

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) TAHUN 2022



SAFER
STRONGER
FASTER

KATA PENGANTAR

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022 PT. Indra Karya (Persero) secara makro didasarkan pada kondisi perekonomian Indonesia yang tercermin dalam RAPBN 2022 akibat dampak pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) yang melanda Indonesia dan dunia. Mewabahnya COVID-19 mengakibatkan melambatnya pertumbuhan ekonomi dan menyebabkan pelaksanaan program percepatan pembangunan infrastruktur terhambat serta berimplikasi dengan pemangkasan anggaran proyek nasional dan penundaan proyek-proyek yang dicanangkan pada tahun 2022 ini.

RKAP tahun 2022 ini berisi uraian rencana kegiatan dan pengelolaan perusahaan yang telah memasuki rangkaian RKAP ke 3 (tiga) dari Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan untuk periode tahun 2020 – 2024.

Penyusunan RKAP tahun 2022 ini disusun berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara serta Anggaran Dasar PT. Indra Karya (Persero).

Dalam menyusun RKAP tahun 2022 PT. Indra Karya (Persero) mengacu pada :

1. Aspirasi Pemegang Saham (APS) untuk tahun 2022
2. Visi dan Misi Perusahaan
3. Strategi, Tujuan dan Sasaran Perusahaan
4. Rencana Jangka Panjang Perusahaan tahun 2020 – 2024
5. Restrukturisasi Organisasi dan perkembangan layanan bisnis Perusahaan
6. Kondisi perkembangan perekonomian nasional, dampak pandemi COVID-19 di Indonesia dan Dunia

RKAP 2022 disusun dengan mempertimbangkan pencapaian kinerja pada tahun 2021 serta kondisi faktor eksternal dan internal perusahaan. Analisis makro berdasarkan Asumsi dari Aspirasi Pemegang Saham (APS) dalam penyusunan RKAP tahun 2022 adalah :

- Populasi Penduduk (Juta Jiwa) : 274,0
- Pertumbuhan ekonomi (%, yoy) : 5,0 – 5,5
- Inflasi (%,yoy) : 3,0
- Suku Bunga (%) : 6,82
- Nilai Tukar Rupiah (Rp/US\$) : Rp. 14.350
- Harga Minyak Mentah Indonesia (US\$/barel) : 63

- Lifting Minyak (ribu barel setara minyak per hari) : 703
- Lifting Gas (ribu barel setara minyak per hari) : 1.036
- Pemulihan Ekonomi Pasca Covid-19 : Country-wide vaccination by Q2 2022, economic recovery in 2022

Atas dasar strategi, sasaran, tujuan perusahaan serta asumsi yang ada, maka RKAP tahun 2022 memproyeksikan:

Pendapatan Usaha : Rp. 313.210.066.937,-

Laba Usaha : Rp. 33.346.908.127,-

Laba Bersih Setelah Pajak : Rp. 24.124.592.127,-

Penyusunan RKAP tahun 2022 ini telah melalui tahapan kajian dan analisis dari perkembangan bisnis Perusahaan seperti perkembangan kondisi perekonomian dunia, perekonomian nasional, stabilitas politik, perubahan kebijakan/regulasi, kepastian hukum dan stabilitas moneter yang pada akhirnya akan berdampak pada perkembangan usaha industri layanan jasa yang dimiliki Perusahaan.

Setelah memperoleh persetujuan dari Pemegang Saham, RKAP tahun 2022 ini akan menjadi pedoman bagi Direksi dalam melaksanakan program-program kegiatan usaha pada tahun 2022.

Semoga dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa dan bimbingan dari Pemegang Saham serta Dewan Komisaris PT. Indra Karya (Persero), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2022 ini dapat terlaksana dengan baik.

Jakarta, Januari 2022

PT. INDRA KARYA (PERSERO)

Dewan Komisaris

Airlangga Mardjono, ST., MT

Komisaris Utama

Direksi

Ir. Eko Budiono

Direktur

Teddy Poernama, SE, M.I.KOM, MIPR

Komisaris

DAFTAR ISI*Halaman***BUKU I :****RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) TAHUN 2022**

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I : PENDAHULUAN	I - 1
----------------------------------	-------

1.1. Gambaran Umum Perusahaan	I - 1
1.2. Visi Perusahaan, Misi, dan Nilai Perusahaan	I - 1
1.3. Maksud dan Tujuan Perusahaan	I - 7
1.4. Kegiatan / Bidang Usaha Perusahaan	I - 8
1.5. Kebijakan Perusahaan	I - 9
1.6. Struktur Organisasi Perusahaan	I - 11
1.7. Susunan Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan	I - 12
1.8. Struktur Kepemilikan Grup Perusahaan dan Anak Perusahaan	I - 12

BAB II : KINERJA DAN PROGNOSA RKAP TAHUN 2021	II - 1
--	--------

2.1. Gambaran Umum Kondisi Perekonomian Tahun 2021	II - 1
2.2. Perbandingan Antara Asumsi Revisi RKAP 2021 dengan Pencapaian Kinerja Tahun 2021	II - 3
2.3. Pencapaian Kinerja Anak Perusahaan dan Entitas Asosiasi Tahun 2021	II - 4

BAB III : RENCANA KERJA PERUSAHAAN TAHUN 2022	III - 1
--	---------

3.1. Gambaran Umum Kondisi Perekonomian yang Mempengaruhi Pencapaian RKAP Tahun 2022	III - 1
---	---------



3.2. Asumsi-Asumsi Penyusunan RKAP Tahun 2022	III - 9
3.3. Kebijakan, Sasaran Usaha, dan Strategi Perusahaan	III - 12
3.4. Program Kerja Perusahaan dari masing-masing direktorat/ unit kerja	III - 19
3.5. Rencana Kerja untuk Melaksanakan Penugasan Pemerintah (jika ada)	III - 26
3.6. Sasaran Program Kerja dan Strategis Anak Perusahaan dan Entitas Asosiasi	III - 26
 BAB IV : ANGGARAN PERUSAHAAN	 IV - 1
4.1. Anggaran Pendapatan Usaha	IV - 1
4.2. Anggaran Biaya Usaha	IV - 1
4.3. Anggaran Pendapatan dan Biaya Lainnya	IV - 2
4.4. Anggaran Pengadaan	IV - 2
4.5. Anggaran Investasi	IV - 4
4.6. Anggaran Human Capital	IV - 4
4.7. Anggaran Teknologi Informasi	IV - 5
4.8. Anggaran Penelitian dan Pengembangan	IV - 6
4.9. Anggaran Lain yang Relevan	IV - 6
 BAB V : PROYEKSI KEUANGAN PERUSAHAAN	 V - 1
5.1. Proyeksi Keuangan Pokok Perusahaan	V - 1
5.1.1 Proyeksi Neraca	V - 1
5.1.2 Proyeksi Laba Rugi	V - 1
5.1.3 Proyeksi Arus Kas	V - 1
5.1.4 Sumber dan Penggunaan Dana	V - 2
5.2. Proyeksi Keuangan Pokok Anak Perusahaan dan Entitas Asosiasi	V - 2
 BAB VI : PROFIL MANAJEMEN RISIKO	 VI - 1
6.1. Selera dan Toleransi Risiko	VI - 1
6.2. Profil Risiko dan Peta Risiko	VI - 1
6.3. Kriteria Risiko	VI - 5

BAB VII : ASPIRASI PEMEGANG SAHAM	VII - 1
7.1. Key Performance Indicators (Indikator Kinerja Utama)	VII - 1
7.2. Rasio-Rasio Utama yang Diharapkan Dicapai Perusahaan ...	VII - 1
7.3. Perhitungan Tingkat Kesehatan Perusahaan	VII - 2

BAB VIII : RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS TAHUN 2022	VIII - 1
8.1. Pendahuluan	VIII - 1
8.1.1 Latar Belakang	VIII - 1
8.1.2 Dasar Hukum	VIII - 2
8.1.3 Maksud dan Tujuan	VIII - 3
8.2. Susunan Dewan Komisaris dan Organ Pendukung Dewan Komisaris	VIII - 4
8.2.1 Dewan Komisaris	VIII - 4
8.2.2 Organ Pendukung Dewan Komisaris	VIII - 4
8.3. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris, Komite Dewan Komisaris, dan Sekretariat Dewan Komisaris	VIII - 5
8.3.1 Dewan Komisaris	VIII - 5
8.3.2 Organ Pendukung Dewan Komisaris	VIII - 8
8.4. Program Kerja Dewan Komisaris	VIII - 13
8.4.1 Rapat Dewan Komisaris	VIII - 14
8.4.2 Rapat Dewan Komisaris dan Direksi	VIII - 15
8.4.3 Kunjungan Kerja atau Peningkatan Proyek	VIII - 16
8.4.4 Peningkatan Kapasitas Dewan Komisaris	VIII - 16
8.5. Rencana Anggaran Biaya Dewan Komisaris	VIII - 17
8.6. Key Performance Indicators Dewan Komisaris	VIII - 17
8.7. Penutup	VIII - 18

BAB IX : PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN (TJS'L)	IX - 1
9.1. Gambaran Umum Program TJS'L	IX - 1
9.1.1 Analisis Resiko Usaha Perusahaan	IX - 1
9.2. Rencana Kerja dan Anggaran Pelaksanaan TJS'L	IX - 2
9.2.1 Fokus Kegiatan TJS'L	IX - 2

9.2.2	Program Kegiatan Pembinaan	IX - 4
9.2.3	Sumber Dana yang Tersedia	IX - 4
9.3.	Rencana Penggunaan Dana Sesuai Dengan Program Kegiatan	IX - 5
9.3.1	Peredaran dan Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMKM kepada Mitra Binaan Prognosa Tahun 2021 dan RKAP Tahun 2022	IX - 5
9.3.2	Kualitas Pinjaman, Program Pembiayaan UMKM Prognosa Tahun 2021 dan RKAP Tahun 2022	IX - 8
9.3.3	Penyaluran Dana Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Prognosa Tahun 2021 dan RKAP Tahun 2022	IX - 8
9.4.	Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2021	IX - 10
9.5.	Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 - Kategori CID	IX - 10
9.6.	Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori non-CID	IX - 11
BAB X	: HAL – HAL LAIN	X - 1
10.1.	Hal-Hal yang Perlu Mendapatkan Perhatian Pemegang Saham	X - 1
10.2.	Hal-Hal yang Perlu Mendapatkan Perhatian Pemegang Saham	X - 2
10.2.1	Penghapusan Piutang	X - 2
10.2.2	Penghapusan Persediaan	X - 2
10.2.3	Penghapusan Aktiva Tetap	X - 2
10.2.4	Penarikan Kredit	X - 2
10.2.5	Pengagunan Aset	X - 3
10.2.6	Kerja Sama Jangka Menengah/Panjang dengan Pihak Ketiga untuk Kerja Sama Operasi, Kerja Sama Kontrak Manajemen, Kerja Sama Lisensi, Build Operate Transfer (BOT), Build Own Operate (BOO), dan lain-lain	X - 3
10.2.7	Perubahan Modal	X - 4
10.2.8	Perubahan Anggaran Dasar	X - 4

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 : Komposisi Permodalan PT. Indra Karya (Persero)
- Tabel 2.1 : Perbandingan Kinerja Pemasaran/Kontrak Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan
- Tabel 2.2 : Perbandingan Kinerja Produksi Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan
- Tabel 3.1 : Analisis Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan
- Tabel 4.1 : Rencana Anggaran Produksi per Triwulan
- Tabel 4.2 : Rencana Anggaran Biaya Usaha per Triwulan
- Tabel 4.3 : Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Lain-lain per Triwulan
- Tabel 4.4 : Rencana Anggaran Pengadaan per Triwulan
- Tabel 4.5 : Rencana Anggaran Investasi per Triwulan
- Tabel 4.6 : Rencana Anggaran Human Capital per Triwulan
- Tabel 4.7 : Rencana Anggaran Teknologi Informasi per Triwulan
- Tabel 4.8 : Rencana Anggaran Penelitian dan Pengembangan per Triwulan
- Tabel 5.1 : Neraca Target per Triwulan Tahun 2022
- Tabel 5.2 : Laporan Laba/Rugi Target per Triwulan 2022
- Tabel 5.3 : Laporan Arus Kas Target per Triwulan Tahun 2022
- Tabel 7.1 : Key Performance Indicators (KPI) Tahun 2022
- Tabel 7.2 : Rasio Keuangan Tahun 2021 dan 2022
- Tabel 8.1 : Jadwal Kegiatan Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022
- Tabel 9.1 : Peredaran dan Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK Tahun 2021 dan 2022
- Tabel 9.2 : Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK Tahun 2021 dan 2022 (berdasarkan sektor usaha Mitra Binaan)

- Tabel 9.3 : Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK Tahun 2021 dan 2022 (berdasarkan jumlah unit usaha Mitra Binaan)
- Tabel 9.4 : Perkembangan Jumlah Mitra Binaan Tahun 2021 dan 2022
- Tabel 9.5 : Kualitas Pinjaman, Program Pembiayaan UMK Prognosa 2021 dan RKA 2022
- Tabel 9.6 : Peredaran dan Penyaluran Dana TJSL Tahun 2021 dan 2022
- Tabel 9.7 : Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2021
- Tabel 9.8 : Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori CID
- Tabel 9.9 : Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori non-CID

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Bagan Struktur Organisasi PT. Indra Karya (Persero)

Gambar 3.1 : Masterplan IT Rancangan Arsitektur Infrastruktur

Gambar 3.2 : Automation Dashboard System

Gambar 6.1 : Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Gambar 6.2 : Siklus Manajemen Risiko PT. Indra Karya (Persero)

Gambar 6.3 : Peta Level Risiko PT. Indra Karya (Persero)

Gambar 6.4 : Peta Level Toleransi PT. Indra Karya (Persero)

Gambar 6.5 : Peta Level Prioritas PT. Indra Karya (Persero)

Gambar 9.1 : Analisis Risiko Usaha Perusahaan

Gambar 9.2 : Tujuan Pembangunan Berkelanjutan



PT INDRA KARYA (PERSERO)

ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Lelang Pekerjaan
- Lampiran II : Pemasaran/Kontrak Berdasarkan Sektor Pekerjaan
- Lampiran III : Pemasaran/Kontrak Berdasarkan Jenis Kegiatan
- Lampiran IV : Produksi/Penjualan Berdasarkan Sektor Pekerjaan
- Lampiran V : Produksi/Penjualan Berdasarkan Jenis Kegiatan
- Lampiran VI : Neraca
- Lampiran VII : Laporan Laba / Rugi
- Lampiran VIII : Laporan Arus Kas
- Lampiran IX : Laporan Perubahan Ekuitas
- Lampiran X : Rasio Keuangan
- Lampiran XI : Data-Data Kuantitatif
- Lampiran XII : Penghapusan Piutang/ Persediaan/ Aktiva Tetap/ Aktiva Lainnya
- Lampiran XIII : Penjualan Aktiva Tetap/ Aktiva Lain-Lain
- Lampiran XIV : Beban Pokok Penjualan dan Beban Administrasi Umum
- Lampiran XV : Pendapatan dan Biaya Lain-Lain
- Lampiran XVI : Penerimaan dan Pelunasan Kredit
- Lampiran XVII : Investasi
- Lampiran XVIII : Perubahan Personalia / Karyawan
- Lampiran XIX : Program Pendidikan dan Pelatihan
- Lampiran XX : Program Penelitian dan Pengembangan
- Lampiran XXI : Pengawasan Intern SPI
- Lampiran XXII : Key Performance Indikator Tahun 2022
- Lampiran XXIII : Risk Appetite & Tolerance

- Lampiran XXIV : Risk Register
- Lampiran XXV : Kriteria Kemungkinan dan Dampak
- Lampiran XXVI : Peta Risiko
- Lampiran XXVII : Timeline Manajemen Risiko
- Lampiran XXVIII : Daftar Temuan dan Rekomendasi atas Kepatuhan terhadap Perundang-Undangan Periode Tahun 2021
- Lampiran XXIX : Rekap Kegiatan Membangun Awareness Manajemen Risiko PT Indra Karya (Persero) 2021
- Lampiran XXX : Rencana Penanganan Risiko PT Indra Karya (Persero)
- Lampiran XXXI : Self Assesment Risk Maturity Index (RMI) PT Indra Karya (Persero)

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT Indra Karya (Persero) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor : 57 tahun 1961 tanggal 29 Maret 1961 dengan Nama Perusahaan Negara Indra Karya dan Akta Pendirian Perseroan Nomor 108 tertanggal 20 Desember 1972 yang kemudian diubah pada tahun 1998 dengan Akta Notaris No. 123 tanggal 31 Maret 1998, disahkan oleh Menteri Kehakiman dengan SK No. C.872 HT.01.04 tanggal 11 Januari 1999 dan dilakukan perubahan yang terakhir pada tahun 2018 dengan Akta Notaris No. 05 tanggal 06 Juli 2018 karena adanya penggantian Direksi berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN No. SK-199/MBU/06/2018 tanggal 28 Juni 2018. PT. Indra Karya (Persero) merupakan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang kegiatan usaha jasa konsultansi.

Sampai saat ini PT Indra Karya (Persero) telah berhasil menyelesaikan berbagai tugas yang dipercayakan, mulai dari penyusunan studi kelayakan, desain rinci sampai pengawasan pelaksanaan pembangunan dan manajemen proyek. Pemilihan bidang usaha jasa konsultan yang tetap fokus sehingga dapat memperkuat bisnis inti dalam pengembangan proyek-proyek Sumber Daya Air dan Pembangkit Tenaga Listrik merupakan langkah yang tepat sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya sesuai dengan yang diharapkan, namun demikian perusahaan juga tetap melengkapi bidang usahanya dalam bidang -bidang lain seperti jalan, jembatan, gedung dan lain sebagainya.

Pemilihan bidang usaha tersebut mendorong perusahaan untuk mengembangkan berbagai skema bisnis, selain skema konvensional perusahaan juga mengembangkan skema bisnis *Design and Build* (D&B), *Engineering, Developer and Industri*. Skema terakhir dilaksanakan dengan kerjasama antar perusahaan dan skema ini sudah mulai dilaksanakan sejak tahun 2018.

1.2. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

1.2.1. Visi Perusahaan

Visi PT. Indra Karya (Persero) tahun 2022 adalah:

“Menjadi Perusahaan Konsultan yang diperluas, Terintegrasi dan Berkinerja Unggul di Asia”

Penjelasan atas Visi PT. Indra Karya (Persero) yang mencakup Konsultan yang diperluas, terintegrasi dan berkinerja unggul di Asia adalah sebagai berikut:

(1) Konsultan yang di perluas dan terintegrasi

Menjadi konsultan yang memiliki 3 lini bisnis layanan utama yang terintegrasi di sektor Sumber Daya Air (SDA) dan Non SDA dari Hulu hingga Hilir yakni : Konsultan Engineering, Developer, Industri dengan penjelasan sebagai berikut:

Engineering

Produk jasa konsultan engineering meliputi Studi, Feasibility Study, Desain, Supervisi, Manajemen Konstruksi, Survey dan Investigasi pada sektor pekerjaan Sipil/Keairan, Energi, Jalan dan Jembatan, Gedung dan Bangunan dan lain-lain dengan layanan pendukung utama seperti layanan survai investigasi dan layanan pengujian laboratorium geoteknik yang tersertifikasi ISO 17025

Developer

Produk jasa meliputi kegiatan bisnis yang dilakukan sejak Inisiasi, Kajian, Pembangunan, Operasi dan Pemeliharaan pada sektor pekerjaan Sipil/Keairan dan Energi, Air Bersih dan pengelolaan Limbah terintegrasi.

Industri

Produk Air Minum Dalam Kemasan yang di produksi sesuai standar nasional indonesia (SNI).

(2) Berkinerja Unggul di Asia

Mengacu pada standar nasional dan internasional untuk memperkuat layanan yang mencakup:

- a. SMM ISO 9001 : 2015
- b. ISO 45001 : 2018
- c. ISO 14001 : 2015
- d. ISO 37001 : 2016
- e. *Good Corporate Governance (GCG)*

Pencapaian kinerja tersebut didukung oleh pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), Organisasi, Produksi, Pemasaran, Keuangan serta Manajemen yang memiliki fokus pada penciptaan nilai dan penambahan nilai. Dengan semangat untuk memberikan kontribusi

positif bagi bangsa dan negara, Perusahaan meningkatkan kompetensi yang dimiliki hingga bertaraf internasional, perusahaan menjadikan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang profesional, memiliki “team spirit” yang tinggi dan berkinerja unggul disertai dengan kinerja organisasi yang efektif dalam rangka meningkatkan pangsa pasar yang unggul dalam persaingan serta menghasilkan produk yang berkualitas, untuk mencapai tujuan maksimalisasi laba perusahaan yang dikelola dengan manajemen yang baik. Menjadikan setiap karyawan memahami bahwa produk yang lebih baik dan berkualitas akan unggul dalam persaingan.

PT Indra Karya menjadi pelopor konsultan nasional yang berkiprah di tingkat Asia dengan melakukan penetrasi pasar dengan menggalang kemitraan konsultan luar negeri dengan mendapatkan penugasan di negara asal konsultan tersebut.

Sesuai dengan Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2025 melalui 3 (tiga) misi yang menjadi fokus utamanya yaitu:

1. Peningkatan nilai tambah dan perluasan rantai nilai proses produksi serta distribusi dari pengelolaan aset dan akses (potensi) SDA, geografis wilayah, dan SDM, melalui penciptaan kegiatan ekonomi yang terintegrasi dan sinergis di dalam maupun antar-kawasan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi.
2. Mendorong terwujudnya peningkatan efisiensi produksi dan efektifitas pemasaran serta integrasi pasar domestik dalam rangka penguatan daya saing dan daya tahan perekonomian nasional.
3. Mendorong penguatan sistem inovasi nasional di sisi produksi, proses, maupun pemasaran untuk penguatan daya saing global yang berkelanjutan, menuju *innovation-driven economy*.

1.2.1.1 Sasaran Pengembangan

Dengan menjadikan PT. Indra Karya (Persero) sebagai perusahaan jasa konsultansi terbaik dan unggul di Indonesia yang memiliki Lini Bisnis terintegrasi serta layanan jasa konsultansi yang bertaraf internasional.

1.2.2 Misi Perusahaan

Berdasarkan UU No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) dan Keputusan Menteri Keuangan No. 316/KMK 016/1994 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi Melalui Pemanfaatan Dana dari Bagian Laba BUMN, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 266/KMK/016/1997 tanggal 11 Juni 1997, Surat Edaran Menteri BUMN SE-7/MBU/07/2020 tanggal 01 Juli 2020 tentang Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.serta Anggaran Dasar dan Akta Pendirian Perusahaan, PT. Indra Karya (Persero) sebagai korporasi BUMN terus menguatkan strateginya dalam mencapai visi perusahaan dengan memperkuat misi sebagai berikut:

- a. *Membangun SDM Ber-AKHLAK.*
- b. *Mengembangkan Usaha Engineering, Developer, dan Industri yang Unggul.*
- c. *Inovasi berkelanjutan atas Produk dan Proses untuk terciptanya kepuasan pelanggan.*
- d. *Melakukan Transformasi Budaya Digital.*
- e. *Menjalankan Perusahaan dengan GCG.*

1.2.2.1 Penjelasan atas Misi PT. Indra Karya (Persero) tersebut diatas sebagai berikut:

(1) Pelaksanaan Kegiatan Usaha

- (a) Dengan kinerja terbaik, maka perusahaan akan memberikan jasa pelayanan jasa konsultansi yang berdaya saing tinggi dan memberi manfaat yang tinggi kepada pengguna jasa.
- (b) Mengusahakan secara sungguh-sungguh untuk meningkatkan volume pekerjaan agar dapat menghasilkan dan memupuk keuntungan yang optimal dan efektifitas yang maksimal.
- (c) Perusahaan secara aktif ikut serta dalam melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan menjaga posisi perusahaan yang mandiri dan obyektif dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan oleh pengguna jasa.

(2) Prestasi Kerja

Memberikan kinerja terbaiknya untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan baik dalam segi kualitas hasil karya serta tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan

yang ditetapkan oleh pengguna jasa.

(3) Pelayanan kepada pengguna jasa

Melayani para pengguna jasa dengan baik tanpa mengurangi keandalan profesionalisme dan kode etik konsultan serta bebas dari kepentingan pihak ketiga.

(4) Manajemen dan Organisasi

Menciptakan organisasi yang mempunyai daya operasi yang kuat sehingga memungkinkan manajemen dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (a) Melaksanakan kepemimpinan yang efektif.
- (b) Melaksanakan seluruh fungsi-fungsi perusahaan secara sinergis
- (c) Menetapkan strategi dan kebijakan yang terarah pada pencapaian sasaran perusahaan.
- (d) Meningkatkan daya operasi perusahaan dalam rangka pencapaian produktifitas.
- (e) Mengembangkan kemampuan, pertumbuhan dan nilai perusahaan.
- (f) Memenuhi kewajiban perusahaan sebagai agen pembangunan.

(5) Sumber Daya Manusia

- (a) Membangun budaya manusia di perusahaan yang ber-AKHLAK dengan mengedepankan pengelolaan karyawan sebagai mitra strategis perusahaan sekaligus sebagai sumber daya/aset yang paling penting dengan mendorong melalui kesungguhan bekerja, loyal dan kreatif, peningkatan kompetensi pengetahuan/keahlian dan disiplin kerja yang tinggi serta memegang teguh amanah yang diberikan.
- (b) Memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan dan memberikan kesempatan/peluang kepada karyawan untuk maju, meningkatkan kesejahteraan, karir jangka panjang dan kepuasan individu dalam berkarya.
- (c) Rekrutmen karyawan kompeten untuk kebutuhan promosi jabatan diutamakan dari staf internal perusahaan yang berpotensi/berprestasi tinggi, atau perusahaan dapat mencari personil yang berkualitas tinggi dari luar perusahaan.
- (d) Menjadikan setiap karyawan adaptif dan produktif dalam rangka peningkatan produktifitas perusahaan.

(6) Pengendalian (*Control*)

Melaksanakan pengendalian (*control*) terhadap seluruh rangkaian



PT INDRA KARYA (PERSERO)

ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

proses bisnis dan operasi perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta meminimalkan/memitigasi resiko.

(7) Laba

- (a) Berusaha memperoleh laba dan dana tunai yang maksimal dengan tetap mengutamakan mutu produk dan profesionalisme kerja.
- (b) Kondisi keuangan yang sehat merupakan prioritas demi menjaga kelangsungan hidup, terlaksananya peningkatan kemampuan dan pengembangan perusahaan.

(8) Pengayaan layanan Usaha

Selalu mencari dan menciptakan peluang-peluang bisnis dalam industri konstruksi maupun industri-industri lain dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan nilai perusahaan sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, namun tetap fokus pada *core business* yang dimiliki.

(9) Hubungan dengan Masyarakat dan Pemerintah

- (a) Melaksanakan usaha-usaha yang positif dalam relasi masyarakat, pemerintahan, industri dan bidang profesional lainnya serta meningkatkan peluang untuk mendapatkan pekerjaan-pekerjaan baru. Disamping itu, sebagai BUMN perusahaan juga perlu memenuhi tanggungjawab sosialnya.
- (b) Menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dilaksanakan oleh sektor swasta dan ikut aktif memberikan bimbingan/pembinaan kegiatan usaha, khususnya pengusaha kecil dan koperasi, karena PT. Indra Karya adalah BUMN yang ditunjuk oleh Pemerintah (cq. Kementerian BUMN) sebagai pembina pengusaha kecil dan koperasi melalui Program PKBL.

1.2.3 Komposisi Permodalan Perusahaan

Nilai Perusahaan atau Komposisi modal perusahaan sebagaimana tercantum dalam Pernyataan Keputusan Pemegang Saham Perusahaan Perseroan PT. Indra Karya (Persero) No. S-310/MBU/05/2016 tanggal 23 Mei 2016 tentang Perubahan Jenis Saham dan Perubahan Anggaran Dasar sebagaimana terdapat pada **Tabel 1.1 Komposisi Permodalan PT. Indra Karya (Persero)** sebagai berikut:



PT INDRA KARYA (PERSERO)

ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

Tabel 1.1
Komposisi Permodalan PT. Indra Karya (Persero)

URAIAN	SAHAM (SERI A DWI WARNA)			SAHAM SERI B			KEPEMILIKAN
	JUMLAH LEMBAR SAHAM	JUMLAH (Rp.)	JUMLAH (Rp.)	JUMLAH LEMBAR SAHAM	JUMLAH (Rp.)	JUMLAH (Rp.)	
Modal Dasar	8.000	1.000.000,00	8.000.000.000,00	7.999	1.000.000,00	7.999.000.000,00	100% Negara Republik Indonesia
Modal Ditempatkan	2.000	1.000.000,00	2.000.000.000,00				
Modal Disetor	2.000	1.000.000,00	2.000.000.000,00	1.999	1.000.000,00	1.999.000.000,00	
Saham dalam Portepel	6.000	1.000.000,00	6.000.000.000,00				

1.3. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan Maksud dan Tujuan perseroan adalah melakukan usaha di bidang Industri Konstruksi, Industri Pabrikasi, Jasa Konsultansi, Jasa Penelitian dan Pengembangan, Jasa Konsultansi Pengembangan Wilayah/Lingkungan, Pengembangan Institusi/Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia, Layanan Jasa Konsultansi, Layanan Jasa Penyusunan dan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, Layanan Jasa Manajemen, Mengusahakan nilai tambah untuk peningkatan dan pemanfaatan Asset untuk menghasilkan Barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Tujuan Perusahaan adalah meningkatkan nilai perusahaan untuk dapat memenuhi kewajiban kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*), selain itu sesuai dengan anggaran dasar perusahaan yang ditetapkan oleh pemegang saham sebagai perusahaan negara PT. Indra Karya mempunyai tujuan ikut melaksanakan program pemerintah dalam pembangunan Ekonomi Nasional.

Mengusahakan nilai tambah untuk peningkatan dan pemanfaatan aset untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

1.4. Kegiatan / Bidang Usaha Perusahaan

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, secara umum kegiatan usaha perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Layanan Jasa Konsultan

Melaksanakan pekerjaan Layanan jasa konsultansi dalam arti yang seluas-luasnya yang meliputi antara lain pekerjaan identifikasi, survei dan investigasi (termasuk pemetaan udara untuk darat dan laut, topografi, geografi, hidrografi, penginderaan jauh dan sebagainya serta penyelidikan teknik geologi, hidrologi, hidrolik dan sebagainya), studi (termasuk studi makro, studi detail, analisa mengenai dampak lingkungan dan sebagainya), perencanaan/planning, perencanaan/desain, persiapan pengawasan/pengelolaan/manajemen konstruksi/pelaksanaan proyek dan konsultan manajemen dibidang audit energi/konsultan pendampingan jasa survei/konsultan manajemen lainnya yang meliputi bidang :

- Pengembangan Sumber Daya Air antara lain bendungan, irigasi lahan gambut, sungai, rawa, pantai, danau, pengendalian banjir, drainase dan instalasi air bersih.
- Pengembangan Lingkungan antara lain daerah perkotaan, pedesaan, kawasan, permukiman kembali (resettlement) dan transmigrasi.
- Prasarana Perhubungan antara lain jalan darat, jalan kereta api dan air serta jalan tol, jembatan, pelabuhan, lapangan terbang dan terminal.
- Bangunan antara lain gedung kantor, pabrik, hotel, olahraga, rekreasi, pariwisata, pendidikan, utilitas dan perumahan.
- Prasarana Industri antara lain penyediaan air baku, pengolahan limbah industri dan telekomunikasi.
- Pertanian antara lain perkebunan, perikanan, dan peternakan serta kehutanan.
- Tenaga Listrik antara lain pembangkitan, jaringan transmisi dan distribusi.
- Pengembangan Institusi/kelembagaan dan sumber daya manusia.
- Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan.
- Pengembangan Prasarana Gas, Pertambangan Mineral dan Batubara, Permisyakan dari hulu hingga hilir.
- Pengembangan prasarana energi secara umum dan energi baru terbarukan.
- Pengembangan Kawasan berbasis Lingkungan, Manajemen



Lingkungan, Audit Lingkungan, Kajian Konsultan dibidang Lingkungan berkelanjutan (ESG, Emisi dan Gas Buang, Dekarbonisasi, dan turunannya).

2. Layanan Jasa Informasi meliputi :

Sistem informasi manajemen dan pengolahan database Teknologi Informasi seperti *monitoring system by name by address* untuk layanan jasa lini bisnis Developer dan pengelolaan data terintegrasi.

3. Layanan Jasa Manajemen meliputi :

Manajemen keuangan, Manajemen Sumber daya Manusia, Manajemen Perasuransian, Manajemen Pendamping Sertifikasi Teknik, Manajemen Perpajakan, Manajemen Alih Teknologi, Manajemen Audit Teknik, Manajemen Administrasi dan Kelembagaan dan Organisasi serta Manajemen Produksi dan Distribusi/pemasaran, serta Pengoperasian dan Pemeliharaan.

4. Penyelengaraan Penelitian dan Pengembangan meliputi :

Penelitian dan Pengembangan usaha di bidang Data Hidrologi terintegrasi, Data Kekeringan Nasional, Pengembangan Teknologi Informasi (TI) Sebagai penunjang produk konsultan, Smart Water System Management sebagai produk unggulan penelitian dan pengembangan pada lini bisnis Developer.

5. Layanan Jasa Konsultan untuk mewujudkan dukungan sarana dalam bidang pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan dan kehutanan.

6. Melaksanakan pengembangan kawasan, rancang bangun dan perekayasaan, produksi, penjualan, penyerahan, pabrikasi, jasa keagenan, distribusi dan pemeliharaan dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan jasa konsultansi yang tersebut diatas antara lain Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dan Air Bersih.

7. Mengusahakan nilai tambah untuk peningkatan dan pemanfaatan asset berupa lahan-lahan, peningkatan nilai guna air yang strategis dan sarana perhubungan dan lain-lain dalam bentuk penyewaan atau penjualan properti.

1.5. Kebijakan Umum Perusahaan

Kebijakan Umum Perusahaan atau Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) adalah seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang dianut dan dikembangkan dalam perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis dalam rangka peningkatan produktifitas kerja. Pimpinan perusahaan mencanangkan nilai-nilai bersama PT. Indra Karya (Persero) yang

memupuk pola pikir, pola tindak, sikap dan perilaku insan PT. Indra Karya (Persero) agar senantiasa mengacu pada upaya pencapaian sasaran, efektif dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga mampu melakukan pengembangan diri untuk peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus.

Budaya perusahaan yang dikembangkan dilatarbelakangi keinginan manajemen untuk mengakselerasi tata nilai BUMN yang di adopsi oleh perusahaan yakni “**AKHLAK**” **Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif** yang dapat berakibat langsung pada peningkatan kualitas layanan berdampak pada kejayaan perusahaan dan kesejahteraan karyawan, sehingga perusahaan mengedepankan motto “**Safer, Stronger, Faster**”. Semangat internalisasi tata nilai AKHLAK tersebut menjadi falsafah dalam menjalankan kegiatan usaha dengan mengacu pada azas manfaat dan harus melekat di dalam jiwa seluruh insan PT. Indra Karya (Persero) yang akan membentuk budaya perusahaan yang utuh dan merupakan totalitas pola tingkah laku serta keyakinan yang pada akhirnya tercipta budaya bisnis yang kuat.

Falsafah dari tata nilai PT. Indra Karya (Persero) di atas mencerminkan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang merupakan landasan dalam pengelolaan PT. Indra Karya (Persero), khususnya dalam aspek sumber daya manusia yakni:

- Dalam melaksanakan layanan jasa *engineering, developer and industri* untuk memenuhi kebutuhan pembangunan nasional, PT. Indra Karya selalu mengutamakan profesionalisme, tepat mutu, tepat waktu, tepat biaya dan tepat fungsi.
- Keahlian-keahlian rekayasa yang baru harus diperoleh dan dikuasai, program-program yang inovatif harus dikembangkan dan layanan rekayasa yang baru harus dilaksanakan.
- Perusahaan tetap dikelola secara profesional untuk menuju kepada perusahaan bertaraf internasional terbaik di Asia.
- Perusahaan menghargai semua jerih payah dan prestasi kerja para karyawan.
- Perusahaan selalu mengusahakan penghasilan yang memadai dan adil serta kondisi kerja yang bersih, aman dan sehat.
- Perusahaan memberikan kebebasan kepada para karyawan untuk berkreasi dalam bidang keahliannya masing-masing serta memberikan saran-saran yang bersifat membangun.
- Perusahaan berusaha menunjang pendapatan pemerintah melalui pembayaran dividen dan pajak.
- Perusahaan berusaha untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan

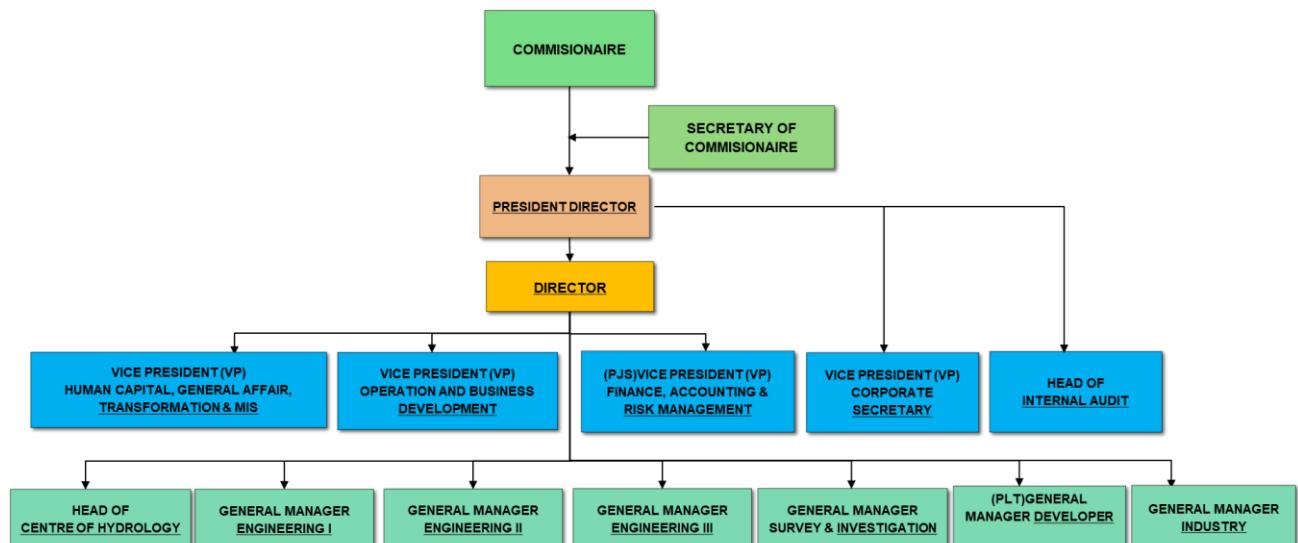
kualitas hidup bangsa, menjaga kelestarian lingkungan dan sumber daya alam melalui program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang diinisiasi untuk memperkuat peran strategis Perusahaan dan juga mendatangkan *Creating Share Value* (CSV).

- Perusahaan berusaha menerapkan GCG (*Good Corporate Government*) di setiap aktivitasnya dan disandingkan dengan perangkat audit internal serta ISO 37001:2016 sebagai Langkah komitmen manajemen untuk menghadirkan penyelenggaraan perusahaan yang berkualitas.

1.6. Struktur Organisasi Perusahaan

Sampai dengan akhir Triwulan III Tahun 2021, Perusahaan melakukan restrukturisasi organisasi sebagaimana Surat Keputusan Direksi Nomor : 026/KPTS/IK/IX/2021 Tanggal 7 September 2021, Tentang Perubahan Struktur Organisasi Perusahaan PT. Indra Karya (Persero).

Restrukturisasi ini dilakukan dalam rangka melakukan percepatan proses pengambilan keputusan di tingkat Manajemen Kantor Pusat dan penguatan terhadap proses bisnis dari Divisi Bisnis sesuai dengan tiga lini bisnis utama yang dimiliki perusahaan yakni Engineering, Developer, Industry.



Gambar 1.1
Bagan Struktur Organisasi PT. Indra Karya (Persero)

1.7. Susunan Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan

a. Susunan Dewan Komisaris PT. Indra Karya (Persero) sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. SK-395/MBU/12/2021 tanggal 9 Desember 2021 adalah sebagai berikut:

- Komisaris Utama : Airlanga Mardjono
- Komisaris : Teddy Poernama

b. Susunan Dewan Direksi PT. Indra Karya (Persero) sesuai dengan Surat Keputusan Pengangkatan dan Pemberhentian pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Luar Biasa Perum Jasa Tirta I No. SK-419/MBU/12/2021 tanggal 29 Desember 2021, dimana Direktur Utama PT Indra Karya (Persero) mendapatkan penugasan di Perum Jasa Tirta I, maka Komposisi Direksi PT Indra Karya (Persero) menjadi:

- Direktur : Eko Budiono

1.8. Struktur Kepemilikan Grup Perusahaan dan Anak Perusahaan

Sejak pertama kali berdiri hingga Tahun 2021 PT Indra Karya (Persero) tidak memiliki afiliasi Anak Perusahaan.

**PT INDRA KARYA (PERSERO)**

ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

BAB II

KINERJA DAN PROGNOSA RKAP

TAHUN 2021

2.1. Gambaran Umum Kondisi Perekonomian Tahun 2021

2.1.1. Kondisi Internal

Perkembangan kondisi pasar regional ditengah kondisi Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) yang masih terjadi hingga tahun 2021 menjadikan manajemen mengambil beberapa langkah strategi penguatan internal. Langkah inisiatif strategis yang dilakukan diantaranya penguatan lini bisnis *Engineering* dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki seperti optimalisasi teknologi Building Information Modeling (BIM), konsultansi manajemen diberbagai bidang, sertifikasi tenaga ahli berdasarkan SKKNI dan sertifikasi ISO 17025:2017 untuk layanan uji di Laboratorium Geoteknik, di lini bisnis *Developer* dilakukan penguatan dengan riset dan pengembangan terkait *smart water* untuk mendorong kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (TJSL) untuk mengatasi kesulitan akses air bersih nasional sedangkan untuk lini bisnis *Industry* di lakukan investasi pembangunan pabrik air minum dalam kemasan (AMDK) merek InFresh di kawasan Industri JIEP – Pulogadung.

Apabila ditinjau dari kekuatan dan kelemahan kondisi internal perusahaan yang dimiliki perusahaan pada tahun 2021, meskipun tidak tercapai terhadap rencana tahun 2021, tetapi secara umum menunjukkan peningkatan kinerja dari aspek pemasaran, produksi, dan keuangan, organisasi dan sumber daya manusia, dan inti manajemen dibandingkan kinerja pada tahun sebelumnya, sedangkan untuk aspek Hukum dapat disampaikan pada Tahun 2021 PT Indra Karya (Persero) tidak terbentur dengan persoalan kasus Hukum apapun yang melibatkan perseorangan maupun Perusahaan.

2.1.2. Kondisi Eksternal

Kondisi eksternal perusahaan selama tahun 2021 cukup berpengaruh bagi perusahaan yang dapat menjadi peluang/ kesempatan dan hambatan / ancaman yang bersamaan dan mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan pada saat ini adalah sebagai berikut:

1. Hambatan / Ancaman
 - a. Melemahnya nilai tukar rupiah yang disebabkan oleh keluarnya sejumlah besar investasi dari investor dengan portofolio asing dari Indonesia akibat kebijakan kenaikan suku bunga obligasi pemerintah oleh Bank Sentral Amerika Serikat.
 - b. Melambatnya perekonomian global sehingga pertumbuhan ekonomi

di Indonesia juga ikut terimbas. Tekanan terhadap perekonomian Indonesia tercermin pada tekanan defisit transaksi berjalan dan gejolak di sektor keuangan akibatnya nilai tukar rupiah mengalami tekanan yang cukup besar.

- c. Kondisi pandemi corona virus disease 2019 (Covid-19), virus corona yang menginveksi dunia sejak awal tahun 2020 ini sangat berpengaruh bagi kelangsungan operasional, menghambat mobilisasi peralatan dan pekerja ke lokasi proyek, dan memiliki dampak beban biaya produksi yang cukup signifikan.
- d. Kenaikan harga komoditi impor, baik yang menjadi obyek konsumsi maupun alat produksi. Adapun kenaikan harga alat-alat produksi impor berdampak pada kenaikan harga komoditi yang diproduksi di dalam negeri, sehingga mengakibatkan turunnya daya beli masyarakat.
- e. Perubahan iklim yang sedang terjadi telah menimbulkan kekeringan di sejumlah kawasan. Kondisi ini telah mengakibatkan penurunan produksi sejumlah komoditi pangan penting yang diikuti dengan kenaikan harga.
- f. Gejolak ekonomi dan perlambatan ekonomi global terus berlanjut hingga tahun 2021, ditambah lagi ketidakpastian geopolitik diberbagai belahan dunia yang telah menimbulkan berbagai ketidakpastian global.

2. Peluang / Kesempatan

- a. Adanya pencapaian sasaran RPJMN ke VI tahun 2019-2024 dengan arah kebijakan utama pembangunan wilayah nasional difokuskan untuk mempercepat pengurangan kesenjangan ekonomi dan pertumbuhan pembangunan berkelanjutan antar wilayah dan hal ini menimbulkan peluang bagi perusahaan untuk tetap bertumbuh.
- b. Dengan mengacu Rencana Pembangunan Jangka Panjang Menengah Nasional (RPJPMN) 2005-2025, maka tujuan pengembangan wilayah pada tahun 2019-2024 adalah untuk mengurangi kesenjangan pembangunan wilayah antara KBI dan KTI melalui percepatan dan pemerataan pembangunan wilayah dengan menekankan keunggulan kompetitif perekonomian daerah berbasis SDA yang tersedia, SDM berkualitas, penyediaan infrastruktur, serta meningkatkan kemampuan ilmu dan teknologi secara terus menerus. Pada akhirnya diharapkan dapat tercapai "Peningkatan Kesejahteraan Rakyat Secara Merata di Seluruh Wilayah."
- c. Pemerintah memberikan prioritas untuk kegiatan pembangunan infrastruktur perhubungan, energi dan ketahanan pangan yang merupakan peluang usaha bagi perusahaan.



- d. Kondisi kekeringan dan kesulitan akses terhadap air bersih bagi masyarakat merupakan peluang untuk mendorong kolaborasi penyerapan anggaran tanggung jawab sosial perusahaan (TJS) dari perusahaan BUMN yang memiliki fokus pada Sustainability Development Goals (SDGs) nomor 6 yakni Akses Air Bersih dan Sanitasi Layak.
- e. Pandemi Covid-19 yang menginveksi global, menjadi peluang bagi sektor industri air minum dalam kemasan (AMDK) untuk meningkatkan penjualan di pasar retail yang memiliki potensi pasar masih cukup besar.

2.2. Perbandingan Antara Asumsi RKAP 2021 dengan Pencapaian Kinerja Tahun 2021

Asumsi yang telah ditetapkan dalam RKAP 2021 sebagai dasar pelaksanaan, pada kenyataannya hanya sebagian yang dapat terealisasi karena banyak hal yang terkait dan bergantung kepada kebijakan pemerintah dan keadaan ekonomi moneter yang bersifat makro dikarenakan kondisi pandemi Covid-19 yang masih melanda Indonesia.

Dari asumsi yang terjadi pada awal tahun 2021 hingga Triwulan III tahun 2021 mulai berdampak terhadap pencapaian kinerja tahun buku 2021 sehingga perusahaan melakukan skema target capaian kinerja Pesimis Berdasarkan stress test analysis yang dilakukan.

Realisasi prestasi perusahaan yang meliputi bidang Kontrak Pemasaran, Produksi/Penjualan dan Laba Perusahaan belum dapat tercapai sesuai dengan anggaran tahun 2021. Hal ini ditunjukkan oleh prognosis perolehan kontrak sebesar 72,5% dari Rencana Anggaran Tahun 2021, kemudian pencapaian produksi/penjualan 68,0% dari Rencana Anggaran Tahun 2021 dan perolehan laba perusahaan tercapai sebesar 39,1% dari Rencana Anggaran Tahun 2021.

Sebagaimana informasi di atas, Proyeksi Kinerja Perusahaan Tahun 2021 adalah sebagai berikut:

1. Prognosa perolehan kontrak baru sebesar Rp. 309.270.256.595,- atau 58,0% terhadap RKAP tahun 2021. Nilai kontrak lanjutan sebesar Rp 266.393.752.381,- sehingga total kontrak sebesar Rp. 575.664.008.976,- atau 72,5% terhadap RKAP tahun 2021.
2. Ketercapaian perolehan kontrak tahun 2021 sebesar 72,5% di masa pandemi Covid-19 atas RKAP 2021 dikarenakan Perusahaan lebih selektif dalam menargetkan pasar yang ada, terutama sumber dana atas proyek-proyek yang dikerjakan.
3. Prognosa produksi/penjualan tahun 2021 yang dianggarkan sebesar

Rp. 212.273.807.576,- atau 68,0% terhadap RKAP tahun 2021. Ketercapaian atas pencapaian produksi/penjualan sebesar 68,0% pada tahun 2021 terhadap RKAP 2021 antara lain karena ketercapaian perolehan kontrak sebesar 72,5% dan ada beberapa kontrak proyek yang dijadwalkan mundur dari rencana.

4. Prognosa pencapaian laba perusahaan tahun 2021 sebesar Rp. 10.613.501.000,- atau sebesar 39,1% terhadap RKAP tahun 2021.

2.3. Pencapaian Kinerja Anak Perusahaan dan Entitas Asosiasi Tahun 2021

PT Indra Karya (Persero) tidak memiliki entitas asosiasi atau anak perusahaan

2.3.1 Kinerja Pemasaran dan Produksi Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan

Untuk mengetahui pencapaian kinerja tiap sektor dan bidang kegiatan yang ada di perusahaan, dapat ditunjukkan perbandingan antara sasaran Nilai Kontrak dan Produksi dalam RKAP 2021 dengan Prognosa Tahun 2021 terdapat pada **Tabel 2.1. Perbandingan Kinerja Pemasaran/Kontrak Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan** dan **Tabel 2.2. Perbandingan Kinerja Produksi Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan** sebagai berikut:

**Tabel 2.1.
Perbandingan Kinerja Pemasaran/Kontrak
Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan**

(dalam rupiah)

No	KETERANGAN	RKAP TAHUN 2021		PROGNOSA TAHUN 2021		% (%)
		Rp. Juta	%	Rp. Juta	%	
SEKTOR PEKERJAAN						
1	Sipil/Pengairan	508.470.664.666	64,00	454.612.185.459	78,97	89,41
2	Jalan dan Jembatan	95.759.155.938	12,05	53.560.440.980	9,30	55,93
3	Energi	17.786.736.405	2,24	15.898.359.928	2,76	89,38
4	Bangunan/Gedung	61.724.389.074	7,77	9.003.507.157	1,56	14,59
5	Lain-lain	35.772.132.954	4,50	36.165.087.168	6,28	101,10
6	AMDK	55.000.000.000	6,92	1.803.285.322	0,31	3,28
7	Developer Keairan	20.000.000.000	2,52	4.621.142.962	0,80	23,11
	JUMLAH	794.513.079.037	100	575.664.008.976	100	
JENIS KEGIATAN						
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	177.106.814.063	22,29	177.430.567.039	30,82	100,18
2	Supervisi (Pengawasan)	369.236.562.909	46,47	309.948.140.162	53,84	83,94
3	S/I	43.753.732.399	5,51	25.180.749.933	4,37	57,55
4	Studi (FS, AMDAL, LARAP)	80.693.091.217	10,16	11.921.819.830	2,07	14,77
5	Lain-lain	48.722.878.449	6,13	44.758.303.728	7,78	91,86
6	AMDK	55.000.000.000	6,92	1.803.285.322	0,31	3,28
7	Developer Keairan	20.000.000.000	2,52	4.621.142.962,0	0,80	23,11
	JUMLAH	794.513.079.037	100	575.664.008.976	100	



Berdasarkan Tabel 2.1. tersebut di atas, menurut sektor pekerjaan secara umum ditargetkan untuk prognosis 2021 tercapai sebesar 72,5%, namun jika dilihat lebih jauh kondisi ini masih disebabkan terdapatnya pengalihan anggaran dari Kementerian Teknis seperti Kementerian PUPR untuk menangani penanggulangan Covid-19 nasional dan Pemulihian Ekonomi Nasional (PEN) yang di sahkan oleh pemerintah pada pertengahan tahun 2021.

Dilihat dari jenis kegiatan, untuk Desain (Perencanaan, Masterplan) terjadi perolehan peningkatan kontrak sebesar 100,18% dari rencana anggaran tahun 2021. Hal tersebut menunjukkan potensi kegiatan pekerjaan yang mengacu kepada kebijakan pemerintah terhadap ketahanan pangan dan infrastruktur semakin besar.

Tabel 2.2.
Perbandingan Kinerja Produksi
Per Sektor Pekerjaan dan Jenis Kegiatan

(dalam rupiah)

No	KETERANGAN	RKAP TAHUN 2021		PROGNOSA TAHUN 2021		%
		Rp. Juta	%	Rp. Juta	%	
SEKTOR PEKERJAAN						
1	Sipil/Pengairan	190.364.794.988	60,96	166.638.530.800	78,50	87,54
2	Jalan dan Jembatan	12.884.750.318	4,13	22.023.112.454	10,37	170,92
3	Energi	14.119.115.196	4,52	2.292.134.515	1,08	16,23
4	Bangunan/Gedung	17.110.226.061	5,48	5.943.053.620	2,80	34,73
5	Lain-lain	2.824.388.232	0,90	8.952.547.903	4,22	316,97
6	AMDK/Industri AMDK	55.000.000.000	17,61	1.803.285.322	0,85	3,28
7	Developer Keairan	20.000.000.000	6,40	4.621.142.962	2,18	23,11
	JUMLAH	312.303.274.795	100	212.273.807.576	100	
JENIS KEGIATAN						
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	54.300.647.206	17,39	56.150.131.195	26,45	103,41
2	Supervisi (Pengawasan)	110.896.041.808	35,51	104.676.639.206	49,31	94,39
3	S/I	23.223.475.661	7,44	9.924.425.176	4,68	42,73
4	Studi (FS, AMDAL, LARAP)	36.247.658.893	11,61	4.787.880.859	2,26	13,21
5	Lain-lain	12.635.451.227	4,05	30.310.302.856	14,28	239,88
6	AMDK/Industri AMDK	55.000.000.000	17,61	1.803.285.322	0,85	3,28
7	Developer Keairan	20.000.000.000	6,40	4.621.142.962,00	2,18	23,11
	JUMLAH	312.303.274.795	100	212.273.807.576	100	

Dari Tabel 2.2. di atas, menurut sektor pekerjaan Sipil/Pengairan secara umum prognosis 2021 tercapai sebesar 87,5% bila dibandingkan dengan rencana anggaran tahun 2021, selanjutnya ada peningkatan pencapaian target pada sektor Jalan dan Jembatan dan lain-lain melebihi 100%. Namun secara keseluruhan potensi yang jauh lebih besar tidak terpenuhi disebabkan terdapat pembatalan/penundaan lelang dan penundaan pelaksaaan pekerjaan akibat pandemi covid-19 yang melanda seluruh sektor usaha nasional dan dunia.

BAB III
RENCANA KERJA PERUSAHAAN
TAHUN 2022

BAB III

RENCANA KERJA PERUSAHAAN TAHUN 2022

3.1. Gambaran Umum Kondisi Perekonomian yang Mempengaruhi Pencapaian RKAP Tahun 2022

Pertumbuhan ekonomi Indonesia hingga kuartal III sesuai Outlook Bank Indonesia tahun 2021 tercatat sekitar 3,7 – 4,5% (yoY). Hal tersebut didorong oleh dampak penanganan wabah pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) yang mulai mempengaruhi kegiatan ekonomi baik dari sisi pendapatan, konsumsi, produksi, investasi, serta ekspor dan impor. Pergerakan pertumbuhan infrastruktur juga di perkirakan melambat dan terjadi pemangkasan anggaran lebih dari 40% pada Kementerian Teknis serta penundaan beberapa proyek strategis nasional. Kondisi ini sangat berpengaruh pada capaian perusahaan, sehingga manajemen melakukan beberapa strategi lanjutan untuk melakukan perubahan/revisi program rencana kerja pada Tahun 2021 ini.

Tahun 2021 merupakan tahun kedua tahapan pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020 - 2024 (RJPP 2020 - 2024) PT Indra Karya (Persero). Penyusunan RKAP tahun 2021 ini dilakukan dengan mempertimbangkan secara cermat perkembangan kondisi ekonomi Indonesia maupun ekonomi global serta Pemulihan Ekonomi Nasional dampak penerapan new normal/normal baru ditengah kondisi mewabahnya Covid-19 yang hingga Tahun 2021 ini masih menjadi wabah nasional dan dunia, sekaligus memperhatikan upaya pencapaian sasaran-sasaran tahun sebelumnya sebagaimana tertuang dalam RJP Perusahaan Tahun 2020-2024.

Pada Tahun 2021 ini pemerintah telah menetapkan beberapa isu strategis baik di bidang politik, hukum, pertahanan dan keamanan, pengelolaan SDM, Kesehatan maupun pemulihan perekonomian nasional akibat dampak COVID-19 yang berdampak pada kesejahteraan rakyat. Penanganan isu-isu strategis ditempuh melalui program kerja tahunan yang tertuang dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang pada Tahun 2021.

Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2022 sebagai tahun ketiga pelaksanaan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 mengambil tema “Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pertumbuhan berkualitas”, tema tersebut menekankan pada:

1. Pemulihan Ekonomi Nasional pasca Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) yang diasumsikan dapat pulih kembali pada Semester I tahun

2022.

2. Pembangunan manusia dan pengentasan kemiskinan.
3. Infrastruktur dan pemerataan wilayah.
4. Nilai tambah sektor riil, industrialisasi, dan kesempatan kerja.
5. Ketahanan pangan, air, energi, dan lingkungan hidup.
6. Stabilitas pertahanan dan keamanan nasional.

Posisi Perusahaan PT. Indra Karya pada tahun 2021 (*corporate mapping*) memasuki fase persaingan usaha semakin ketat, namun pada tahun 2021 tetap berada pada Kuadran I (*Pertumbuhan/Growth*).

Posisi pada Kuadran I (*Pertumbuhan/Growth*) dapat diartikan bahwa masih terdapat kesempatan lingkungan kegiatan usaha yang cukup besar yang dapat dimanfaatkan dengan mengeksplorasi kekuatan sekaligus mengurangi potensi kelemahan pada internal perusahaan.

3.1.1. Kondisi Internal

Perkembangan kondisi pasar dan dunia pada tahun 2021 menjadikan manajemen mengambil beberapa langkah strategi penguatan internal. Langkah inisiatif strategis yang dilakukan diantaranya penguatan lini bisnis *Engineering* dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki seperti optimalisasi teknologi Building Information Modeling (BIM), sertifikasi tenaga ahli dan sertifikasi ISO 17025:2017 untuk layanan uji di Laboratorium Geoteknik, di lini bisnis *Developer* dilakukan penguatan dengan riset dan pengembangan terkait *smart water* untuk mendorong kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (TJSL) untuk mengatasi kesulitan akses air bersih nasional.

Kondisi internal perusahaan saat ini menunjukkan adanya penguatan perusahaan di berbagai fungsi atau aspek kegiatan usaha yang meliputi pemasaran, optimalisasi sistem informasi, teknologi, sumberdaya dan organisasi. Di samping kekuatan-kekuatan yang dimiliki tersebut, perusahaan juga masih mempunyai kelemahan-kelemahan khususnya dalam hal efisiensi biaya dan likuiditas namun kelemahan tersebut diharapkan dapat diatasi dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Analisis Kekuatan dan kelemahan internal perusahaan mencakup berbagai aspek kegiatan usaha terdapat pada **Tabel 3.1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan** sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Analisis Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Aspek Kegiatan Usaha	Kekuatan	Kelemahan
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan penguasaan teknologi khususnya dibidang keairan merupakan daya tarik pasar dan daya saing produk. 2. Mempunyai jaringan luas dengan mitra konsultan asing dan kontraktor nasional dalam bentuk konsorsium maupun EPC. 3. Telah memiliki kantor Divisi yang melayani seluruh propinsi di Indonesia. 4. Melakukan perencanaan dan riset pasar dan pemasaran sehingga perusahaan dapat membidik pasar potensial. 5. Dibentuknya sentra sentra Dapur Proposal perusahaan yang berbasis web on-line. 6. Telah mampu melaksanakan pekerjaan diluar bidang inti, dengan merambah sektor energy dan non konstruksi. 7. Sumber daya pemasaran yakni personil telah mampu menjalin hubungan baik dengan pemberi kerja, memiliki kemampuan dalam penyusunan proposal dengan dana, alat dan teknologi yang tersedia. 8. Adanya kejelasan arah, sasaran dan kebijakan pemasaran 9. Cukup baik dalam hal menganalisis proyek-proyek yang <i>Profitable, Cashable</i> dan <i>Valuable</i> (PCV). 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Untuk bidang usaha yang baru masih perlu dilakukan sinergi dengan mitra yang memiliki sertifikasi / keahlian pada bidang tertentu (misal bidang energy baru terbarukan, migas, pertambangan, dll) 2. Upaya penyusunan kontrak pekerjaan dalam hal menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masih lemah. 3. Masih kurangnya jumlah personil pemasar dengan ciri <i>create market</i>
Produksi/ Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Telah menerapkan Sistem Manajemen Terintegrasi mengenai Mutu, Keselama- 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Masih lemahnya komitmen Manajemen Proyek dalam melaksanakan proses

Aspek Kegiatan Usaha	Kekuatan	Kelemahan
	<p>tan Kesehatan Kerja dan Lingkungan berdasarkan ISO 9001:2015 ; ISO 45001:2018 serta ISO 14001:2015 untuk mengelola risiko-risiko dan meningkatkan kinerja mutu, K3 dan lingkungan.</p> <p>2. Memiliki Sistem / Prosedur Pengendalian Operasi Produksi, seperti :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan RMK - Pengendalian Kinerja Produktivitas Proyek (EKPP), Manajemen, Evaluasi Kinerja Form B1 s/d B7) - Pelaksanaan pekerjaan (Study, Desain, Pengawasan) <p>3. Kualitas (mutu) produk jasa konsultansi yang telah mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.</p> <p>4. Struktur organisasi bidang pengendalian yang lengkap mulai kantor pusat hingga Divisi.</p> <p>5. Telah memiliki Laboratorium Geoteknik terbaik di Konsultan Karya yang memiliki sertifikasi ISO 17025:2017</p> <p>6. Telah memiliki pabrik AMDK sendiri dengan merk produk InFresh</p>	<p>pengendalian BMWLSF terutama tentang efektivitas pelaksanaan ROPT Proyek.</p> <p>2. Masih lemahnya kualitas/ kemampuan beberapa personil dalam melaksanakan proses pengendalian operasi proyek.</p> <p>3. Masih terdapat beberapa keterlambatan dalam proses pengurusan atau penyelesaian berita acara pekerjaan dalam bentuk Kurva S Eksternal / BAPP atau BAST.</p> <p>4. Terbatasannya cakupan layanan dan masih terpusat di Malang, Jawa Timur</p>
Keuangan	<p>1. Telah memiliki sistem perencanaan keuangan dan <i>budgeting system</i> yang baik.</p> <p>2. Memiliki tenaga keuangan dan akuntansi yang cukup jumlah.</p> <p>3. Telah diberlakukannya kebijakan pengelolaan keuangan dan akuntansi yang</p>	<p>1. Kesulitan modal kerja untuk operasional proyek dan likuiditas yang disebabkan tingginya tingkat <i>Collection Period</i> sehingga piutang perusahaan menjadi besar.</p>

Aspek Kegiatan Usaha	Kekuatan	Kelemahan
Organisasi dan Sumber Daya Manusia	<p>baik.</p> <p>4. Terselenggaranya konsolidasi keuangan korporasi secara on-line (sentralisasi keuangan)</p> <p>5. Telah disempurnakannya Sistem Komputerisasi Keuangan dan Akuntansi perusahaan.</p> <p>6. Dilaksanakannya tertib administrasi dan tertib pembayaran perpajakan.</p> <p>1. Perusahaan memiliki pengalaman khususnya bidang keairan dan energi lebih dari 50 tahun.</p> <p>2. Memiliki cukup Tenaga Ahli perusahaan yang telah tersertifikasi dibidang keahlian masing masing.</p> <p>3. Kualifikasi SDM untuk bidang usaha utama cukup tinggi.</p> <p>4. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.</p> <p>5. Telah dibangunnya sistem monitoring jadwal penugasan Tenaga Ahli sebagai data base SDM</p> <p>6. Telah ditetapkannya karier planning bagi karyawan sebagai jenjang peningkatan profesionalisme karyawan.</p>	<p>2. Terlambatnya proses penagihan akibat dari terlambatnya proses persetujuan dari pemberi kerja terkait dokumen pendukung penagihan sehingga cash flow perusahaan terganggu.</p> <p>1. Kurangnya kuantitas dan kualifikasi SDM/komposisi SDM untuk bidang di luar usaha utama.</p> <p>2. Kaderisasi tenaga ahli belum berjalan sesuai rencana sehingga mengurangi tingkat kompetensi perusahaan.</p> <p>3. Kualifikasi penempatan tenaga struktural dan fungsional belum sepenuhnya mendapat pelatihan dan pendidikan yang diperlukan sesuai dengan penempatannya.</p>

3.1.2. Kondisi Eksternal

Disamping kondisi internal, maka kondisi eksternal yang meliputi berbagai peluang/kesempatan dan hambatan/ancaman perlu di analisis lebih lanjut karena mempengaruhi arah gerak kegiatan usaha perusahaan.

Gambaran hambatan dan peluang dalam lingkungan kegiatan usaha perusahaan adalah sebagai berikut:

Kondisi eksternal perusahaan tahun 2021 yang perlu dikaji dari segi peluang/kesempatan dan hambatan /ancaman yang mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan. Gambaran tentang peluang/

kesempatan dan hambatan/ancaman dalam lingkungan kegiatan usaha perusahaan pada saat ini adalah sebagai berikut :

1. Hambatan/Ancaman

Cenderung melemahnya nilai tukar rupiah mengakibatkan kenaikan biaya operasional proyek. Disamping itu, adanya kesulitan penyesuaian eskalasi harga yang terkait pelaksanaan pekerjaanmenimbulkan kenaikan pada biaya-biaya produksi, sehingga berpengaruh pada kemampulabaan perusahaan.

Sesuai dengan Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2025 melalui 3 (tiga) misi yang menjadi fokus utamanya yaitu:

1. Peningkatan nilai tambah dan perluasan rantai nilai proses produksi serta distribusi dari pengelolaan aset dan akses (potensi) SDA, geografis wilayah, dan SDM, melalui penciptaan kegiatan ekonomi yang terintegrasi dan sinergis di dalam maupun antar-kawasan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi.
2. Mendorong terwujudnya peningkatan efisiensi produksi dan efektifitas pemasaran serta integrasi pasar domestik dalam rangka penguatan daya saing dan daya tahan perekonomian nasional.
3. Mendorong penguatan sistem inovasi nasional di sisi produksi, proses, maupun pemasaran untuk penguatan daya saing global yang berkelanjutan, menuju *innovation-driven economy*.

Fokus dari pengembangan MP3EI ini diletakkan pada 8 program utama, yaitu pertanian, pertambangan, energi, industri, kelautan, pariwisata, dan telematika, serta pengembangan kawasan strategis. Sebagian besar/hampir semuanya membutuhkan jasa konsultansi baik dari aspek studi, perencanaan maupun pengawasan pelaksanaan yang merupakan bidang usaha perusahaan. Berdasarkan pada fokus dari pengembangan tersebut, maka prediksi lingkungan kegiatan usaha tahun 2021 adalah sebagai berikut:

- Kinerja Pemerintah di periode kedua ini sangat mempengaruhi kondisi makro ekonomi serta dunia usaha pada umumnya.
- Kondisi krisis ekonomi di Amerika Selatan, Eropa, Konflik Timur Tengah, dan perang dagang Amerika – China akan tetap dirasakan dampaknya pada tahun 2021 yang masih berdampak pada iklim investasi di Indonesia.
- Masih rendahnya rasio elektrifikasi sehingga masih diperlukan pasokan energi listrik akan memacu dibangunnya pembangkit

energi listrik dengan bahan baku yang dapat diperbarui yakni tenaga air, panas bumi dan lain lain, sehingga pada masa mendatang, akan terjadi peningkatan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA), Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTPB) dan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS).

- Namun demikian diprediksikan tetap ada kegiatan perencanaan pembangunan dalam bidang infrastruktur, pertambangan dan lain-lain dalam rangka MP3EI.

Dengan demikian, berbagai Hambatan/Ancaman yang telah berlangsung cukup lama dalam lingkungan kegiatan usaha bidang konsultansi masih tetap berlangsung bahkan makin ketat seperti akibat rendahnya tingkat Billing Rate proyek-proyek di daerah, perubahan nilai remunerasi, masuknya perusahaan asing sejenis, lamanya jangka waktu proses penagihan imbal jasa, ketersediaan modal kerja dan lainnya.

2. Peluang/Kesempatan

Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 58 tahun 2017 tentang perubahan atas peraturan pemerintah No. 03 Tahun 2016 tentang percepatan pelaksanaan Proyek Strategis Nasional, diputuskan sebanyak 245 buah proyek strategis nasional (PSN) ditambah 2 program yaitu program kelistrikan dan program industri pesawat terbang dengan estimasi total pembiayaan sebesar Rp. 4.197 Triliun dengan sumber pendanaan dari APBN sebesar Rp. 525 Triliun, BUMN/D sebesar Rp. 1.258 Triliun dan swasta sebesar Rp. 2.414 Triliun.

Pembangunan infrastruktur/proyek strategis yang dicanangkan oleh Pemerintah dimungkinkan dapat bertambah sejalan dengan prioritas pembangunan nasional dan pemulihhan ekonomi nasional pasca pandemi Covid-19 yang diasumsikan akan berakhir pada Semester I tahun 2022 sejalan dengan program vaksinasi nasional yang dilakukan oleh Pemerintah sejak awal tahun 2021. Penguatan ini diikuti oleh kebijakan yang diambil oleh pemerintah seperti penguatan layanan kesehatan, peningkatan pelayanan dasar dan pembangunan perdesaan yang berkelanjutan, percepatan pertumbuhan yang berkualitas dengan memperkuat daya tahan ekonomi yang didukung oleh pembangunan pertanian, infrastruktur, energi konvensional dan energi baru terbarukan.

Pemerintah mencanangkan Anggaran pada RAPBN 2022



PT INDRA KARYA (PERSERO)

ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

diupayakan naik mencapai Rp 384,8 triliun atau 14,2% dari total belanja Pemerintah atau sekitar 30-40% dari total kebutuhan pembiayaan Infrastruktur di Indonesia. Pembangunan infrastruktur ini memperkuat konektivitas, memperkuat layanan instansi kesehatan, mengurai sistem logistik nasional, pembangunan kawasan industri nasional terintegrasi, menyambungkan berbagai potensi ekonomi di seluruh Indonesia, mendorong pembangunan berkelanjutan di perkotaan dan pedesaan, menumbuhkan kegiatan ekonomi baru, mendorong berkembangnya potensi pariwisata baru, serta meningkatkan distribusi barang dan jasa, yang hasil akhirnya adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat, pengurangan kemiskinan, penyerapan tenaga kerja, serta pengurangan ketimpangan ekonomi antar wilayah.

Sejak tahun 2019 hingga sekarang, Pemerintah Komitmen untuk mewujudkan Nawacita Presiden RI melalui pembangunan infrastruktur Kementerian PUPR telah dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian PUPR tahun 2019-2024. Capaian selama 3 tahun ini, antara lain: pembangunan 39 bendungan (27 baru dan 12 selesai) dimana bendungan yang telah terbangun tersebut menambah luas layanan irigasi waduk dari semula 761.542 Ha (11 %) menjadi 859.626 Ha (12,9 %).

Adapun pemanfaatan pendanaan infrastruktur antara lain Berdasarkan alokasi RAPBN 2022 antara lain: pertama, mendukung ketersediaan infrastruktur pelayanan dasar dalam bentuk pembangunan rumah khusus sebanyak 2.250 unit, sistem penyediaan air minum 222.425 SR, pembangunan rumah susun 3.501 unit, dan pembangunan sistem pengolahan air limbah 7.904 KK. Kedua, mendorong peningkatan produktivitas, melalui infrastruktur konektivitas dan mobilitas, seperti pembangunan jalan baru 205 kilometer (km), dukungan pembangunan jalan tol Trans Sumatera (JTTS), pembangunan enam bandar udara (bandara) baru, pembangunan jembatan baru (8.244 meter), dan pembangunan jalur Kereta Api sepanjang 6.624 km'sp.

Ketiga, Menyediakan infrastruktur energi dan pangan yang terjangkau, andal, dan memperhatikan aspek lingkungan. Dimana, dilakukan pembangunan jaringan gas RT sebanyak 10.000 SR, jaringan irigasi 105.00 Ha. Keempat, pemerataan infrastruktur dan akses TIK dalam rangka peningkatan kapasitas SDM & literasi digital. Pemerintah akan melakukan penyediaan BTS di daerah 3T 2.344 BTS hingga penyediaan kapasitas jaringan internet 25 GBPS melalui satelit.

3.2. Asumsi - Asumsi Penyusunan RKAP Tahun 2022

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2022 ini disusun berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

3.2.1 Faktor Internal

- Budaya Perusahaan

Di dalam menjalankan kegiatan usaha PT. Indra Karya akan selalu mengacu pada usaha yang menjadi landasan untuk ikut mensejahterakan masyarakat pada umumnya dan karyawan sebagai anggota organisasi pada khususnya. Dilihat dari perkembangan bisnis yang semakin cepat dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, perusahaan PT. Indra Karya dituntut untuk berkembang dalam bidang usahanya serta bergerak cepat dalam meningkatkan posisi sebagai perusahaan terbaik di lingkungannya dan bertaraf internasional.

Untuk memperkuat eksistensi PT. Indra Karya dalam kegiatan persaingan bisnis, perusahaan perlu mendalami prinsip-prinsip yang dilandasi pada nilai bersama. PT. Indra Karya merupakan nilai universal yang tidak membedakan suku, agama, ras dan lain-lain. Kebersamaan nilai yang dibutuhkan untuk keperluan ini adalah pola pikir sikap dan perilaku insan PT. Indra Karya yang efektif serta kondusif dalam pelaksanaan kegiatan harian maupun untuk pengembangan usaha dimasa depan. Dengan nilai-nilai SDM BUMN, perusahaan akan mendapatkan rumusan singkat dan jelas terhadap nilai-nilai yang selayaknya dipegang oleh seluruh insan perusahaan. Nilai-nilai bersama yang dimaksud selain harus bersifat universal juga berisi etika kepribadian, etika karakter, dan pola pikir positif yang mengedepankan integritas bagi pegawai BUMN. Nilai-nilai BUMN yang di adopsi oleh perusahaan sesuai surat dari Kementerian BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Akhlak sebagai nilai-nilai utama BUMN tersebut terangkum dalam nilai-nilai **AKHLAK : Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.**

- Organisasi

PT Indra Karya (Persero) masuk kedalam kategori BUMN kelas 5 yang memiliki komposisi maksimal Dewan Komisaris dan Direksi maksimal 3 Orang di masing2 posisi. Saat ini, PT Indra Karya (Persero) memiliki 2 Orang Direksi dengan komposisi : Direktur Utama dan Direktur sedangkan untuk Komisaris masih diisi oleh 1 Orang. Pada tahun 2021 Perusahaan melakukan restrukturisasi



organisasi manajemen di bawah Direksi, Kebutuhan perubahan struktur organisasi tersebut bertujuan untuk memberikan optimasi fungsi organisasi dengan cara mengefektifkan proses bisnis pada semua fungsi seperti fungsi *Corporate Secretary*, SPI, beberapa Divisi Administrasi di Kantor Pusat dan Divisi Bisnis Operasi guna memberikan kontribusi maksimal kepada PT. Indra Karya.

Kantor Pusat dalam organisasi bertindak sebagai penguat organisasi, pengarah & supporting dan fungsi *regulating unit cost centre* sedangkan divisi bisnis operasi berfungsi sebagai *operating unit* atau fungsi *profit centre*. Dalam hal ini, Direksi memusatkan konsentrasinya untuk Kantor Pusat secara penuh untuk melakukan pengembangan perusahaan yang menjadi acuan gerak perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak terjadi stagnasi terhadap kegiatan usaha dan pengembangan usaha. Direksi akan sangat terbantu dalam segi Planning (perencanaan), Do (pelaksanaan), Check (pengendalian) dan Action (tindakan), sehingga secara komprehensif perusahaan diharapkan dapat mengadaptasi terhadap sejumlah kondisi eksternal yang semakin dinamis.

Dengan adanya perubahan struktur organisasi, maka pembagian fokus bisnis dari Divisi Bisnis Perusahaan menjadi sebagai berikut:

- Divisi Engineering I : Keairan khusus pekerjaan non pengawasan.
 - Divisi Engineering II : Keairan khusus pekerjaan pengawasan.
 - Divisi Engineering III : Non Keairan.
 - Divisi S/I : Survai & Investigasi dan Laboratorium pengujian Geoteknik
 - Divisi Developer : Pengelolaan bidang investasi water treatment dan smart water system dengan pola joint investasi atau pengelolaan secara kolaborasi
 - Divisi Industri : Pengelolaan bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dan pabrikasi AMDK
 - Divisi Pusat Hidrologi : Pengelolaan Database Hidrologi sebagai database pendukung bagi Engineering dan Konsultan Manajemen di bidang Keairan
- Tenaga Ahli

Perusahaan akan meningkatkan kemampuan keahlian melalui pelatihan tenaga ahli dan sertifikasi keahlian, secara berkala perusahaan menambah jumlah Tenaga Ahli yang memiliki *kompetensi tinggi di bidangnya* serta mengembangkan jumlah kemitraan dalam rangka pemenuhan potensi pasar yang semakin besar.

3.2.2 Faktor Eksternal

a. Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 58 tahun 2017 tentang perubahan atas peraturan pemerintah No. 03 Tahun 2016 tentang percepatan pelaksanaan Proyek Strategis Nasional, diputuskan sebanyak 245 buah proyek strategis nasional (PSN) ditambah 2 program yaitu program kelistrikan dan program pengembangan kawasan industri yang masuk dalam program pembangunan berkelanjutan dengan estimasi total pembiayaan sebesar Rp. 4.197 Triliun dengan sumber pendanaan dari APBN sebesar Rp. 525 Triliun, BUMN/D sebesar Rp. 1.258 Triliun dan swasta sebesar Rp. 2.414 Triliun serta anggaran infrastruktur pada RAPBN 2022 sebesar 384,8 Milyar.

b. Kepercayaan Pasar

Perusahaan terus memberikan layanan prima yang berdampak pada meningkatnya kualitas layanan dan kepuasan pelanggan sehingga perusahaan masih mendapatkan kepercayaan dari pengguna jasa untuk mengerjakan proyek-proyek baik dari Pemerintah, BUMN maupun Swasta terutama di sektor Sipil, Pengairan dan Prasarana Irigasi melalui beberapa proyek lanjutan dan penggerjaan pada proyek baru.

c. Klaster Danareksa-PPA

Perusahaan akan berperan aktif dalam pembentukan keseluruhan Program dari Klaster Danareksa-PPA yang diinisiasi oleh PT Danareksa (Persero) dan PT Perusahaan Pengelolaan Aset (Persero) selaku pemegang Surat Kuasa Kementerian BUMN terkait Surat Kuasa Khusus Pemegang Saham No. SKK-45/MBU/09/2020 Tanggal 30 September 2020 dan mendukung konsultan konstruksi/karya untuk terus memperkuat layanan jasa, meningkatkan kinerja perusahaan dan melakukan diversifikasi usaha.

d. Sosial Politik

Tahun 2022 merupakan tahun kedua periode kedua pemerintahan Presiden Joko Widodo, Hal ini akan menjadi pertimbangan bisnis perusahaan dimana iklim demokrasi tetap kondusif dan iklim investasi semakin baik dan berdampak pada meningkatnya pencanangan untuk perolehan proyek nasional dalam rangka program pemulihan ekonomi nasional pasca pandemi covid-19 yang di asumsikan pandemi Covid-19 akan berakhir pada triwulan I tahun 2021 sejalan dengan program vaksinasi nasional yang



dilakukan oleh Pemerintah pada awal tahun 2021.

Parameter makro ekonomi yang dipergunakan sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham perusahaan adalah:

- ✓ Populasi Penduduk (Juta Jiwa) : 274,0
- ✓ Pertumbuhan ekonomi (%, yoy) : 5,0 – 5,5
- ✓ Inflasi (%, yoy) : 3,0
- ✓ Suku Bunga (%) : 6,82
- ✓ Nilai Tukar Rupiah (Rp/US\$) : Rp. 14.350
- ✓ Harga Minyak Mentah Indonesia (US\$/barel) : 63
- ✓ Lifting Minyak (ribu barel setara minyak per hari) : 703
- ✓ Lifting Gas (ribu barel setara minyak per hari) : 1.036
- ✓ Pemulihan Ekonomi Pasca Covid-19 : Country-wide vaccination by Q2 2022, economic recovery in 2022

3.3. Kebijakan, Sasaran Usaha, dan Startegis Perusahaan

3.3.1. Strategi Perusahaan

Strategi Korporasi yang ditetapkan adalah “Strategi Pertumbuhan Berkelanjutan” yaitu diarahkan untuk meningkatkan keuntungan dan pengembangan dalam mengejar pertumbuhan yang menjurus kepada peningkatan kemampulabaan (*profitability*), mendorong peluang pendapatan berkelanjutan (*recurring income*) dengan melakukan pengembangan usaha melalui tahapan sebagai berikut:

- Melakukan pencegahan dan penanganan penyebaran Covid-19 di seluruh perimeter lingkungan kerja dan unit operasi sesuai prosedur protokol kesehatan dan aturan QHSE yang berlaku.
- Melakukan variasi produk *engineering* untuk sektor pengembangan sumber daya air dan energi dengan target pasar Pemerintah dan BUMN/BUMD.
- Memperkuat bidang usaha baru di bidang layanan usaha bidang *developer*, Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dan Air Bersih.
- Optimalisasi produksi pabrikasi AMDK Infresh dan membangun kemitraan dagang dengan distributor dan agen-agen di seluruh Pulau Jawa.
- Membangun peluang bisnis atas kebutuhan sarana prasarana akses Air Bersih Nasional dengan skema pembiayaan melalui program Tanggung Jawab Sosial Lingkungan berkolaborasi dengan BUMN lainnya.



- Memperluas layanan dan optimalisasi Laboratorium Geoteknik.
- Mengubah aset yang tidak produktif menjadi produktif.
- Melaksanakan penyempurnaan/perbaikan organisasi dan sistem manajemen
- Meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, perencanaan strategi dan pengawasan melekat.
- Melaksanakan riset pemasaran yang lebih efektif dan melaksanakan seleksi proyek yang *Profitable, Cashable* dan *Valuable (PCV)*.
- Memperkuat posisi keuangan perusahaan dengan memperbaiki struktur permodalan yang dirasa sangat dibutuhkan dalam kelancaran operasional perusahaan.

Dengan demikian maka perusahaan selain mengembangkan bidang usaha jasa konsultansi (engineering) yang selama ini sudah ditekuni, perusahaan juga akan menggenjot pertumbuhan beberapa bidang usaha lainnya yakni bidang *Developer, Pusat Hidrologi, Konsultan Manajemen, Industri AMDK* dan Air Bersih dan *Pengujian Laboratorium Geoteknik*.

3.3.2. Sasaran Perusahaan

Untuk mencapai tujuan jangka pendek perusahaan, PT. Indra Karya (Persero) menetapkan sasaran korporasi yakni *Pengelolaan kompetensi SDM terintegrasi yang berkelanjutan akan berdampak pada layanan prima yang selaras dengan pertumbuhan laba untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam memenuhi aspirasi dari pemegang saham* dengan demikian seluruh sasaran bidang fungsi diarahkan kepada upaya-upaya untuk peningkatan kompetensi SDM sesuai dengan Standar Kriteria Kompetensi Nasional Indonesia (SKKNI) yang berdampak pada meningkatnya kinerja korporasi dan meningkatkan pertumbuhan laba perusahaan. Sasaran perusahaan secara terperinci terdapat pada **Lampiran XXII**.

3.3.3. Strategi dan Sasaran Bidang Fungsi

a. Pemasaran

Fokus pada sektor pekerjaan utama perusahaan, melakukan inovasi produk dan diversifikasi usaha, peningkatan pelayanan dan pengembangan secara selektif pada pasar-pasar potensial untuk mendapatkan *profit margin* yang lebih tinggi.

1. Prosentase jumlah lelang yang dimenangkan Tahun 2022 meningkat menjadi 152,9% dari Prognosa Tahun 2021 atau secara jumlah antara yang diikuti dan dimenangkan Tahun 2022 sebesar 48,3%.

2. Target nilai kontrak proyek/pekerjaan pada tahun 2022 adalah sebesar Rp. 836.263.913.937,- atau sebesar 162,6% diatas prognosa tahun 2021 sebesar Rp. 575.664.008.976,-.
 3. Nilai Kontrak Proyek/Pekerjaan dari 3 (tiga) lini bisnis utama pada Tahun 2022 sebesar :
 - Engineering Consultant sebesar Rp. 761.263.913.937,- atau 91,0% dari RKAP 2022
 - Developer sebesar Rp. 60.000.000.000,- atau 7,2% dari RKAP 2022
 - Industry sebesar Rp. 15.000.000.000,- atau 1,8% dari RKAP 2022
 4. Portofolio Sektor Pekerjaan jasa konsultansi dari total nilai kontrak pada Tahun 2022 sebesar:
 - ✓ Proyek sipil/pengairan sebesar 74,4%
 - ✓ Proyek jalan dan jembatan sebesar 8,1%.
 - ✓ Proyek energi sebesar 5,0%.
 - ✓ Proyek Gedung/Bangunan sebesar 0,4%.
 - ✓ Proyek lain-lain sebesar 3,3%
 - ✓ Industri AMDK sebesar 1,8%
 - ✓ Developer Keairan/Penyediaan Air Bersih sebesar 7,2%
 5. Portofolio Jenis Kegiatan jasa konsultansi dari total nilai kontrak pada Tahun 2022 sebesar:
 - ✓ Desain sebesar 34,4%.
 - ✓ Supervisi sebesar 45,4%.
 - ✓ S/I sebesar 4,0%.
 - ✓ Studi sebesar 2,3%.
 - ✓ Lain-lain sebesar 4,9%.
 - ✓ Industri AMDK sebesar 1,8%
 - ✓ Developer Keairan sebesar 7,2%
- b. Produksi dan Operasi
- Strategi produksi adalah perolehan laba dari produk jasa konsultansi yang memenuhi tuntutan Kerangka Acuan Kerja (KAK/TOR) dan kepuasan dari pengguna jasa dengan mengacu pada parameter parameter sebagai berikut:
1. Biaya : Melakukan efisiensi biaya pelaksanaan proyek dengan melakukan perhitungan awal *real cost* yang akurat sebelum pelaksanaan proyek serta
-

menyusun ROPT sebagai alat pengendalian Biaya Proyek

2. Mutu : Mengupayakan kualitas produk jasa konsultansi yang dapat dipertanggungjawabkan menurut kaidah-kaidah teknis dan peraturan-peraturan yang berlaku sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam RMK, Kontrak Pekerjaan dan Sistem Manajemen Terintegrasi tentang Mutu, K3 dan Lingkungan.
3. Waktu : Mengutamakan ketepatan waktu pelaksanaan dan penyelesaian proyek sesuai dengan jadual pelaksanaan proyek
4. Likuiditas : Tepat waktu dalam melakukan *invoicing* sehingga dapat segera menerima pembayaran
5. Safety : Meminimalisir/ mengunci resiko dan memanfaatkan peluang agar pengelolaan proyek senantiasa dalam kondisi aman.

Sedangkan sasaran bidang produksi dan operasi pada Tahun 2022 adalah sebagai berikut:

1. Sasaran / Target nilai produksi tahun 2022 sebesar Rp. 313.210.066.937,- atau sebesar 147,6% diatas Prognosa produksi tahun 2021 sebesar Rp. 212.273.807.576,-.
 2. Tersusunnya Rencana Operasi Pelaksanaan Tugas (ROPT) maksimal 30 hari setelah SPK/Kontrak ditandatangani.
 3. Biaya langsung proyek sebesar maksimal 71,5% dari Nilai Produksi
 4. Mutu dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai yang dipersyaratkan dalam kontrak pekerjaan dan standar mutu ISO 9001:2015.
 5. Mempercepat pemenuhan kebutuhan peralatan dan dana untuk pelaksanaan proyek paling lama 14 (empat belas) hari setelah permintaan diterima.
 6. Disusunnya ROPTL pada saat memperoleh informasi tentang pekerjaan/proyek yang akan diikuti dengan mengestimasikan *real cost* nya.
 7. Penerapan ROPT dan EKPP secara online sebagai alat pengendalian dan dilakukan evaluasi progress pelaksanaan proyek apabila didapati kendala dalam pelaksanaan proyek.
-



8. Penyampaian laporan manajemen bulanan dari Divisi ke Kantor Pusat paling lambat tanggal 7 setiap bulannya dan melaksanakan rapat koordinasi bulanan terkait progres pelaksanaan proyek di Divisi.

9. Produksi dari 3 (tiga) lini bisnis utama :

- Engineering Consultant sebesar Rp. 248.210.066.937,- atau 79,2% dari RKAP 2022
- Developer sebesar Rp. 50.000.000.000,- atau 16,0% dari RKAP 2022
- Industry sebesar Rp. 15.000.000.000,- atau 4,8% dari RKAP 2022

10. Portofolio Sektor Pekerjaan dari total nilai Produksi pada Tahun 2022 sebesar:

- Proyek sipil dan pengairan sebesar 57,4%
- Proyek jalan dan jembatan sebesar 9,7%.
- Proyek energi sebesar 9,3%.
- Proyek Gedung/Bangunan sebesar 1,0%.
- Proyek lain-lain sebesar 1,9%
- Industri AMDK sebesar 4,8%
- Developer Keairan/Penyediaan Air Bersih sebesar 16,0%

11. Portofolio Jenis Kegiatan jasa konsultansi dari total nilai Produksi pada Tahun 2022 sebesar:

- Desain sebesar 25,8%.
- Supervisi sebesar 38,3%.
- S/I sebesar 9,5%.
- Studi sebesar 3,3%.
- Lain-lain sebesar 2,4%.
- Industri AMDK sebesar 4,8%
- Developer Keairan/Penyediaan Air Bersih sebesar 16,0%

c. Keuangan

Mendayagunakan sumber dana internal dan menggali alternatif sumber pendanaan dari pihak eksternal untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan secara tepat dan cepat dengan sasaran tahun 2022 adalah:

1. Tingkat likuiditas perusahaan diatas 100%.
 2. Terpenuhinya Saldo Kas Operasional minimal untuk 2 bulan ke
-



depan.

3. Tersedianya fasilitas diskon piutang untuk memperbaiki tingkat pengembalian piutang.
4. Penerbitan laporan keuangan audited yang berkualitas (Wajar Tanpa Pengecualian).
5. Meningkatkan nilai ekuitas perusahaan menjadi Rp. 120.923.647.494,-

d. Sumber Daya Manusia

Mempertahankan dan meningkatkan profesionalisme SDM sesuai dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan.

1. Jumlah Sumber Daya Manusia dalam tahun 2022 baik tenaga tetap maupun kontrak diproyeksikan sebesar 1.037 orang dan khusus untuk tenaga tetap sebesar 105 orang.
 2. Pengangkatan karyawan tetap maksimal sebesar jumlah karyawan yang pensiun, mengundurkan diri atau meninggal dunia (pertumbuhan minus) dengan prioritas tenaga ahli teknik yang memiliki nilai pemenuhan kebutuhan proyek dan merupakan komponen biaya variable dalam rangka meningkatkan rasio tenaga teknik terhadap tenaga non Teknik serta tenaga pendukung dengan spesialisasi khusus serta sangat dibutuhkan oleh Perusahaan.
 3. Meningkatkan kemampuan dan keahlian personil dalam rangka menghadapi persaingan usaha dan menciptakan SDM Unggul berkualitas.
 4. Tersedianya komposisi personil dari segi jumlah dan kualifikasi dengan rasio tenaga fungsional terhadap total karyawan sebesar 85%.
 5. Persentase komposisi personil yang mendapatkan penugasan di struktural terhadap total karyawan sebesar 15%.
 6. Produktifitas karyawan Rp. 252,79 juta/orang/tahun pada tahun 2022 dibandingkan dari keseluruhan total karyawan.
 7. Penerapan KPI Kelompok Kegiatan diikuti dengan *reward and punishment* sejalan dengan *performance based salary*.
 8. Penetapan net profitabilitas per karyawan sebesar Rp 15,358 juta/orang/tahun pada Tahun 2022 dibandingkan dari keseluruhan total karyawan.
 9. Anggaran untuk program pendidikan dan pelatihan sebesar Rp.
-



- 1.271 Juta atau sebesar 2,6% dari total pendapatan.
10. Merencanakan untuk mengkaryakan penyandang disabilitas pada tahun 2022 sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas, sebesar 2% dari total kebutuhan pegawai pada tahun 2022.
11. Merencanakan peningkatan rasio perempuan dalam Nominated Talent sebesar 10% dari total pejabat 1 tingkat di bawah Direksi.
12. Merencanakan peningkatan rasio millennial dengan usia di bawah 40 tahun untuk dapat masuk kedalam Top Talent Manajemen sebesar 20% dari total karyawan millennial pada perusahaan.
- e. Organisasi dan Manajemen
- Menerapkan struktur organisasi yang mampu menjalankan seluruh fungsi perusahaan dengan proses bisnis yang tersistem dalam rangka menunjang pertumbuhan perusahaan.
1. Perusahaan akan terus melakukan reorganisasi menyesuaikan dengan setiap perubahan lingkungan yang terjadi dengan perubahan organisasi yang mengarah pada efisiensi usaha.
 2. Terselenggaranya tata laksana organisasi sesuai dengan prinsip GCG dan mendapatkan peringkat “Baik” (nilai : 80,57) dalam *self assessment* GCG tahun 2020.
 3. Penyampaian Laporan kepada Pemegang Saham tepat waktu melalui portal FIS untuk RKAP, Laporan Manajemen dan Laporan Audit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 4. Terciptanya hubungan yang harmonis antar bidang fungsi dalam rangka dukungan data dan informasi perusahaan.
 5. Tidak adanya temuan “major” dalam survailen audit Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, Lingkungan ISO 14001:2015.
 6. Tidak adanya temuan “major” dalam sistem K3, ISO 45001:2018.
 7. Tidak adanya temuan dalam ISO 37001:2016
 8. Terselenggaranya updating *content website* indrakarya.co.id
 9. Terselenggaranya keterbukaan informasi publik pada eppid.indrakarya@indrakarya.co.id
 10. Tersedianya data perusahaan pada BUMN Online yang terdiri dari portal FIS, SDM, Publik, Aset dan TJSL.
-

- f. Pengawasan Internal
 - 1. Terlaksananya pemeriksaan sesuai dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yakni 12 kali pemeriksaan untuk 12 obyek pemeriksaan
 - 2. Adanya tindak lanjut hasil temuan audit oleh *auditee*
 - 3. Terlaksananya tugas khusus yang diberikan oleh Direktur Utama
 - 4. Peningkatan kualitas personil pemeriksa sesuai dengan yang dipersyaratkan.
- g. Optimalisasi Aset
 - 1. Menggalang kemitraan khususnya dengan BUMN lain untuk pelaksanaan pengembangan dan optimalisasi aset perusahaan.

3.4. Program Kerja Perusahaan dari masing-masing direktorat/unit kerja

Dalam upaya pencapaian sasaran kualitatif dan kuantitatif seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka ditetapkan Program Kerja Tahun 2022 sebagai berikut:

3.4.1. Pemasaran

- 1. Memilih untuk melaksanakan proyek yang *Profitable, Cashable* dan *Valuable* (PCV).
- 2. Melengkapi data pasar/pemberi kerja dan melakukan up dating data secara periodik dalam rangka seleksi proyek yang diikuti.
- 3. Melengkapi data *potential competitor* yang ada dan melakukan updating data secara periodic
- 4. Membangun data base proyek, proposal dan CV personil termasuk melaksanakan updating database bekerjasama dengan Unit Human Capital.
- 5. Menjalin hubungan dengan pengguna jasa dalam rangka *repeat order*.
- 6. Membangun kolaborasi *kemitraan specialist* (perusahaan, tim dan perorangan) dengan perusahaan nasional maupun asing yang memiliki kompetensi lebih.
- 7. Menyiapkan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan pemasaran dalam melakukan diversifikasi usaha.
- 8. Mengikuti tender pekerjaan yang sudah pasti menjadi pemenang pekerjaan tersebut sehingga memiliki rasio lelang yang

dimenangkan cukup tinggi.

9. Mengoptimalkan *supply chain* yang ada, dengan meningkatkan kerjasama saling menguntungkan bagi para pihak yang terlibat dalam bisnis proses perusahaan.
10. Medorong inisiasi bisnis melalui riset dan pengembangan serta *business developement* dalam rangka optimalisasi *capital expenditure* maupun layanan jasa baru dengan konsep kerjasama operasi.
11. Menyusun ROPT (L) yang dibuat pada saat penyusunan usulan biaya real (*real cost*) dan proyeksi keuntungan (*profit*) untuk kepentingan tender sehingga sejak dini telah diketahui besaran kontribusi proyek.

3.4.2. Produksi dan Operasi

1. Penyusunan ROPT berdasarkan ROPT (L) yang berfungsi sebagai alat pengendalian segera setelah perusahaan dinyatakan menang tender.
2. Memobilisasi tenaga ahli ke proyek tepat waktu sesuai dengan skedul penugasannya.
3. Melaksanakan penekanan pada biaya langsung proyek maksimal sebesar 71,0% dengan sosialisasi kepada para pelaksana proyek.
4. Melaksanakan alokasi anggaran secara konsisten yang telah ditetapkan bersama.
5. Menetapkan *Quality Target* untuk biaya produksi, mutu produk, waktu produksi, likuiditas dana dan minimalisir resiko.
6. Melakukan pengendalian dan evaluasi proyek atas laporan manajemen bulanan wilayah.
7. Menyerahkan laporan pekerjaan tepat waktu agar prestasi dapat segera ditagihkan untuk operasional proyek.
8. Konsistensi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2018 untuk memenuhi kepuasan Pengguna Jasa.

3.4.3. Keuangan, Akuntansi & Manajemen Risiko

1. Percepatan penyelesaian dan pencairan piutang usaha serta piutang belum difaktur (PAD).
2. Penerapan dan penyempurnaan *cash* manajemen termasuk sistem pengendaliannya. (*Buffer Cash*)
3. Monitoring dan evaluasi proses bisnis perusahaan meliputi invoicing, rencana kebutuhan uang (RKU), ROPT, perpajakan dan



lain lain.

4. Mengelola fungsi treasury memastikan pendanaan untuk memulai proyek berjalan dengan baik.
5. Pengelolaan Fungsi Risiko untuk setiap penyelenggaraan aksi korporasi secara rutin maupun insidentil.
6. Menyempurnakan SOP atau manual sistem dibidang keuangan, akuntansi dan perpajakan.
7. Melaksanakan pengendalian biaya langsung dan biaya tidak langsung secara konsisten.
8. Melaksanakan evaluasi atas kualitas laporan keuangan perusahaan.

3.4.4. Sumber Daya Manusia

1. Rekrutmen karyawan, baik tetap maupun kontrak diprioritaskan dari tenaga *engineer* sesuai dengan kebutuhan operasional proyek.
2. Megedepankan kesetaraan dalam tiap proses perekrutan karyawan, seperti kesetaraan gender, suku, agama, budaya, civitas, dan disabilitas sesuai dengan ketentuan peraturan tenaga kerja yang berlaku.
3. Membuat Blue Print mekanisme dalam mempekerjakan penyandang disabilitas pada tahun 2021 sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas, sebesar 2% dari total kebutuhan pegawai pada tahun 2021.
4. Pengangkatan karyawan diutamakan untuk tenaga *engineer* yang memiliki kompetensi tinggi.
5. Medayagunakan tenaga struktural untuk aktif dalam melaksanakan pekerjaan proyek sehingga dapat dilakukan efisiensi biaya operasional proyek.
6. Menerapkan KPI Kelompok Kegiatan di seluruh unit kerja perusahaan dan personil dalam rangka penerapan sistem *reward and punishment*.
7. Meningkatkan jumlah tenaga ahli bersertifikat keahlian bagi tenaga ahli perusahaan.
8. Menawarkan program pensiun dini kepada karyawan yang tidak produktif.
9. Penyempurnaan dan pemutakhiran *data base master CV* personil

- dengan *IT based*.
10. Penerapan Karier *Planning* dan peningkatan *performance* karyawan.
 11. Kenaikan gaji pokok berkala yang disesuaikan dengan peningkatan biaya hidup bagi seluruh karyawan.
 12. Meningkatkan rasio Perempuan dalam nominated talent, dengan target sebesar 10% dari total talent yang di terdapat pada perusahaan.
 13. Meningkatkan rasio Millenial dalam top talent, dengan target sebesar 20% dari total top talent yang menjabat pada level minimal 2 (dua) tingkat di bawah Direksi.

3.4.5. Organisasi dan Manajemen

1. Secara terus menerus melakukan evaluasi efektifitas kantor wilayah dan divisi dalam pengelolaan dan operasi perusahaan.
2. Secara berkesinambungan melakukan penyempurnaan pada dokumen GCG perusahaan dari hasil temuan assessment dan melaksanakan assessment secara periodik.
3. Melaksanakan sosialisasi kepada seluruh jajaran manajemen tentang pentingnya pelaporan RKAP, Laporan Manajemen maupun RJP yang tepat waktu dan tepat mutu.
4. Dalam rangka dukungan kebutuhan data dan informasi perusahaan, maka dibuat skedul penyampaian data
5. Melaksanakan *updating content web site* indrakarya secara periodik dengan bilingual akan dapat membantu pada partner internasional.
6. *Inputing* dan *updating* data perusahaan secara rutin pada BUMN Online.
7. Pemanfaatan EKPP secara online sebagai alat monitoring pelaksanaan proyek dan tindak turun tangannya.
8. Melaksanakan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 sesuai dengan manual mutu dan prosedur yang telah ditetapkan untuk kepuasan pengguna jasa.
9. Melaksanakan Sistem Manajemen Keselamatan Kerja Karyawan (SMK3/OHSAS) sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

10. Melakukan perbaikan/revisi sistem manajemen mutu perusahaan sesuai dengan saran-saran dari hasil audit mutu internal dan surveilans audit.

3.4.6. Pengawasan Internal

1. Melaksanakan PKPT sesuai jadual waktu dan jumlah obyek pemeriksaan yang telah mendapat persetujuan dari Direktur Utama.
2. Melakukan monitoring dan evaluasi atas tindak lanjut hasil temuan audit dan melaporkan kepada Direktur Utama.
3. Melaksanakan tugas pemeriksaan khusus yang ditugaskan oleh Direktur Utama.
4. Melaksanakan pendidikan dan sertifikasi personil SPI sesuai persyaratan sebagai auditor.

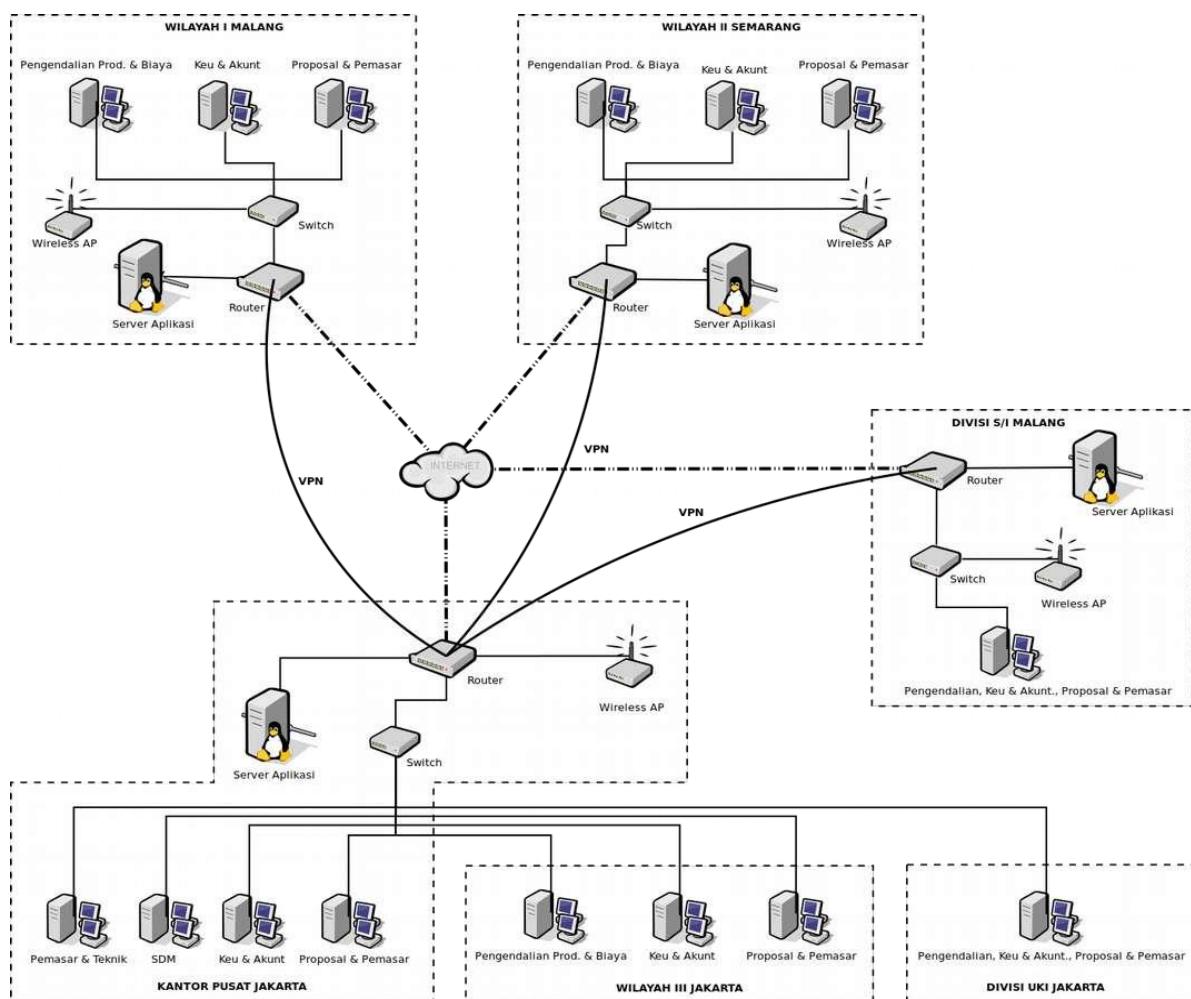
3.4.7. Teknologi Informasi

1. Melaksanakan dan memastikan Master Plan Teknologi Informasi (Masterplan TI) yang telah dimiliki dan telah disesuaikan dengan Peraturan Menteri BUMN dengan No. PER-02/MBU/2013 Pasal 3 tentang Master Plan TI dan disesuaikan dengan *Indonesia Industry 4.0 Readiness Index* (INDI 4.0), seperti yang terdapat pada Gambar 3.1
2. Optimalisasi TI sebagai penunjang utama pelaksanaan proses bisnis di Perusahaan, seperti penunjang dalam fungsi kegiatan estimasi pelaksanaan pekerjaan operasi, fungsi financial, fungsi pengendalian usaha, dan fungsi administrasi
3. Melakukan integrasi sistem secara berkesinambungan dan dilakukan secara bertahap, baik sistem di internal maupun yang dapat diintegrasikan dengan platform yang dimiliki *shareholders*.
4. Membangun *big data* sebagai sumber informasi utama dan terintegrasi yang terdiri dari data fungsi operasi, tenaga ahli, kapasitas dan kapabilitas personil, kebutuhan stakeholder dan potensi bisnis yang dapat dikembangkan.
5. Membangun *dashboard system* dalam rangka membangun *automation system* sesuai dengan jaringan fungsi yang dimiliki oleh perusahaan, seperti terdapat pada Gambar 3.2
6. Menyusun indeks *Indonesia Industry 4.0 Readiness Index* (INDI 4.0) untuk mengukur kesiapan perusahaan dalam melakukan aktivitas layanan usahanya.
7. Melakukan *assessment* secara berkala untuk mengukur *IT*



Maturity level untuk memetakan : Status pengelolaan TI Perusahaan, Standar Industri dalam bidang TI, Standar Internasional dalam bidang TI, dan Strategi pengelolaan TI perusahaan.

8. Menargetkan posisi *IT Maturity Level* tetap pada Level 3 (*Defined Level*) dengan kriteria capaian berupa proses standar dalam pengembangan produk baru didokumentasikan, yang didasari pada proses pengembangan produk yang telah di integrasikan.
9. Membangun komunikasi aktif dengan PT Danareksa (Persero) selaku calon lead Holding Danareksa untuk mempersiapkan perangkat dan mekanisme system dalam rangka holdingisasi.



Gambar 3.1
Masterplan IT
Rancangan Arsitektur Infrastruktur

Project Implementation ERP		IT Governance and Maturity Level	INDI 4.0 Awareness	Virtual Private Server	
Phase 1				Phase 1	
Implementation of at approved module	IT Masterplan	Initiative	Implementation		
Procurement for hardware and software needs	IT Governance Planning	Business Analyst	Configuration Access		
Expanding server capacity (Virtual Private Server)	IT Maturity Assessment	Assessment			
Approx 4 Months	Approx 3 Months	Approx 2 Months	Approx 1 Month		
Q4					
October	November	December			
2021					

Monitoring and Evaluation ERP	Integrated and Shared Service Danareksa	Project Implementation ERP	Virtual Private Server	Monitoring and Evaluation ERP	Integrated and Shared Service Danareksa
		Phase 1	Phase 2	Phase 2	
Evaluation HCM Module	Virtual Office	Implementation of at approved module	Implementation	Evaluation FICO Module and KPI	Virtual Office
Technology Awareness	Digital Signature	Procurement for hardware and software needs	Configuration Access	Technology Awareness	Digital Signature
	Integrated system with Phase 1	Expanding server capacity (Virtual Private Server)			Integrated system with Phase 1

Approx 3 Months	Approx 3 Months	Approx 5 Months	Approx 1 Month	Approx 3 Months	Approx 1 Month
Q1		Q2	Q3	Q4	
January	February	May	August	October	November
2022					

**Gambar 3.2
Automation Dashboard System**

3.5. Rencana Kerja untuk Melaksanakan Penugasan Pemerintah (jika ada)

Hingga akhir Tahun 2021 PT Indra Karya (Persero) telah melaksanakan Supervisi Penanganan Infrastruktur Permukiman Akibat Bencana Siklon Tropis Seroja Bidang Cipta Karya di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Selanjutnya sebagaimana proyeksi Tahun 2022 mendatang, PT Indra Karya (Persero) memiliki rencana kerja untuk persiapan infrastruktur di Mandalika serta Revitalisasi dan Renovasi TMII dalam rangka penugasan G20 dari Pemerintah.

3.6. Sasaran Program Kerja dan Strategis Anak Perusahaan dan Entitas Asosiasi

PT Indra Karya (Persero) belum Memiliki Anak Usaha atau Entitas Usaha Asosiasi

BAB IV

ANGGARAN PERUSAHAAN

BAB IV

ANGGARAN PERUSAHAAN

4.1. Anggaran Pendapatan Usaha

Pada Tahun 2022 Perusahaan menargetkan anggaran pendapatan usaha atau produksi sebesar Rp. 313.210.066.937,- atau meningkat 147,55% dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 212.273.864.000,-. Rencana anggaran pendapatan perusahaan pada Tahun 2022 tersebut ditopang dengan komposisi produksi baru sebesar Rp. 192.707.000.151,- dan produksi lanjutan sebesar Rp. 120.503.066.786,- dengan komposisi perbandingan sebesar 159,9% antara produksi baru dengan lanjutan.

Sedangkan rencana anggaran produksi secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Rencana Anggaran Produksi per Triwulan

(dalam rupiah)

Anggaran	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Produksi Baru	33.806.000.026	78.084.000.061	130.606.000.102	192.707.000.151	192.707.000.151
Produksi Lanjutan	28.065.015.554	57.412.031.819	92.325.051.169	120.503.066.786	120.503.066.786
Total	61.871.015.580	135.496.031.880	222.931.051.271	313.210.066.937	313.210.066.937

4.2. Anggaran Biaya Usaha

Pada Tahun 2022 Perusahaan mengelola anggaran biaya usaha sebesar Rp. 223.976.471.000,- atau meningkat 152,92% dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 146.468.367.000,-. Biaya usaha yang direncanakan pada Tahun 2022 tersebut ditopang dari produksi Rp. 313.210.066.937,- dengan komposisi perbandingan antara beban dan pendapatan sebesar 71,51%.

Sedangkan rencana anggaran biaya usaha secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Rencana Anggaran Biaya Usaha per Triwulan

(dalam rupiah)

Anggaran	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Beban Usaha	44.237.776.140	96.879.662.794	159.395.701.659	223.976.471.000	223.976.471.000
Prosentase terhadap Pendapatan Usaha	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%

4.3. Anggaran Pendapatan dan Biaya Lain-Lain

Pada Tahun 2022 Perusahaan menargetkan mengelola anggaran pendapatan lain-lain sebesar Rp. 1.849.197.000,- atau 95,45% dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 1.937.296.000,-. Sedangkan untuk Biaya lain-lain sebesar Rp. 792.513.000,- atau 51,30% dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 1.545.000.000,-.

Pendapatan dan Biaya Lain-Lain meliputi :

Pendapatan lain-lain yang dianggarkan merupakan pendapatan atas penjualan aset sebesar Rp. 120.000.000,- dan pendapatan jasa giro serta koreksi-koreksi atas utang sebesar Rp. 1.729.197.000,-. Biaya lain-lain merupakan biaya bunga & administrasi bank serta koreksi atas piutang-piutang lainnya sebesar Rp. 792.513.000,-.

Sedangkan rencana anggaran pendapatan dan biaya lain-lain secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Lain-Lain per Triwulan

(dalam rupiah)

Anggaran	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Pendapatan Lain-Lain	462.299.250	924.598.500	138.6897.750	1.849.197.000	1.849.197.000
Biaya Lain-Lain	198.128.250	396.256.500	594.384.750	792.513.000	792.513.000

4.4. Anggaran Pengadaan

Pada Tahun 2022 Perusahaan menargetkan anggaran pengadaan barang/jasa sebesar Rp. 6.348.000.000,- atau meningkat 74% dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 3.646.000.000,-

Rencana anggaran pengadaan Barang/Jasa pada Tahun 2022 tersebut ditopang dari

anggaran Capital Expenditure (Capex) yang dicanangkan sebesar Rp. 4.098.000.000,- dan anggaran Operating Expenditure (Opex) sebesar Rp. 2.250.000.000,- dengan komposisi perbandingan sebesar 1,8%.

Sedangkan rencana anggaran pengadaan secara triwulan adalah sebagaimana Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Rencana Anggaran Pengadaan per Triwulan
Rp (Juta)

Jenis Barang/Jasa	Capex / Opex	TW I	TW II	TW III	TW IV	Total
Perlengkapan Bangunan/Gedung	Capex	62,5	125	187,5	250	250
Peralatan Proyek S/I	Capex	0	200	350	350	350
Inventaris Kantor	Capex	137	274	411	548	548
Kendaraan/ Alat Trasnport/ Mesin	Capex	237,5	475	712,5	950	950
Manajemen Informasi System (ERP), SDM, Software, Server, Assessment	Capex	500	1.000	1.500	2.000	2.000
Penyempurnaan Kegiatan Usaha						
- Penyusunan & assessment KPKU	Opex	-	25	50	100	100
- Penyusunan & Assessment GCG	Opex	-	-	50	100	100
- Penyusuan Audit Kantor Akuntan Publik (KAP)	Opex				300	300
- Perpanjangan ijin, dan kelengkapan operasi perusahaan (Kalender/Annual Report)	Opex	150	250	350	500	500
Pengembangan Organisasi						
- Pengembangan Sistem Management Mutu perusahaan	Opex	25	50	50	50	50
- Pengembangan SMK3	Opex	50	75	125	150	150
Pengembangan Teknologi dan Management						
- Pengembangan system gambar Teknik dan modelling	Opex	100	200	300	400	400
- Otomasi proses bisnis (Internet/server)	Opex	50	100	150	200	200
- IK Learning Centre	Opex	25	50	75	100	100
- Sertifikasi Tenaga Ahli (SKA)	Opex	50	75	100	150	150
- Software drawing / modelling	Opex	50	100	150	200	200
Total		1.437	2.999	4.561	6.348	6.348



4.5. Anggaran Investasi

Pada Tahun 2022 Perusahaan menargetkan anggaran Investasi sebagai Capital Expenditure (Capex) sebesar Rp. 4.098.000.000,- atau sebesar 1,3% dari anggaran Produksi.

Rencana anggaran pengadaan Barang/Jasa pada Tahun 2022 tersebut dijalankan melalui mekanisme persetujuan melalui Dewan Komisaris dan proses pengadaannya melalui mekanisme lelang terbuka terbatas. Capex yang direalisasikan, merupakan Capex produktif yang dapat mendorong penambahan nilai bagi Perusahaan.

Sedangkan rencana anggaran investasi secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

Rencana Anggaran Investasi per Triwulan

Alokasi Capex Budget	TW I	TW II	TW III	TW IV	Total	Rp (Juta)
Tanah	0	0	0	0	0	0
Prasarana	0	0	0	0	0	0
Perlengkapan Bangunan/Gedung	62.5	62.5	62.5	62.5	250	
Peralatan Proyek dan S/I	0	200	150	0	350	
Inventaris Kantor	137	137	137	137	548	
Kendaraan/ Alat Trasnport/ Mesin	237.5	237.5	237.5	237.5	950	
Manajemen Informasi System (ERP), SDM, Software, Server, Assessment	500	500	500	500	2.000	
Total per Triwulan	937	1.137	1.087	937	4.098	
Total Akumulasi per Triwulan	937	2.074	3.161	4.098	4.098	

4.6. Anggaran Human Capital

Pada Tahun 2022 Perusahaan merencanakan anggaran Human Capital sebesar Rp. 43.923.000.000,- atau meningkat 0,9 % dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 38.050.000.000,- Anggaran Human Capital yang direncanakan pada Tahun 2022 tersebut merupakan anggaran yang termasuk dari biaya pelatihan dan pengembangan pegawai, dengan komposisi perbandingan antara anggaran Human Capital dari Penjualan/Produksi yang didapatkan sebesar 14%.

Sedangkan rencana anggaran human capital secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Rencana Anggaran Human Capital per Triwulan

Anggaran	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Biaya Gaji Pegawai	10.463	20.926	31.389	41.852	41.852
Biaya Pelatihan & Pengembangan	320	665	991	1.271	1.271
Biaya Benefit lainnya (asuransi, premi pensiun, dll)	200	400	600	800	800
Total	10.983	21.991	32.980	43.923	43.923

4.7. Anggaran Teknologi Informasi

Pada Tahun 2022 Perusahaan merencanakan anggaran Pengembangan Teknologi Informasi sebesar Rp. 2.000.000.000,- atau meningkat 250% dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 800.000.000,-. Anggaran Pengembangan Teknologi Informasi yang direncanakan pada Tahun 2022 tersebut merupakan anggaran yang bersumber dari Capex yang dipergunakan untuk pembiayaan *monitoring system* dan pengembangan *Enterprise Resource Planning (ERP) System* dengan komposisi perbandingan antara anggaran Pengembangan Teknologi Informasi dari Penjualan/Produksi yang didapatkan sebesar 0,6%.

Sedangkan rencana anggaran teknologi informasi secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Rencana Anggaran Teknologi Informasi per Triwulan

Anggaran	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Pengadaan sarana dan prasarana IT termasuk management fee ke Danareksa	50	100	150	200	200
Biaya pengadaan ERP Modul FICO, Project Management dan Commercial Management	400	700	950	1.150	1.150
Biaya Assessment (IT Maturity dan INDI 4.0) sesuai APS tahun 2022	200	300	400	500	500
Sewa Server untuk keperluan roll out ERP	25	50	75	100	100
Supporting Smart Card utk program TJSI	0	25	25	50	50
Total	675	1.175	1.600	2.000	2.000

4.8. Anggaran Penelitian dan Pengembangan

Pada Tahun 2022 Perusahaan merencanakan anggaran penelitian dan pengembangan sebesar Rp. 3.950.000.000 atau meningkat 101,0 % dari anggaran prognosa Tahun 2021 sebesar Rp. 1.965.000.000,-.

Anggaran Penelitian riset dan pengembangan yang direncanakan pada Tahun 2022 tersebut merupakan anggaran yang bersumber dari Operating Expenditure (Opex) yang dipergunakan untuk pembiayaan pengembangan penyempurnaan operasi termasuk *Riset Kebutuhan Sertifikasi, Pengembangan System Organisasi dan Bisnis, serta pengembangan pengembangan teknologi dan management* dengan komposisi perbandingan antara anggaran Pengembangan Penelitian dan Pengembangan dari Penjualan/Produksi yang didapatkan sebesar 0,79%.

Sedangkan rencana anggaran Penelitian dan Pengembangan secara triwulanan adalah sebagaimana Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8

Rencana Anggaran Penelitian dan Pengembangan per Triwulan

Anggaran	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Biaya Penyempurnaan Kegiatan Usaha	150	275	500	700	700
Biaya Pengembangan Organisasi dan Bisnis	75	125	175	200	200
Biaya Pengembangan Teknologi dan Management	775	1.525	2.275	3.050	3.050
Total	1.000	1.925	2.950	3.950	3.950

4.9. Anggaran Lain yang Relevan

Tidak ada anggaran lainnya

BAB V
PROYEKSI KEUANGAN PERUSAHAAN



BAB V

PROYEKSI KEUANGAN PERUSAHAAN

5.1. Proyeksi Keuangan Pokok Perusahaan

5.1.1 Proyeksi Neraca

Neraca Perusahaan dicatatkan berdasarkan dari proyeksi produksi yang direncanakan sebesar Rp. 313.210.066.937,- dan laba sesudah pajak sebesar Rp. 24.124.592.127,- atau 7,70% dari nilai produksi dan setelah memproyeksikan :

- Rata-rata pencairan piutang tahun 2022
- Investasi tahun 2021

Sehingga diproyeksikan Neraca per 31 Desember 2022 dengan total aset Rp. 349.899.234.858,- dan kekayaan bersih sebesar Rp. 120.923.647.494,- Rincian Proyeksi Neraca per 31 Desember 2022 dapat dilihat pada **Tabel 5.1 Neraca Target Per Triwulan Tahun 2022.**

5.1.2 Proyeksi Laba Rugi

Perhitungan Laba Rugi dicatatkan berdasarkan proyeksi Laba-Rugi setelah pajak sebesar Rp. 16.049 miliar dan rencana proyeksi produksi, beban langsung, beban usaha, pendapatan dan biaya lain-lain sebagai berikut :

- Produksi/pendapatan	Rp.	313.210.066.937,-
- Beban Langsung	Rp.	223.976.471.000,-
- Pendapatan Bersih Ventura Bersama	Rp.	312.805.090,-
- Beban Umum dan Administrasi	Rp.	56.199.492.900,-
- Pendapatan Lain lain	Rp.	1.849.197.000,-
- Beban Lain - lain	Rp.	792.513.000,-
- Laba sesudah pajak	Rp.	24.124.592.127,-

Rincian Proyeksi Laba Rugi tahun 2022 dapat dilihat pada **Tabel 5.2 Laporan Laba/Rugi Target Per Triwulan Tahun 2022.**

5.1.3 Proyeksi Arus Kas

Arus Kas Perusahaan dicatatkan berdasarkan asumsi dari rencana keuangan Tahun 2022 adalah sebagai berikut :

- | | |
|---|-----------------------|
| - Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) aktivitas operasi | Rp. 4.429.118.741,- |
| - Arus kas bersih yang berasal (digunakan untuk) aktivitas investasi | Rp. (3.705.194.910),- |
| - Arus kas bersih yang berasal (digunakan untuk) aktivitas pendanaan | Rp. 1.450.891.440,- |
| - Kenaikan (penurunan) bersih kas dan setara kas | Rp. 2.174.815.271,- |
| - Saldo kas dan setara kas pada awal periode | Rp. 23.816.000.000,- |
| - Saldo kas dan setara kas pada akhir periode | Rp. 25.990.815.271,- |

Rincian Proyeksi Arus Kas dapat dilihat pada **Tabel 5.3 Laporan Arus Kas Target Per Triwulan Tahun 2022.**

5.1.4 Sumber dan Penggunaan Dana

Sumber dan penggunaan dana sepenuhnya berasal dari arus kas operasi dan penggunaannya digunakan untuk kebutuhan aktivitas usaha PT Indra Karya (Persero).

5.2. Proyeksi Keuangan Pokok Anak Perusahaan dan Entitas Asosiasi

PT Indra Karya (Persero) tidak memiliki entitas anak perusahaan maupun entitas asosiasi.

TABEL 5.1

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
NERACA
ANGGARAN PER 31 DESEMBER 2022

ANGGARAN PER 31 DESEMBER 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP				NO	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022						
		3	4	5	TRIWULAN I 2022	TRIWULAN II 2022	TRIWULAN III 2022	TRIWULAN IV 2022			11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2				6	7	8	9											
I ASET LANCAR										III LIABILITAS LANCAR									
1 Kas dan Bank	21.398.722,158	23.816.000,000	25.990.815,271	22.125.812,313	24.453.315,740	24.542.630,291	25.990.815,271		1	Hutang Bank	15.935.107,236	16.905.679,000	16.920.541,000	16.905.679,000	0	3.500.000,000	3.500.000,000	3.500.000,000	
2 Investasi Jangka Pendek									2	Hutang Usaha	6.592.509,651	7.790.654,310	7.754.908,710	7.790.654,310		18.543.990,050	19.036.070,020	19.020.541,000	
3 Piutang Usaha	20.148.395,570	21.603.077,998	37.055.837,275	30.554.743,372	31.728.978,285	32.685.402,252	37.055.837,275		3	Hutang Pajak	21.161.522,765	19.289.125,000	23.580.691,400	19.289.125,000		7.098.732,160	7.314.475,210	7.754.908,710	
4 Akumulasi Perbaikan Piutang Usaha	(1.849.596,877)	(2.034.556,564)	(1.895.836,799)	(1.942.076,721)	(1.988.316,642)	(2.034.556,564)			4	Uang muka yang diterima	29.206.405,185	23.896.543,920	27.761.554,725	23.896.543,920		20.719.647,133	22.150.169,267	23.580.691,400	
5 Piutang Lain-lain	19.373.147,919	6.551.200,000	6.659.075,541	6.289.095,670	6.685.905,435	8.321.670,900			5	Hutang lain-lain	5.994.714,000	5.156.209,281	4.306.209,281	4.943.709,281		26.112.910,325	27.245.765,950	27.761.554,725	
6 Uang Muka (Panjar Kerja)	1.673.360,983	426.324,200	100.000,000	100.000,000	100.000,000	100.000,000			6	Uang Sewa	67.080.154,093	54.377.547,069	47.204.103,894	53.477.766,591		4.518.709,281	4.306.209,281	4.306.209,281	
7 Uang muka pajak	166.709,693	413.300,000	440.256,900	380.657,986	395.678,902	404.896,521	440.256,900		7	Biaya yang masih harus dibayar	56.799.574,241	64.780.054,139	47.204.103,894	53.477.766,591		47.204.103,894			
8 Uang muka lainnya	89.471.080	460.575,800	932.679,014	867.905,420	867.901,287	1.107.698,345	932.679,014												
9 Biaya dibayar di muka	4.753.215,261	93.490.500	10.056.970,500	7.675.320.800	8.096.793.910	8.904.781.701	10.056.970,500												
10 Persediaan Barang Habis pakai																			
11 Pendapatan Akan Diterima																			
12 Penugasan Jasa Konsultasi dalam Pelaksanaan	93.828.557,032	119.950.000,000	122.658.289,460	120.438.224,561	121.351.511,005	121.807.985,030	122.658.289,460												
		2.798.032,633	3.420.000,000	3.430.900,000	2.109.875,642	2.208.987,564	3.309.276,985												
JUMLAH ASET LANCAR																			
		163.267.516,271	186.734.381,121	206.952.862,756	189.015.790,836	193.550.185,642	197.740.250,234	206.952.862,756											
II ASET VENTURA BERSAMA		9.772.555,918	12.103.522,125	12.200.890,500	12.127.864,219	12.152.206,313	12.176.548,406	12.200.890,500											
III ASET TIDAK LANCAR																			
1 Tanah	83.708.200,000	83.708.200,000	83.708.200,000	83.708.200,000	83.708.200,000	83.708.200,000	83.708.200,000												
2 Bangunan	4.835.189,457	5.580.000,000	5.580.000,000	5.580.000,000	5.580.000,000	5.730.000,000	5.730.000,000												
3 Inventaris Kantor	8.632.690,848	9.881.000,000	9.932.000,000	9.932.000,000	9.932.000,000	9.917.000,000	9.929.000,000												
4 Kendaraan/Alat Transport	5.851.890,676	6.055.000,000	7.355.000,000	6.055.000,000	6.455.000,000	6.855.000,000	7.355.000,000												
5 Peralatan S & I	1.000.711,317	1.000.711,317	1.000.711,317	1.000.711,317	1.000.711,317	1.000.711,317	1.000.711,317												
JUMLAH NILAI PEROLEHAN		104.028.662,792	106.224.911,317	107.222.911,317	106.798.911,317	107.210.911,317	107.222.911,317												
6 Akumulasi Penyetoran Aset Tetap	12.296.758,710	13.425.741,200	12.578.453,323	12.860.870,640	13.141.303,740	12.900.741,200	12.578.453,323												
7 Aset Hak Guna Sewa	38.129.350,162	38.295.099,583	38.170.787,519	38.212.224,875	38.253.662,232	38.295.099,583													
8 Aset Tidak Berwujud		500.000,000	2.500.000,000	1.000.000,000	2.000.000,000	2.500.000,000													
9 Akumulasi Amortisasi Hak Guna Sewa	(2.599.350,842)	(3.599.000,000)	(4.639.204,410)	(3.699.000,000)	(3.799.000,000)	(3.899.000,000)	(4.639.204,410)												
10 Aset Lain-Lain	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396												
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR		137.812.895,222	141.255.200,000	142.946.372,102	141.450.544,127	142.195.888,255	142.791.232,382	142.946.372,102											
JUMLAH ASET		301.080.411,493	327.989.581,121	349.899.234,858	330.466.334,963	335.746.073,897	340.531.482,616	349.899.234,858											
JUMLAH LIABILITAS																			
										IV LIABILITAS TIDAK LANCAR									
										1	Hutang Bank	16.905.679,000	19.620.541,000	19.620.541,000	19.620.541,000	0	3.500.000,000	3.500.000,000	3.500.000,000
									2	Hutang Usaha	7.790.654,310	7.754.908,710	7.754.908,710	7.790.654,310		18.543.990,050	19.036.070,020	19.020.541,000	
									3	Hutang Pajak	21.161.522,765	19.289.125,000	23.580.691,400	19.289.125,000		7.098.732,160	7.314.475,210	7.754.908,710	
									4	Uang muka yang diterima	29.206.405,185	23.896.543,920	27.761.554,725	23.896.543,920		20.719.647,133	22.150.169,267	23.580.691,400	
									5	Hutang lain-lain	5.994.714,000	5.156.209,281	4.306.209,281	4.943.709,281		4.518.709,281	4.306.209,281	4.306.209,281	
									6	Uang Sewa	67.080.154,093	64.780.054,139	47.204.103,894	53.477.766,591		47.204.103,894			
									7	Biaya yang masih harus dibayar	56.799.574,241	64.780.054,139	47.204.103,894	53.477.766,591		47.204.103,894			
										JUMLAH LIABILITAS TIDAK LANCAR									
										1	Hutang Bank	12.257.680,144	12.257.680,144	12.257.680,144	12.257.680,144		12.710.890,072	12.710.890,072	12.710.890,072
									2	Liabilitas Jaminan Hari Tua dan -	8.375.360,000	17.546.935,574	15.870.693,543	15.870.693,543		18.321.516,897	19.096.098,220	15.870.693,543	
									3	Imbalan Pasca Kerja	40.017.558,172	40.017.558,172	40.017.558,172	40.017.558,172		18.321.516,897	19.096.098,220	15.870.693,543	
									4	Uang muka yang diterima	40.017.558,172	40.017.558,172	40.017.558,172	40.017.558,172		18.321.516,897	19.096.098,220	15.870.693,543	
									5	Uang Sewa	11.942.808,076	18.550.086,214	21.421.845,603	29.434.827.743		27.754.325,015	27.186.789,051	21.421.845,603	
										JUMLAH LIABILITAS TIDAK LANCAR									
										1	Liabilitas lainnya	77.005.844,048	88.372.260,104	95.247.578,354	99.571.001,633		98.571.685,192	99.011.335,515	95.247.578,354
									2	TOTAL LIABILITAS	214.894.857,126	231.190.525,754	228.975.587,364	230.430.260,213		231.476.840.732	232.749.587,364	228.995.587,364	
										EKUITAS									
										1	Modal Saham :								
									2	Modal saham - Nilai nominal Rp. 1.000.000,-									
									3	Modal saham - 8.000 lembar saham	2.000.000,000	2.000.000,000	2.000.000,000	2.000.000,000		2.000.000,000	2.000.000,000	2.000.000,000	
									4	Modal diperpanjang dan disetor penuh 2.000.000 lembar Cadangan	10.403.511.093	17.469.584.927	17.469.584.927	17.469.584.927		17.469.584.927	17.469.584.927	17.469.584.927	
									5	Selisih Penilaian Aktiva Tetap									
									6	Saldo Laba :									
									7	Laba (Rugi) s/d tahan lalu (sesudah PPh)	10.380.610,014	10.380.610,014	20.994.111,014	20.994.111,014		20.994.111,014	20.994.111,014	20.994.111,014	
									8	Penghasilan Komprehensif Lainnya	7.066.073.834	10.613.501.000	24.124.592.127	3.237.019.384		6.197.177.798	12.256.319.189	24.124.592.127	
									9	JUMLAH EKUITAS	86.185.554.367	96.799.055.367	120.923.647.494	100.036.074.751		102.995.233.165	109.053.574.556	120.923.647.494	
										JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	301.080.411.493	327.989.581.121	349.899.234.858	330.466.334.964		335.746.073.897	340.531.482.616	349.899.234.858	

TABEL 5.2

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
LAPORAN LABA/RUGI
ANGGARAN TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDITED		PROGNOSA		RKAP		RKAP TAHUN 2022										
		TAHUN 2020				TAHUN 2021		TAHUN 2022		TRIWULAN I		TRIWULAN II		TRIWULAN III		TRIWULAN IV		
1	2	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%	8	%	9	%	10	%	
1	PENDAPATAN USAHA	170.145.381.448	100,0	212.273.864.000	100,0	313.210.066.937	100,0	61.871.015.580	100,0	135.496.031.880	100,0	222.931.051.271	100,0	313.210.066.937	100,0			
2	BEBAN LANGSUNG / BEBAN POKOK PENDAPATAN	121.960.815.421	71,7	146.468.367.000	69,0	223.976.471.000	71,5	44.237.776.140	71,5	96.879.662.794	71,5	159.395.701.659	71,5	223.976.471.000	71,5			
3	LABA (RUGI) KOTOR SEBELUM VENTURA BERSAMA	48.184.566.027	28,3	65.805.497.000	31,0	89.233.595.937	28,5	17.633.239.440	28,5	38.616.369.086	28,5	63.535.349.612	28,5	89.233.595.937	28,5			
4	PENDAPATAN BERSIH VENTURA BERSAMA	487.676.129	0,3	275.000.000	0,1	312.805.090	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	312.805.090	0,1		
5	LABA (RUGI) KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	48.672.242.156	28,6	66.080.497.000	31,1	89.546.401.027	28,6	17.633.239.440	28,5	38.616.369.086	28,5	63.535.349.612	28,5	89.546.401.027	28,6			
6	BEBAN USAHA (BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI)	44.336.476.772	26,1	47.761.504.000	22,5	56.199.492.900	17,9	11.687.431.900	18,9	25.595.194.400	18,9	39.882.355.900	17,9	56.199.492.900	17,9			
7	LABA (RUGI) USAHA SEBELUM PAJAK FINAL	4.335.765.384	2,5	18.318.993.000	8,6	33.346.908.127	10,6	5.945.807.540	9,6	13.021.174.686	9,6	23.652.993.712	10,6	33.346.908.127	10,6			
8	PAJAK PENGHASILAN	3.568.967.628	2,9	8.097.788.000	5,5	10.279.000.000	3,3	2.041.743.514	3,3	4.471.369.052	3,3	7.356.724.692	3,3	10.279.000.000	3,3			
9	LABA (RUGI) USAHA SETELAH PAJAK FINAL	766.797.756	1,6	10.221.205.000	15,5	23.067.908.127	25,9	3.904.064.026	22,1	8.549.805.634	22,1	16.296.269.020	25,6	23.067.908.127	25,9			
10	PENDAPATAN LAIN-LAIN	6.547.854.186	3,8	1.937.296.000	0,9	1.849.197.000	0,6	462.299.250	0,7	924.598.500	0,7	1.386.897.750	0,6	1.849.197.000	0,6			
11	BEBAN LAIN-LAIN	248.578.108	0,1	1.545.000.000	0,7	792.513.000	0,3	198.128.250	0,3	396.256.500	0,3	594.384.750	0,3	792.513.000	0,3			
12	LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	7.066.073.834	4,2	10.613.501.000	5,0	24.124.592.127	7,7	4.168.235.026	6,7	9.078.147.634	6,7	17.088.782.020	7,7	24.124.592.127	7,7			
13	PAJAK PENGHASILAN	0	0,0	-	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0		
12	LABA (RUGI) BERSIH	7.066.073.834	4,2	10.613.501.000	5,0	24.124.592.127	7,7	4.168.235.026	6,7	9.078.147.634	6,7	17.088.782.020	7,7	24.124.592.127	7,7			

TABEL 5.3

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
ANGGARAN TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP TAHUN 2022			
					TRIWULAN I	TRIWULAN II	TRIWULAN III	TRIWULAN IV
1	2	3	4	5	6	6	7	
I.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI							
	Penerimaan Kas dari pelanggan	120.272.049.186	197.444.700.000	243.619.300.000	40.777.548.800	90.720.932.100	170.138.124.100	243.619.300.000
	Pengeluaran Kas kepada Pemasok dan Karyawan	(140.157.816.745)	(194.405.398.207)	(230.431.185.527)	(38.427.860.480)	(85.603.796.070)	(160.560.530.385)	(230.431.185.527)
	Kas yang dihasilkan dari operasi	(19.885.767.558)	3.039.301.793	13.188.114.473	2.349.688.320	5.117.136.030	9.577.593.715	13.188.114.473
	Penerimaan Bunga	141.298.589	235.528.000	156.402.545	112.042.558	121.997.000	148.159.500	156.402.545
	Pembayaran Bunga	(246.545.108)	(260.000.000)	(320.000.000)	(80.000.000)	(160.000.000)	(240.000.000)	(320.000.000)
	Pembayaran Pajak	(3.568.967.628)	(4.360.000.000)	(10.279.000.000)	(2.041.743.514)	(4.471.369.052)	(7.356.724.692)	(10.279.000.000)
	Penerimaan (Pembayaran) lain-lain	291.806.210	4.906.170.208	1.683.601.723	500.000.000	500.000.000	500.000.000	1.683.601.723
	Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Operasi	(23.268.175.495)	3.561.000.001	4.429.118.741	839.987.363	1.107.763.978	2.629.028.523	4.429.118.741
II.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI							
	Pembelian Aktiva Tetap	(4.831.670.939)	(2.893.880.000)	(4.098.000.000)	(899.500.000)	(1.799.000.000)	(3.198.500.000)	(4.098.000.000)
	Penjualan Aktiva tetap	-	-	80.000.000	-	-	-	80.000.000
	Penerimaan (Pembayaran) Ventura Bersama	12.878.019.937	275.000.000	312.805.090	-	-	-	312.805.090
	Penghasilan Bunga Deposito dan Jasa Giro	-	-	-	-	-	-	-
	Penerimaan (Pembayaran) Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-
	Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Investasi	8.046.348.998	(2.618.880.000)	(3.705.194.910)	(899.500.000)	(1.799.000.000)	(3.198.500.000)	(3.705.194.910)
III.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN							
	Penerimaan pinjaman Bank	-	5.000.000.000	3.500.000.000	-	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000
	Pembayaran pinjaman Bank	(5.541.267.802)	(1.007.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)
	Penerimaan (pembayaran) pinjaman kepada Pihak III	-	(1.514.842.158)	-	-	-	-	-
	Penerimaan (pembayaran) Lain-lain	(193.333.334)	(778.000.000)	(168.433.510)	(440.773.187)	(423.223.182)	(168.433.510)	
	Pembayaran Dividen	-	-	(530.675.050)	(530.675.050)	(530.675.050)	(530.675.050)	
	Pembayaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	-	(225.000.000)	(350.000.000)	(100.000.000)	(200.000.000)	(250.000.000)	(350.000.000)
	Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	(5.734.601.136)	1.475.157.842	1.450.891.440	(1.630.675.050)	1.328.551.762	1.296.101.768	1.450.891.440
IV.	KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	(20.956.427.633)	2.417.277.843	2.174.815.271	(1.690.187.687)	637.315.740	726.630.291	2.174.815.271
V.	SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE	42.355.149.791	21.398.722.158	23.816.000.000	23.816.000.000	23.816.000.000	23.816.000.000	23.816.000.000
VI.	SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE	21.398.722.158	23.816.000.000	25.990.815.271	22.125.812.313	24.453.315.740	24.542.630.291	25.990.815.271

BAB VI

PROFIL MANAJEMEN RISIKO

BAB VI

PROFIL MANAJEMEN RISIKO

6.1. Selera dan Toleransi Risiko (risk appetite and risk tolerance)

Risiko di luar area penerimaan risiko yang terdapat di perusahaan digambarkan pada **Lampiran XXIII**.

6.2. Profil Risiko dan Peta Risiko Utama

6.2.1. Kebijakan Perusahaan

Setiap Organisasi akan menghadapi serangkaian risiko yang dapat memberikan pengaruh atau dampak terhadap pencapaian tujuan. Demikian juga halnya PT Indra Karya (Persero) atau IK sebagai entitas bisnis yang bergerak dibidang Engineering, Developer dan Industry akan menghadapi risiko yang berdampak terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Risiko yang dapat memberikan pengaruh atau dampak terhadap pencapaian tujuan tersebut menjangkau seluruh aktivitas perusahaan mulai dari inisiatif strategis sampai kegiatan operasional, proses bisnis, proyek-proyek, dan dinyatakan ke dalam terminologi sosial, lingkungan, keselamatan, keamanan, komersial, keuangan dan ukuran ekonomis suatu organisasi. Perusahaan memiliki kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor : 034-1/KPTS/IK/IX/2021 tanggal 30 September 2021.

Fungsi pengelolaan risiko dijalankan oleh masing-masing Unit Kerja dan Direktur bertanggung jawab atas terselenggaranya manajemen risiko di Perusahaan. Kebijakan manajemen risiko digunakan untuk memastikan bahwa semua level manajemen **Perusahaan selalu mempertimbangkan aspek pengelolaan risiko dalam menjalankan proses pengambilan keputusan strategis**. Kebijakan manajemen risiko bertujuan untuk meningkatkan budaya sadar risiko dengan menetapkan tahapan-tahapan proses standar pengelolaan risiko yang berlaku di Perusahaan. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan risiko dilakukan pada aspek pemasaran dan operasional salah satunya dilakukan pada saat start up proyek dengan melakukan analisa risiko terlebih dahulu dan menambahkan prosentase RBP untuk mengantisipasi apabila terjadi risiko di kemudian hari. Fungsi pengelolaan risiko telah dijalankan oleh masing-masing Unit Kerja. Direktur bertanggung jawab atas terselenggaranya manajemen risiko di Perusahaan.



6.2.2. Dasar Penerapan Manajemen Risiko

Dalam menerapkan sistem manajemen risiko, PT. Indra Karya (Persero) berlandaskan pada :

1. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Praktik Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara.
2. Surat Keputusan Direksi Nomor : 034-1/KPTS/IK/IX/2021 tanggal 30 September 2021. tentang Pedoman manajemen Risiko Korporat PT. Indra Karya (Persero).

6.2.3. Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan ditetapkan oleh Surat Keputusan Direksi Nomor : 034-1/KPTS/IK/IX/2021 tanggal 30 September 2021. tentang Pedoman manajemen Risiko Korporat PT. Indra Karya (Persero) berkomitmen :

1. Menerapkan Manajemen Risiko secara konsisten sesuai dengan tata kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) untuk mencapai tujuan Perusahaan.
2. Meningkatkan Kesadaran budaya risiko dalam melaksanakan tugas-tugas Perusahaan.
3. Menjadikan Hasil Laporan Manajemen Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan dan dasar pemeriksaan dalam rangka peningkatan kinerja Perusahaan.
4. Selalu menginformasikan Risiko yang menyebabkan kerugian Perusahaan dan mengelola Risiko disetiap Unit Kerja serta melaporkan secara berkala sebagai bahan kaji ulang untuk Manajemen Risiko yang berkesinambungan.

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh stakeholder untuk dipahami serta dievaluasi secara berkala.

Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan secara efektif, dapat memastikan Perusahaan mencapai beberapa tujuannya, seperti:

1. Kesadaran untuk menangani dan mengelola risiko perusahaan
2. Kepatuhan terhadap hukum, peraturan, dan norma-norma hukum nasional dan internasional
3. Keyakinan dan didasarkan pada landasan yang tepat untuk pengambilan keputusan dan perencanaan
4. Mendefinisikan pengendalian untuk memberdayakan pengambilan keputusan dan perencanaan
5. Alokasi dan penggunaan sumber daya yang efektif untuk penanganan risiko
6. Peningkatan keselamatan kerja, tata kelola perusahaan, pelaporan

keuangan, identifikasi peluang dan ancaman, pengelolaan insiden dan pencegahan, efektifitas dan efisiensi operasional, keyakinan dan kepercayaan para pemangku kepentingan,

7. Minimalisasi kerugian perusahaan
8. Pengelolaan yang lebih proaktif

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, Perusahaan harus mengantisipasi risiko yang seimbang dan proporsional guna menghindari reaksi berlebihan terhadap risiko.

Sasaran penerapan kebijakan ini adalah agar :

1. Para pengambil keputusan di Perusahaan memiliki keyakinan yang memadai (reasonable assurance) mengenai keputusan yang dibuat dan dalam mengalokasikan penggunaan sumber daya Perusahaan secara optimal dan efektif.
2. Seluruh unit di dalam Perusahaan memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran, tanggung jawab dan kewenangan dalam penerapan manajemen risiko di Perusahaan.
3. Perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi berbagai ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan bisnisnya.
4. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap Perusahaan.

Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

1. Sesuai dengan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Berorientasi Jangka Panjang
3. Memperhatikan seluruh kepentingan stakeholder

6.2.4. Evaluasi Implementasi Manajemen Risiko 2021

Implementasi Manajemen Risiko PT Indra Karya (persero) sesuai RKAP 2021 masih dilaksanakan secara parsial. Bentuk implementasi Manajemen Risiko 2021 dengan menganalisis rencana investasi dan pendapatan di tahun 2021 dan telah dielaborasi terkait pelaksanaan dan strategi mitigasi risiko.

Pada tahun 2021 Manajemen Risiko di bawah Biro Pengendalian dan Manajemen Risiko telah memperbarui database risk register, penyusunan laporan manajemen risiko, dan membangun konsep Risk Based Audit bersama Internal Audit. Sedangkan di bawah Divisi Finance, Accounting, and Risk Management terjadi restrukturisasi bagan organisasi manajemen risiko, membangun infrastruktur manajemen risiko sesuai arahan holding Danareksa-PPA seperti Roadmap, risk appetite dan tolerance serta pelaksanaan self assesment terkait Risk Maturity. Berdasarkan analisa maturitas manajemen risiko PT. Indra Karya (Persero) merujuk indikator

yang diusulkan holding Danareksa mencapai 2,00 untuk tahun 2020 dan mencapai 2,50 untuk tahun 2021. Hasil RMI tersebut dijelaskan dalam **Lampiran XXXI**.

Perlu dilakukan beberapa perbaikan proses meliputi :

1. Kelengkapan dan update terhadap pedoman manajemen risiko
2. Meningkatkan budaya risiko perusahaan
3. Peningkatan pengelolaan dan monitoring manajemen risiko
4. Kenaikan indeks maturitas yang ditargetkan minimal 3,00 untuk assessment maturitas tahun 2022.
5. Meningkatkan digitalisasi dalam manajemen risiko

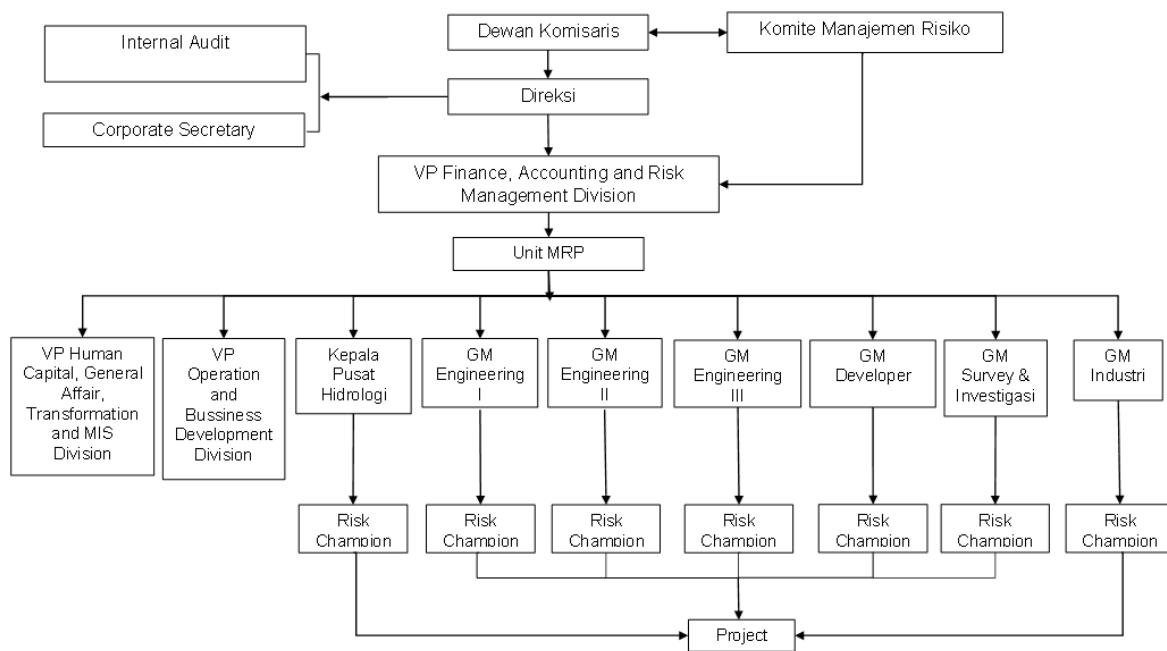
Untuk peningkatan perbaikan proses dan sistem manajemen risiko secara komprehensif, PT Indra Karya menganggarkan pendampingan oleh konsultan manajemen risiko dan untuk memudahkan risk owner dan risk officer dalam menyampaikan risiko-risiko yang terjadi di anggarkan terkait pembuatan aplikasi manajemen risiko agar kegiatan pemantauan risiko lebih terintegrasi dan mengurangi potensi kejadian human error dalam proses pengelolaan dan monitoring risiko oleh Divisi Finance, Accounting, and Risk Management. Diharapkan transformasi peningkatan budaya risiko meningkat dan indeks maturitas meningkat untuk implementasi 2022.

6.2.5 Rencana Penanganan Risiko Perusahaan

Berdasarkan evaluasi implementasi manajemen risiko PT.Indra Karya (Persero) 2021, terdapat rencana penanganan risiko yang akan dilaksanakan pada tahun 2022 dengan penambahan dari risk register 2022 yang sedang disusun pada Triwulan I Tahun 2022 yang secara kumulatif akan termuat dalam Laporan Manajemen Triwulan 2022. Rencana penanganan risiko memuat mitigation plan (tindakan penanganan), waktu penanganan, output penanganan, dan divisi yang bertanggung jawab menangani risiko yang diprioritaskan pada risiko utama. Rencana penanganan risiko tersebut termuat dalam **Lampiran XXX**.

6.2.6 Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per 01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata kelola perusahaan yang baik (GCG). PT. Indra Karya (Persero) telah menjalankan kegiatan terkait aspek manajemen risiko diantaranya dengan melaksanakan setiap kegiatan dengan berbasis risiko serta pelaksanaan sosialisasi manajemen risiko terkait kegiatan operasional Perusahaan. Berikut Struktur organisasi yang mendukung Sistem Manajemen Risiko :



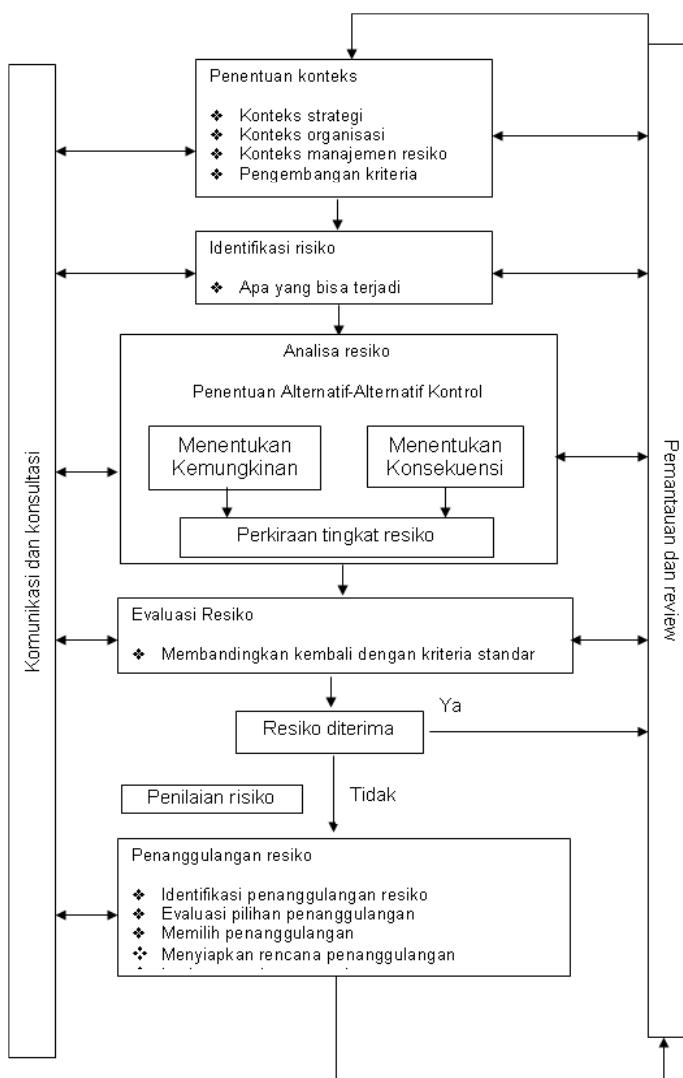
Gambar 6.1
Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Penjelasan mengenai tanggung jawab tiap personil dalam bagan di atas termuat dalam Surat Keputusan Direksi Nomor : 034-1/KPTS/IK/IX/2021 tanggal 30 September 2021.. Secara operasional, VP Finance, Accounting, and Risk Management bertanggung jawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Direktur Utama serta ditugaskan secara khusus selaku penanggungjawab atas berjalan atau tidaknya pengelolaan Manajemen Risiko di Perusahaan. Dalam menjalankan fungsinya harus bersifat independen baik terhadap unit kerja operasional maupun terhadap fungsi pengawasannya.

6.3. Kriteria Risiko

6.3.1. Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan Manajemen Risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang dijabarkan dalam 17 tahapan yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.



Gambar 6.2
Siklus Manajemen Risiko PT. Indra Karya (Persero)

- 1. Penetapan Elemen-elemen Utama Proses Manajemen Risiko**
Identifikasi risiko, Analisis risiko, Evaluasi risiko, Penanganan risiko, Pemantauan dan pengkajian.
- 2. Penetapan Elemen Pendukung Proses Manajemen Risiko**
Komunikasi dan konsultasi, Pemantauan dan evaluasi
- 3. Proses Penetapan Konteks**
Konteks risiko ditetapkan oleh VP Finance, Accounting, and Risk Management dan Unit MRP untuk tingkat korporat dan pemilik resiko untuk tingkat Divisi maupun Proyek difasilitasi oleh Unit MRP di bawah VP Finance, Accounting, and Risk Management.
- 4. Proses Identifikasi Risiko**
Unit MRP di bawah pengawasan VP Finance, Accounting, and Risk

Management mengidentifikasi lokasi, waktu, sebab dan proses terjadinya peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, menunda atau meningkatkan tercapainya sasaran perusahaan kemudian diturunkan kepada Pimpinan Divisi (risk owner) dan risk champion untuk dibreakdown dan diidentifikasi sesuai risiko tingkat Divisi dan Project.

5. Kategorisasi Risiko Perusahaan

Risiko-risiko yang telah diidentifikasi dikategorikan ke dalam tiga jenis risiko berikut:

- a. Risiko strategis dan kebijakan
- b. Risiko finansial
- c. Risiko operasional

6. Registrasi Risiko

Pimpinan Divisi (risk owner) dan risk champion membuat register risiko berdasarkan hasil identifikasi risiko yang mencakup:

- a. Database peristiwa risiko
- b. Sistem pengendalian (lingkungan dan aktivitas)
- c. Rencana mitigasi dan
- d. Hasil yang dicapai

Register risiko secara berkala diperbarui oleh Unit MRP.

7. Proses Analisis Risiko

Unit MRP di bawah VP Finance, Accounting, and Risk Management melakukan analisis atas risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan menggunakan hasil analisis tersebut (berupa level risiko) bagi proses evaluasi dan strategi yang disusun oleh risk owner dan risk champion pada tingkat divisi.

8. Level Risiko, Trend dan Perhatian yang Harus Diberikan

Secara teratur tingkat risiko dan trend-nya dianalisis dan dilaporkan oleh Unit MRP atas persetujuan VP Finance, Accounting, and Risk Management kepada Pimpinan Divisi (risk owner) dan risk champion sebagai umpan balik dan Direksi sebagai analisis dalam pengambilan keputusan.

9. Level Risiko Perusahaan

Tingkat atau level risiko adalah hasil pengalihan konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko.

10. Tingkat Risiko Diterima dan Toleransi Risiko

- a. Risiko-risiko Tingkat Rendah
 - b. Toleransi Risiko
-



11. Kebijakan Mitigasi Risiko

a. Kebijakan Mitigasi (Penanganan) Risiko

• Prioritas I

Risiko-risiko berada dalam Tingkat Tinggi yang memiliki nilai konsekuensi dan/atau kemungkinan 3, 4 atau 5

• Prioritas II

Risiko-risiko berada dalam Tingkat Tinggi yang memiliki nilai kemungkinan 4 atau 5

• Prioritas III

Risiko-risiko berada dalam Tingkat Sedang yang memiliki nilai kemungkinan 1 atau 2

b. Program Mitigasi Risiko disesuaikan dengan usulan alokasi biaya risiko yang dianggarkan di masing-masing Pimpinan Divisi (risk owner) dan risk champion yang selanjutnya dievaluasi dan ditetapkan oleh VP Finance, Accounting, and Risk Management.

12. Eskalasi Penanggung Jawab Penanganan Risiko

a. Trend risiko

Analisis trend risiko dilakukan oleh Unit MRP untuk mengidentifikasi perubahan atau pergeseran tingkat/level risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

b. Analisis sensitifitas

Analisis sensitifitas dilakukan oleh Unit MRP untuk menguji asumsi dan data yang digunakan dan efektivitas pengendalian yang ada serta penanganan risiko yang telah dirumuskan.

13. Pemeragaan dan Pemetaan Risiko

Profil risiko adalah penjelasan tentang total eksposure risiko yang dinyatakan dengan tingkat (level) risiko dan trend-nya.

14. Proses Evaluasi Risiko

a. Evaluasi risiko dilakukan dalam pembuatan keputusan dan menjawab 4 (empat) pertanyaan berikut:

- Apakah risiko-risiko yang ada perlu mendapatkan penanganan?
- Jika ya, bagaimana prioritas penanganannya?
- Apakah dampak penanganan tersebut terhadap konteks yang lebih luas antar Biro/Divisi dan korporat?
- Apakah perlu dilakukan analisis risiko lebih jauh?

b. Secara teratur Pimpinan Divisi (risk owner) dan risk champion perlu mengevaluasi apakah suatu risiko berada di area yang membutuhkan penanganan atau tidak. Apabila perlu dilakukan penanganan, maka usulan diajukan kepada Unit MRP untuk dianalisis. Pengajuan dilakukan dalam bentuk *summary report* yang

menjadi kewajiban Pimpinan Divisi (risk owner) dan risk champion setiap Triwulan sekali. Tindak lanjut penanganan risiko ditetapkan oleh VP Finance, Accounting, and Risk Management atas persetujuan Direksi.

15. Proses Penanganan Risiko

- a. Penanganan risiko di Perusahaan.
- b. Penanganan risiko diarahkan pada penanganan akar permasalahan dan bukan hanya gejala permasalahan.
- c. Langkah-langkah pemulihan, termasuk di dalamnya tahap-tahap pemulihan.

16. Proses Pemantauan dan Pengkajian

- a. Risiko senantiasa berubah baik tingkat maupun trend-nya dan berdampak terhadap profil risiko perusahaan. Perubahan risiko dipengaruhi oleh adanya upaya mitigasi atau penanganan risiko dan faktor-faktor eksternal.
- b. VP Finance, Accounting, and Risk Management dan Unit MRP secara teratur memantau perubahan ini agar dapat mengambil langkah antisipasi.
- c. Perubahan bisa bersifat mendadak (akut) atau gradual dan persistent (kronis). Keduanya berpotensi menimbulkan risiko dengan konsekuensi negatif yang berbahaya.
- d. Efektivitas semua langkah dalam proses manajemen risiko di pantau oleh Unit Manajemen Risiko. Pemantauan dilakukan untuk memastikan bahwa prioritas penanganan masih sejalan dengan perubahan di dalam lingkungan operasi.
- e. Pemantauan dilakukan dengan menggunakan sistem dan teknologi informasi perusahaan dan dengan mekanisme pelaporan yang ditentukan dalam Pedoman ini.
- f. VP Finance, Accounting, and Risk Management dengan dibantu Unit MRP melakukan pengawasan dan pengendalian rutin atas kinerja aktual manajemen pada umumnya dan program mitigasi/penanganan risiko pada khususnya dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan atau dipersyaratkan.
- g. Prioritas pemantauan
- h. VP Finance, Accounting, and Risk Management dengan dibantu Unit MRP wajib melakukan pemantauan dengan prioritas (Top Risk).
- i. Jenis-jenis pemantauan
 - Pemantauan berkelanjutan
 - Kajian MR
 - Audit



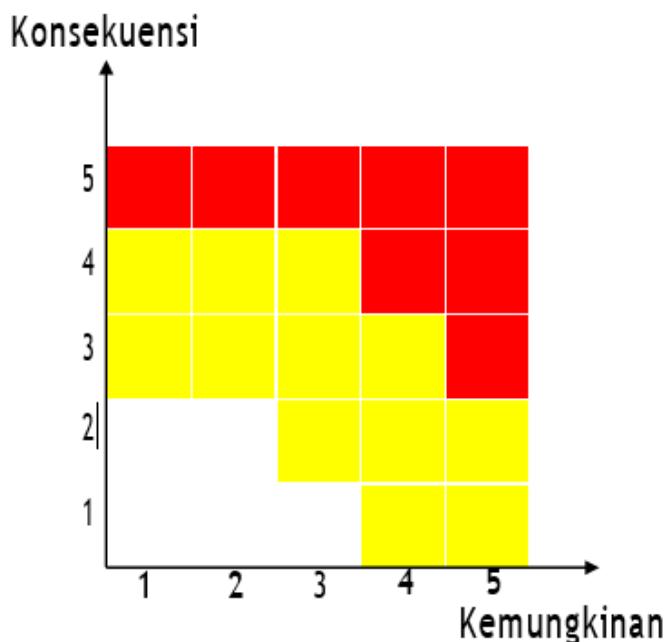
17. Proses Komunikasi dan Konsultasi

- a. Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dilakukan pada setiap tahapan proses manajemen risiko, dengan saluran resmi maupun saluran tidak resmi
- b. Unit MRP setiap tiga bulan sekali mengkaji apakah proses komunikasi ini berjalan baik di perusahaan. Dalam kurun waktu tiga bulan sekali, analisis dan rekomendasi terkait dengan efektivitas komunikasi disampaikan kepada VP Finance, Accounting, and Risk Management dan Direksi.
- c. Pendokumentasian proses manajemen risiko
- d. Perusahaan wajib untuk setiap tahap dari proses di atas, membuat catatan/rekaman yang memungkinkan keputusan dipahami sebagai bagian dari suatu proses peningkatan berkelanjutan.

18. Level Risiko Perusahaan

Tingkat atau level risiko adalah hasil pengalian konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko dan digambarkan dalam diagram Kartesian. Sumbu horizontal menyatakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko, dibagi dalam 5 nilai, yaitu :

- Nilai 1 : Hampir tidak pernah terjadi
- Nilai 2 : Jarang terjadi
- Nilai 3 : Mungkin terjadi
- Nilai 4 : Sering terjadi
- Nilai 5 : Hampir selalu terjadi



Gambar 6.3
Peta Level Risiko PT. Indra Karya (Persero)

Sumbu vertikal menyatakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko, dibagi dalam 5 nilai, yaitu:

- Nilai 1 : Rendah
- Nilai 2 : Sedang
- Nilai 3 : Tinggi
- Nilai 4 : Sangat Tinggi
- Nilai 5 : Ekstrim

Tingkat risiko Perusahaan dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu :

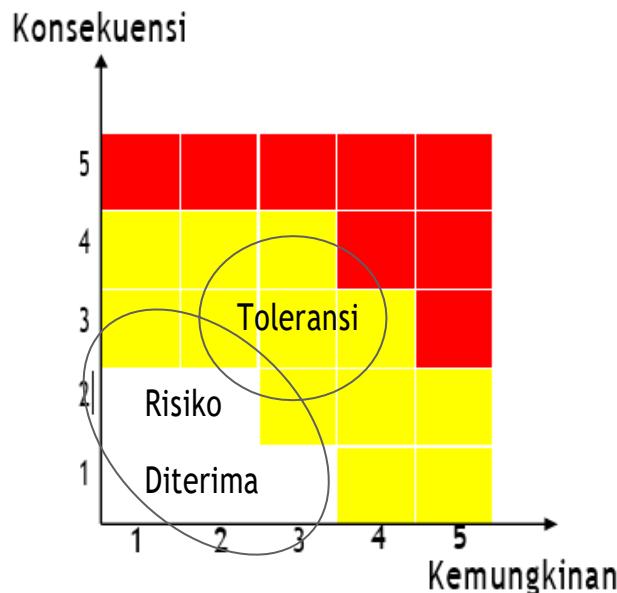
- Tinggi : dinyatakan dengan warna merah
- Sedang: dinyatakan dengan warna kuning
- Rendah: dinyatakan dengan warna putih

Kebijakan Perusahaan memandang konsekuensi merupakan faktor tingkat risiko yang lebih signifikan dibanding dengan kemungkinan terjadinya peristiwa risiko. Sehingga setiap peristiwa risiko berdampak konsekuensi 5 dikategorikan sebagai risiko tinggi seberapa pun kecil kemungkinan terjadinya.

19. Tingkat Risiko Diterima dan Toleransi Risiko

- a. Risiko-risiko Tingkat Rendah
 - i. Risiko-risiko berada dalam Tingkat Rendah dapat diterima tanpa perlu penanganan (mitigasi) lebih lanjut.
 - ii. Pemantauan trend risiko tetap perlu dilakukan secara berkala mengacu pada proses pemantauan.





Gambar 6.4
Peta Level Toleransi Risiko PT. Indra Karya (Persero)

b. Toleransi Risiko

- a. Risiko-risiko berada di Tingkat Sedang tanpa nilai konsekuensi dan/ataukemungkinan 4 atau 5
- b. Risiko-risiko tersebut dapat diterima apabila Perusahaan dan/atau unitkerja terpapar oleh risiko lebih tinggi yang perlu dimitigasi

Tingkat risiko Perusahaan dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu :

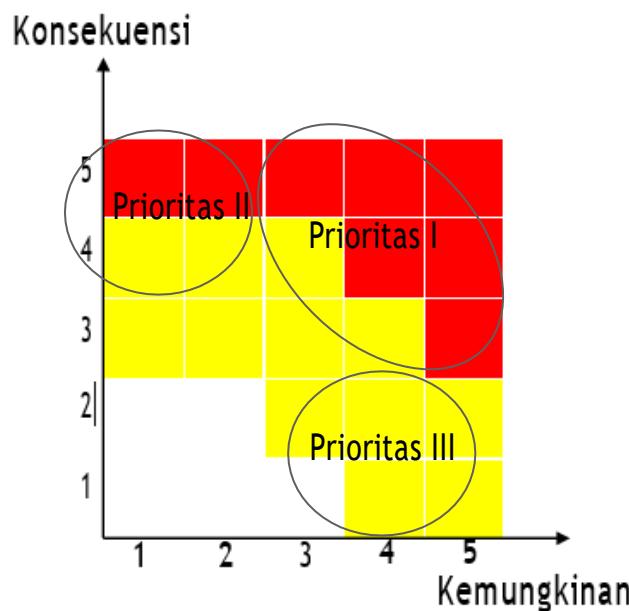
- Tinggi : dinyatakan dengan warna merah
- Sedang : dinyatakan dengan warna kuning
- Rendah : dinyatakan dengan warna hijau

Kebijakan Perusahaan memandang konsekuensi merupakan faktor tingkat risiko yang lebih signifikan dibanding dengan kemungkinan terjadinya peristiwa risiko. Sehingga setiap peristiwa risiko berdampak konsekuensi 5 dikategorikan sebagai risiko tinggi seberapa pun kecil kemungkinan terjadinya.

20. Kebijakan Kriteria Kemungkinan dan Dampak

Kriteria kemungkinan dan dampak terdapat di perusahaan digambarkan pada **Lampiran XXV**.

21. Kebijakan Mitigasi Risiko



Gambar 6.5
Peta Level Prioritas Risiko PT. Indra Karya (Persero)

- Kebijakan Mitigasi (penanganan) Risiko
 - Prioritas I
Risiko-risiko berada dalam Tingkat Tinggi yang memiliki nilai konsekuensi dan/atau kemungkinan 3, 4 atau 5
 - Prioritas II
Risiko-risiko berada dalam Tingkat Tinggi yang memiliki nilai kemungkinan 1 atau 2
 - Prirotas III
Risiko-risiko berada dalam Tingkat Sedang yang memiliki nilai kemungkinan 4 atau 5
- Program Mitigasi Risiko disesuaikan dengan alokasi biaya risiko yang dianggarkan di masing-masing Biro/Divisi dengan persetujuan VP Finance, Accounting, and Risk Management.

22. Risk Appetite & Tolerance

Risiko di luar area penerimaan risiko yang terdapat di perusahaan digambarkan pada **Lampiran XXIII**.

23. Risk Register

Sebagai sebuah entitas bisnis, PT. Indra Karya (Persero) tidak terlepas dari berbagai risiko yang bisa dihadapi. Risiko-risiko yang

dihadapi dan dikelola oleh Perusahaan dijelaskan pada **Lampiran XXIV**.

24. Peta Risiko

Peta Risiko yang dihadapi dan dikelola oleh Perusahaan dijelaskan pada **Lampiran XXVI**.

25. Timeline Penanganan Risiko

Peta Risiko yang dihadapi dan dikelola oleh Perusahaan dijelaskan pada **Lampiran XXVII**.

6.3.2. Fungsi Hukum

Berikut ini beberapa peraturan pemerintah yang dapat menghambat pengembangan lini bisnis perusahaan, di antaranya adalah:

- a. Belum adanya penanggung jawab izin usaha untuk sektor konstruksi, yang tidak sesuai dengan perintah Menteri Dalam Negeri untuk membentuk Tim Analisa dan Evaluasi Hukum Tentang Jasa Konstruksi BPHN Pembina Jasa Konstruksi di seluruh Indonesia melalui Surat Edaran No. 601/476/SJ tanggal 13 Maret 2006. Hal tersebut juga dibuktikan dengan banyaknya Izin Usaha Jasa Konstruksi (IUJK) yang dibuat tanpa melalui Perda, namun hanya dengan Surat Keputusan Peraturan Daerah.
- b. UU No. 18 Tahun 1999 Tentang Jasa Konstruksi bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme pelaku usaha di sektor jasa konstruksi melalui peningkatan peran masyarakat jasa konstruksi, masih jauh dari harapan.
- c. Lemahnya pemahaman para petugas pengadaan jasa konstruksi terhadap aturan yang berlaku dalam hal pengadaan barang dan jasa. Sehingga tidak memahami banyaknya persoalan hukum dalam proses pengadaan barang dan jasa.
- d. Selama ini pelaksanaan UU No. 18 Tahun 1999 berjalan kurang baik akibat dari pelaku usaha yang diwakili asosiasi perusahaan jasa konstruksi sangat aktif dan mendominasi peran dalam Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK). Hal tersebut menyebabkan lahirnya persaingan yang kurang sehat antar pelaku usaha.
- e. Seperti yang sudah disebutkan dalam poin sebelumnya, persaingan yang kurang sehat antar pelaku usaha dapat menyebabkan penunjukan perusahaan jasa konstruksi yang selalu direkayasa, diskriminasi terhadap pesaing melalui penyalahgunaan kewenangan panitia lelang dalam melakukan pengadaan, penerbitan Sertifikasi Badan Usaha dipersulit, serta LPJK berpotensi menjadi kartel sektor



Jasa Konstruksi.

- f. Bertambahnya jumlah asosiasi jasa konstruksi namun tidak memiliki kompetensi untuk melakukan sertifikasi, sehingga berpotensi terjadinya penyalahgunaan kewenangan. Bersamaan dengan bertumbuhnya jumlah pelaku usaha pada sektor jasa konstruksi, membuat proses validasi kompetensi semakin longgar atau mudah.

BAB VII

ASPIRASI PEMEGANG SAHAM



PT INDRA KARYA (PERSERO)
ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

BAB VII

ASPIRASI PEMEGANG SAHAM

7.1. Key Performance Indicators (Indikator Kinerja Utama)

Key Performance Indicators (KPI) / Kontrak Manajemen PT. Indra Karya (Persero) tahun 2022 direncanakan untuk dapat terpenuhi 100% dari target yang dicanangkan, lampiran KPI tahun 2022 terdapat pada **Tabel 7.1 Key Performance Indicators (KPI) Tahun 2022**

7.2. Rasio-Rasio Utama yang Diharapkan Dicapai Perusahaan

7.2.1. Rasio Keuangan

Proyeksi Rasio Keuangan tahun 2022 dapat dilihat pada **Tabel 7.2 Rasio Keuangan Tahun 2021 dan 2022.**

7.2.2. Aspek Target Keuangan

Aspek Target Keuangan pada RKAP tahun 2022 untuk EBITDA, ROIC, ROIC terhadap WACC, Financing Debt to Invested Capital, dan Financing Debt to EBITDA diproyeksikan sebagai mana uraian di bawah ini.

URAIAN	PROGNOSA 2021	RKAP 2022
EBITDA		
Laba Sebelum Pajak	10.614	24.125
Beban Bunga	260	320
Penyusutan	3.086	2.170
EBITDA	13.960	26.615
FINANCING DEBT TO EBITDA		
Financing Debt	5.000	3.500
EBITDA	13.960	26.615
Financing Debt to EBITDA	0,36	0,13
DEBT TO TOTAL ASSET		
Debt	231.191	228.976
Total Asset	327.990	349.899
Debt to Total Asset	70,49%	65,44%
FINANCING DEBT TO INVESTED CAPITAL		
Financing Debt	5.000	3.500
Invested Capital	96.799	120.924
Financing Debt to Invested Capital	5,17%	2,89%

WACC

Hutang Pendanaan	5.000	3.500
Invested Capital	96.799	120.924
EFF Cost of Debt	4%	4%
Jumlah	0,21%	0,12%
Modal	96.799	120.924
Invested Capital	96.799	120.924
EFF Cost of Equity = EFF Cost of Debt + 3%	7%	7%
Jumlah	7,00%	7,00%
WACC	7,21%	7,12%

ROIC

Laba Bersih	10.614	24.125
Beban Bunga	260	320
Laba + Beban Bunga	10.874	24.445
Hutang Pendanaan	5.000	3.500
Modal	96.799	120.924
Hutang Pendanaan + Modal	101.799	124.424
ROIC	10,68%	19,65%

Selisih ROIC - WACC	3,48%	12,53%
----------------------------	--------------	---------------

7.3. Perhitungan Tingkat Kesehatan Perusahaan

Proyeksi Tingkat Kinerja Perusahaan tahun 2022 berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 adalah sebagai berikut:

1. Aspek Operasional

Indikator	Bobot	Nilai	Skor	Unsur Yang Dipertimbangkan
1. Pelayanan Kepada Pelanggan (Pemberi Kerja)	5	Baik (80%)	5,0	Tingkat Kepuasan Pelanggan, Re-order Project, dll.
2. Peningkatan Kualitas SDM	5	Baik (80%)	5,0	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, Kaderisasi Pimpinan dll
3. Research & Development	5	Baik (80%)	5,0	Kepedulian terhadap R&D
JUMLAH SKOR (1)		15	15,0	



2. Aspek Keuangan

No	Rasio	Rumus	Hasil	Skor
1.	ROE	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$	19,95 %	20,0
2.	ROI	$\frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$	20,43 %	15,0
3.	Cash Ratio	$\frac{\text{Kas / Bank}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$	19,44 %	3,0
4.	Current Ratio	$\frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$	154,76 %	5,0
5.	Collection Periods	$\frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendpt Usaha}} \times 365 \text{ hr}$	41 hr	5,0
6.	Inventory Turn Over	$\frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendpt. Usaha}} \times 365 \text{ hr}$	0 hari	5,0
7.	Total Asset Turn Over	$\frac{\text{Total Pendpt. Usaha}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$	89,51 %	3,5
8.	Total Equity to Total Asset	$\frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$	34,56 %	10,0
JUMLAH SKOR (2)				66,5



PT INDRA KARYA (PERSERO)

ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

3. Aspek Administrasi

No	Indikator	Ketentuan		Realisasi Tanggal	Skor
		Batas Waktu	Skor	Penyerahan	
1.	Laporan Hasil Audit Akuntan Publik tahun 2021	s/d 31/03/2022 s/d 31/03/2022 > 31/03/2022	3 2 0	- 31 Maret 2022 -	3,0
2.	RKAP Tahun 2022	s/d 31/10/2022 > 31/10/2022	3 0	31 Oktober 2021 -	3,0
3.	Laporan Triwulanan a. Triwulan I/2021 b. Triwulan II/2021 c. Triwulan III/2021 d. Triwulan IV/2021	31/04/2022 31/07/2022 31/10/2022 31/01/2023	3	31 April 2022 31 Juli 2022 31 Oktober 2022 31 Januari 2023 (Prakiraan)	3,0
	Kinerja Program Pendanaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil/UMK Tahun 2022 (Anggaran) : a. Efektifitas Penyaluran Dana : - Jumlah dana yang tersedia = Rp. 117.833.377 - Jumlah dana yang tersalurkan = Rp. 110.000.000 Efektifitas penyaluran Dana = $\frac{110.000.000}{117.833.377} \times 100\% = 95,65\%$			3,0	
	b. Tingkat Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman : Posisi pinjaman kepada UMK s/d akhir 2022 (Angaran) : Rp. 128.292.000 - Lancar = Rp. 124.690.000 - Kurang Lancar = Rp. 1.668.000 - Ragu-ragu = Rp. 1.386.000 - Macet = Rp. 548.000 Rp. 128.292.000				
	- Rata - rata tertimbang kolektibilitas pinjaman : <u>Posisi Pinjaman</u> <u>Bobot</u> Lancar = Rp. 124.690.000 x 100% = Rp. 124.690.000 Kurang Lancar = Rp. 1.668.000 x 75% = Rp. 1.251.000 Ragu - ragu = Rp. 1.386.000 x 25% = Rp. 346.500 Macet = Rp. 548.000 x 0% = Rp. 0 Jml. Rata-rata Tertimbang Kolektibilitas Pinjaman = Rp. 126.287.000 Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman = $\frac{126.287.000}{128.292.000} \times 100\% = 98,44\%$			3,0	
JUMLAH SKOR (3)					15,0



Jumlah Nilai Skor Kesehatan RKAP Tahun Buku 2022 adalah sebagai berikut:

1. Aspek Operasional	= 15,0
2. Aspek Keuangan	= 66,5
3. Aspek Administrasi	= <u>15,0</u>
 Jumlah	 <u>= 96,5</u>

Penggolongan Tingkat Kesehatan adalah **SEHAT (AAA)**

TABEL 7.1

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) TAHUN 2022

NAMA PERUSAHAAN : PT. INDRA KARYA (PERSERO)

KPI	Satuan	Target	Polaritas	Bobot	
				Sub	Total
A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia					35
Finansial				18	
1. EBITDA	Rp Milliar	26,615	Maximize	5	
2. ROIC>=WACC	%	12,53	Maximize	5	
3. a. Interest Bearing Debt to EBITDA	x	1,2	Minimize	4	
b. Interest Bearing Debt to Invested Capital	%	0,26	Minimize	4	
Operasional				11	
1. Penyusunan dan Penetapan Kebijakan/Pedoman dalam rangka Integrasi sebagai Holding termasuk di dalamnya menetapkan Risk Appetite Statement, Risk Tolerance dan strategi penanggulangan risiko secara korporasi	Waktu	TW II 2022	Minimize	6	
2. Peningkatan Collection Periode Piutang	Hari	41	Minimize	5	
Sosial				6	
1. Implementasi Program Air Mengalir untuk Indonesia melalui Smart Water System yang berdampak CSV bagi Perusahaan dan Masyarakat	Paket	3	Maximize	6	
B. Inovasi Model Bisnis				30	
1. Integrasi fungsi pendukung dalam bentuk shared service	Waktu	TW IV 2022	Minimize	10	
2. Pelaksanaan rencana inbreng tahap 2 ke Danareksa (Penerbitan PP, akta dan penyesuaian Anggaran Dasar)	Waktu	TW IV 2022	Minimize	10	
3. Number of New Service/Product	Paket	2	Maximize	10	
C. Kepemimpinan Teknologi				10	
1. Implementasi ERP untuk laporan keuangan	Waktu	TW IV 2022	Minimize	5	
2. Implementasi GRC sebagai tool untuk implementasi tata kelola terintegrasi	Waktu	TW IV 2022	Minimize	5	
D. Peningkatan Investasi				15	
1. Jumlah kemitraan strategis dalam kegiatan investasi	SPK	5	Maximize	7	
2. Capex (Capital Expenditure)	Rp Milliar	4,098	Maximize	8	
E. Pengembangan Talenta				10	
1. Perempuan dalam nominated talent	%	5	Maximize	5	
2. Milenial (<=42 tahun) dalam nominated talent	%	5	Maximize	5	
	Total				100

GLOSARY KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) TAHUN 2022
PT INDRA KARYA (PERSERO)

A. PERSPEKTIF NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA

1. EBITDA

Indikator A.1 (Finansial)	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia
Nama KPI	EBITDA
Definisi	Indikator yang menggambarkan kemampuan laba dari aktivitas operasional Perusahaan berikut dengan memperhitungkan beban depreciasi / amortisasi / deplesi
Tujuan	Tercapainya target Nilai EBITDA yang lebih baik dari tahun sebelumnya
Satuan	Rp Miliar
Formula	EBITDA: Laba Bersih + Beban Bunga + Pajak + Penyusutan/Amortisasi (Sesuai dengan KEP 100/MBU/2002)
Target	Rp 26,615 Miliar
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Unit Pengolah KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Sumber Data	Laporan keuangan tahunan
Jenis Pengukuran	Realisasi nilai dari EBITDA tahun berjalan

2. Return on Invested Capital (ROIC) >= WACC

Indikator A.1 (Finansial)	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	
Nama KPI	Return on Invested Capital (ROIC) >= WACC	
Definisi	Indikator yang menunjukkan selisih (gap) antara ratio profitabilitas dari uang yang diinvestasikan ke perusahaan dibandingkan biaya modal untuk mendapatkan kembalian investasi tersebut	
Tujuan	Tercapainya target Nilai ROIC>= WACC atau selisih ROIC - WACC lebih baik dari tahun sebelumnya	
Satuan	%	
Formula	$ROIC = \frac{\text{laba bersih tahun berjalan} + \text{biaya bunga}}{\text{Invested capital} = \text{Hutang pendanaan} + \text{modal}}$	$WACC = \frac{\text{Hutang pendanaan} \times \text{effective cost debt}}{\text{Invested Capital}} + \frac{\text{Modal} \times \text{Cost of Equity}}{\text{Invested Capital}}$
Target	12,53 % (Ditulis selisih ROIC - WACC)	
Frekuensi	Tahunan	
Polaritas	Maximize	
Unit Pemilik KPI	Finance, Accounting, and Risk Management	
Unit Pengolah KPI	Finance, Accounting, and Risk Management	
Sumber Data	Laporan keuangan tahunan	
Jenis Pengukuran	Realisasi selisih nilai dari ROIC dan WACC tahun berjalan	

3. A. Interest Bearing Debt to EBITDA

Indikator A.1 (Finansial)	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	
Nama KPI	Interest Bearing Debt to EBITDA	
Definisi	Indikator yang mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban berdasarkan pencapaian kinerja EBITDA	
Tujuan	Tercapainya target Nilai Debt to EBITDA yang lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal	
Satuan	x	

Formula	$Debt to EBITDA = \frac{\text{Interest bearing debt}}{\text{EBITDA}}$
Target	1,2
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Unit Pengolah KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Sumber Data	Laporan keuangan tahunan
Jenis Pengukuran	Realisasi nilai dari Debt to EBITDA tahun berjalan

3. B. Interest Bearing Debt to Invested Capital

Indikator A.1 (Finansial)	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia
Nama KPI	Interest Bearing Debt to Invested Capital
Definisi	Indikator yang mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban berdasarkan pencapaian biaya modal
Tujuan	Tercapainya target Nilai Debt to Invested Capital yang lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
Satuan	%
Formula	$Debt to Invested Capital = \frac{\text{Interest bearing debt}}{\text{Invested Capital}}$
Target	0,26%
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Unit Pengolah KPI	Finance, Accounting, and Risk Management

Sumber Data	Laporan keuangan tahunan
Jenis Pengukuran	Realisasi nilai dari Debt to Invested Capital tahun berjalan

4. Penyusunan dan Penetapan Kebijakan/Pedoman dalam rangka Integrasi sebagai Holding termasuk di dalamnya menetapkan Risk Appetite Statement, Risk Tolerance dan strategi penanggulangan risiko secara korporasi

Indikator A.2 (Operasional)	Indikator yang menujukkan Penerbitan kebijakan/pedoman terkait penerapan manajemen risiko dan kegiatan investasi
Nama KPI	Penyusunan dan Penetapan Kebijakan/Pedoman dalam rangka Integrasi sebagai Holding termasuk di dalamnya menetapkan Risk Appetite Statement, Risk Tolerance dan strategi penanggulangan risiko secara korporasi
Definisi	Indikator yang menujukkan Penerbitan kebijakan/pedoman terkait penerapan manajemen risiko dan kegiatan investasi
Tujuan	Penerbitan kebijakan/pedoman terkait penerapan manajemen risiko dan kegiatan investasi untuk mendukung kegiatan usaha Holding dan anggota Holding/Klaster Danareksa
Satuan	Waktu
Formula	Telah diselesaikannya Penerbitan Pedoman Strategis Manajemen Risiko dan investasi
Target	TW II 2022
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Unit Pengolah KPI	Finance, Accounting, and Risk Management
Sumber Data	Penyampaian Laporan Masing-masing kegiatan
Jenis Pengukuran	Waktu penyampaian Laporan Pedoman Strategis MR dan Pedoman Pengajuan Investasi Anak Perusahaan Kepada Danareksa

5. Peningkatan *Collection Period* Piutang

Indikator A.2 (Operasional)	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	
Nama KPI	Peningkatan <i>Collection Period</i> Piutang	
Definisi	Indikator yang menunjukkan Peningkatan <i>Collection Period</i> Piutang	
Tujuan	Tercapainya target hari koleksi piutang yang lebih baik dari tahun sebelumnya	
Satuan	Hari	
Formula	$\text{Hari Koleksi Piutang} = \frac{365}{\text{Perputaran Hak Tagih Perusahaan}}$ $\text{Rata - Rata Hak Tagih Dalam 1 Tahun} = \frac{(\text{Piutang Usaha Awal} + \text{Tagihan Bruto Awal}) + (\text{Piutang Usaha Akhir} + \text{Tagihan Bruto Akhir})}{2}$	$\text{Pendapat Usaha Dalam 1 Tahun Buku} = \frac{\text{Perputaran Hak Tagih Perusahaan}}{\text{Rata - Rata Hak Tagih Dalam 1 Tahun}}$
Target	41	
Frekuensi	Tahunan	
Polaritas	Minimize	
Unit Pemilik KPI	Finance, Accounting, and Risk Management	
Unit Pengolah KPI	Finance, Accounting, and Risk Management	
Sumber Data	Laporan keuangan tahunan	
Jenis Pengukuran	Realisasi hari <i>collection period</i> piutang tahun berjalan	

6. Implementasi Program Air Mengalir untuk Indonesia melalui Smart Water System yang berdampak CSV bagi Perusahaan dan Masyarakat

Indikator A.3 (Sosial)	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia
Nama KPI	Implementasi Program Air Mengalir untuk Indonesia melalui Smart Water System yang berdampak CSV bagi Perusahaan dan Masyarakat
Definisi	Program Smart Water System yang dikembangkan oleh Indra Karya menjadi solusi untuk mengatasi kesulitan air bersih bagi masyarakat
Tujuan	Memenuhi kebutuhan air bersih bagi daerah dengan kesulitan akses air bersih di Indonesia melalui program smart water system

Satuan	Paket
Formula	Implementasi program : Target pemenuhan
Target	3
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Corporate Secretary
Unit Pengolah KPI	Corporate Secretary
Sumber Data	Realisasi aktivitas operasi Divisi Developer bidang Air Bersih
Jenis Pengukuran	Kumulatif per tahunan

B. PERSPEKTIF INOVASI MODEL BISNIS

7. Integrasi fungsi pendukung dalam bentuk shared service

Indikator B. 1	INOVASI MODEL BISNIS
Nama KPI	Integrasi fungsi pendukung dalam bentuk shared service
Definisi	Indikator yang menunjukkan implementasi IT shared service sesuai IT shared service catalog bagi anggota holding
Tujuan	Mendukung terciptanya cost efficiency di dalam Holding Danareksa
Satuan	Waktu
Formula	Terimplementasikannya shared service dalam holding Danareksa
Target	TW IV 2022
Frekuensi	Triwulanan
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System

Unit Pengolah KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Sumber Data	Laporan Manajemen Perusahaan
Jenis Pengukuran	Kumulatif Per tahun

8. Pelaksanaan rencana inbreng tahap 2 ke Danareksa (Penerbitan PP, akta dan penyesuaian Anggaran Dasar) (Konsultan Karya)

Indikator B. 2	INOVASI MODEL BISNIS
Nama KPI	Pelaksanaan rencana inbreng tahap 2 ke Danareksa (Penerbitan PP, akta dan penyesuaian Anggaran Dasar) (Konsultan Karya)
Definisi	Indikator yang menunjukkan pelaksanaan inbreng BUMN Scale Up tahap 2 kepada Danareksa (Pemerseroan/ penerbitan PP/akta dan penyesuaian Anggaran Dasar)
Tujuan	Mendukung Holding Danareksa
Satuan	Waktu
Formula	Konsultan Karya 1. 60%: Kajian Buku Putih 2. 10%: Terbitnya Izin Prakarsa 3. 10%: Pembahasan Antar Kementerian 4. 10%: Harmonisasi 5. 5%: Terbit PP Inbreng 6. 5%: Penyesuaian Anggaran Dasar
Target	Inbreng BUMN Konsultan Karya : TW IV 2022
Frekuensi	Semesteran
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Corporate Secretary
Unit Pengolah KPI	Corporate Secretary

Sumber Data	Pemerseroan/ penerbitan PP/akta dan penyesuaian Anggaran Dasar
Jenis Pengukuran	Kumulatif per triwulan

9. Number of New Services/Product

Indikator B. 3	INOVASI MODEL BISNIS
Nama KPI	Number of New Services/Product
Definisi	Indikator yang menunjukkan jumlah jasa/produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan dalam pengembangan pasar dan mendiversifikasi jasa/produk yang ada saat ini
Tujuan	Mengetahui sejauh mana perusahaan menghasilkan jasa/produk baru dan pengembangan pasar baru
Satuan	Paket
Formula	Banyaknya paket layanan/produk baru
Target	2
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Operation and Bussines Development
Unit Pengolah KPI	Operation and Bussines Development
Sumber Data	Laporan Keuangan Tahunan
Jenis Pengukuran	Realisasi Pengembangan Jasa/Produk Baru

C. PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI

10. Implementasi ERP untuk Laporan Keuangan

Indikator C. 1	KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI
Nama KPI	Implementasi ERP untuk laporan keuangan
Definisi	Indikator yang menunjukkan implementasi Sistem Pencatatan Keuangan serta Integrasi ke ERP Holding Danareksa
Tujuan	Mendukung implementasi MIS di Holding Danareksa

Satuan	Waktu
Formula	Tersedianya Sistem Pencatatan Keuangan masing - masing Perusahaan dan akan diintegrasikan ke MIS Holding Danareksa
Target	TW IV 2022
Frekuensi	Triwulan
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Unit Pengolah KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Sumber Data	Laporan Manajemen Perusahaan
Jenis Pengukuran	Kumulatif Per tahun

11. Implementasi GRC sebagai tool untuk implementasi tata kelola terintegrasi

Indikator C. 2	KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI
Nama KPI	Implementasi GRC sebagai tool untuk implementasi tata kelola terintegrasi
Definisi	Indikator yang menunjukkan implementasi sistem pencatatan tata kelola (Governance Risk and Compliance) serta integrasi ke e-GRC Holding Danareksa
Tujuan	Mendukung implementasi MIS di Holding Danareksa
Satuan	Waktu
Formula	Tersedianya Sistem Pencatatan Tata Kelola masing-masing Perusahaan dan akan diintegrasikan ke e-GRC Holding Danareksa
Target	TW IV 2022
Frekuensi	Triwulan
Polaritas	Minimize
Unit Pemilik KPI	Internal Audit
Unit Pengolah KPI	Internal Audit
Sumber Data	Laporan Manajemen Perusahaan
Jenis Pengukuran	Kumulatif per tahun

D. PERSPEKTIF PENINGKATAN INVESTASI

12. Jumlah kemitraan strategis dalam kegiatan investasi

Indikator D. 1	PENINGKATAN INVESTASI
Nama KPI	Jumlah kemitraan strategis dalam kegiatan investasi
Definisi	Indikator yang menunjukkan pengembangan bisnis melalui kemitraan strategis dalam kegiatan investasi
Tujuan	Meningkatkan pendapatan perusahaan
Satuan	Jumlah
Formula	Jumlah kemitraan strategis
Target	5
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Corporate Secretary
Unit Pengolah KPI	Corporate Secretary
Sumber Data	Surat perintah kerja kemitraan strategis
Jenis Pengukuran	Kumulatif per tahun

13. Capex (Capital Expenditure)

Indikator D. 2	PENINGKATAN INVESTASI
Nama KPI	<i>Capex (Capital Expenditure)</i>
Definisi	Indikator yang menunjukkan besaran nilai pengeluaran Perusahaan untuk Aset Tidak Lancar
Tujuan	Tercapainya besaran nilai capex yang sudah dikeluarkan Perusahaan untuk Aset Tidak Lancar
Satuan	Rp Miliar
Formula	Besaran keluaran yang menjadi target Perusahaan untuk Aset Tidak Lancar
Target	Rp 4,098 Miliar
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System

Unit Pengolah KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Sumber Data	Laporan Manajemen Tahunan (Investasi)
Jenis Pengukuran	Realisasi tercapainya nilai capex yang telah dianggarkan

E. PERSPEKTIF PENGEMBANGAN TALENTA

14. Perempuan dalam nominated talent

Indikator E. 1	Pengembangan Talenta
Nama KPI	Perempuan dalam nominated talent
Definisi	Indikator yang menunjukkan rasio perempuan dari jumlah pegawai masing - masing BUMN yang memenuhi syarat talent pool dan diajukan ke Kementerian BUMN
Tujuan	Tercapainya target karyawan perempuan yang masuk dalam top talent (karyawan perempuan yang lulus assesment BOD-1 dan direksi anak perusahaan)
Satuan	%
Formula	$\frac{\text{Jumlah top talent perempuan}}{\text{Jumlah nominated talent}} \times 100\%$
Target	5%
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Unit Pengolah KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Sumber Data	Susunan manajemen dalam struktur perusahaan
Jenis Pengukuran	Realisasi Perempuan dalam nominated talent

15. Milenial (<=42 tahun) dalam Nominated Talent

Indikator E. 2	Pengembangan Talenta
Nama KPI	Milenial (<=42 tahun) dalam Nominated Talent
Definisi	Indikator yang menunjukkan rasio pegawai millennial (<=42 tahun) dari jumlah pegawai masing - masing BUMN yang memenuhi syarat talentpool, diajukan, dan disetujui oleh Kementerian BUMN
Tujuan	Tercapainya target karyawan milenial (<= 42 tahun) yang masuk dalam top talent (karyawan milenial yang lulus assesment BOD-1 dan direksi anak perusahaan)
Satuan	%
Formula	$\frac{\text{Jumlah top talent Muda} (\leq 42 \text{ tahun})}{\text{Jumlah nominated talent}} \times 100\%$
Target	5%
Frekuensi	Tahunan
Polaritas	Maximize
Unit Pemilik KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Unit Pengolah KPI	Human Capital, General Affair, Transformation and Management Information System
Sumber Data	Susunan manajemen dalam struktur perusahaan
Jenis Pengukuran	Realisasi karyawan milenial (<= 42 tahun) yang masuk dalam nominated talent (karyawan yang lulus assesment BOD-1 dan direksi anak perusahaan)

PT Indra Karya (Persero)

No.	Uraian	APS 2022	Telah Masuk Kedalam Buku RKAP 2022 (Ya/Tidak)	Sesuai/Tidak Sesuai dengan Arahān	Penjelasan Sesuai/Tidak Sesuai
1. Asumsi Makro Ekonomi					
a. Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,0 – 5,5	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
b. Inflasi (%)	3	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
c. Suku Bunga (%)	6,82	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
d. Nilai Tukar Kurs (Rp/USD)	14.350	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
e. Harga Minyak Mentah Indonesia (USD/Barel)	63	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
f. Lifting Minyak (ribu barel/hari)	703	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
g. Lifting Gas (ribu barel setara minyak per hari)	1.036	Ya	Sesuai	Sesuai dengan Asumsi Makro berdasarkan S-787/MBU/10/2021	
2. Fungsi Keuangan					
a. Penyiapan Infrastruktur & Suprastruktur Penyusunan Laporan Keuangan 2022	Segmentasi Komersial & PSO	Ya	Sesuai	Segementasi per lini bisnis utama (Engineering, Developer, Industry)	
b. Ketentuan minimum opini Laporan Keuangan	WTP	Ya	Sesuai		
c. Target Keuangan					
1) Ekspansi Berkesinambungan	EBITDA positif dan lebih tinggi dibanding tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal	Ya	Sesuai	EBITDA 2021 = 13,959 miliar (Prognosa) EBITDA 2022 = 26,615 miliar	
2) Penciptaan Nilai Ekonomis	ROIC (Return on Invested Capital) di atas WACC (Weighted Average Cost of Capital) atau selisih ROIC-WACC lebih baik dibanding tahun sebelumnya.	Ya	Sesuai	ROIC ≥ WACC 2021 = 3,48% (Prognosa) ROIC ≥ WACC 2022 = 12,53%	
3) Sustainable Financial Position	Financing debt to Invested Capital/ lebih baik dibanding tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal.	Ya	Sesuai	Financing debt to Invested Capital 2021 = 5,17% (Prognosa) Financing debt to Invested Capital 2022 = 2,89%	
	Financing debt to EBITDA lebih baik dibanding tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal.	Ya	Sesuai	Financing debt to EBITDA 2021 = 0,36 (Prognosa) Financing debt to EBITDA 2022 = 0,13	
4) RDI/SLA/BPYBDS & PMN yang belum dimanfaatkan	RKAP harus menuangkan Nilai, skema penyelesaian dan informasi relevan lainnya	Tidak	Tidak Sesuai	-	
3. Fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan					
a. Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan	BUMN wajib melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulan mengenai tindak lanjut rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, BPKP, dan KAP.	Ya	Sesuai	-	
b. Penilaian Risk Maturity Index (RMI)	Penilaian RMI dengan ketentuan : 1. Lebih tinggi 0,5 poin dari tahun 2021 bagi BUMN yang telah melakukan penilaian RMI pada tahun 2021 2. Lebih tinggi 1,0 poin dari hasil penilaian RMI terakhir bagi BUMN yang pernah melakukan penilaian RMI sebelum tahun 2021 3. Penilaian RMI tahun 2022 dengan target minimal level 3 bagi BUMN yang belum pernah melakukan penilaian RMI	Ya	Sesuai	- Sudah disertakan hasil self assessment RMI 2021 dalam RKAP dan disertakan Roadmap Manajemen Risiko hingga 2024 - Assesment RMI 2022 akan dilaksanakan pada Triwulan ke III 2022 dengan target yang tercantum dalam roadmap sebesar 3	
c. Stress Testing atas target-target utama 2022	BUMN diharapkan melakukan stress testing setiap triwulan atas target-target utama 2022 dan menyesuaikan kembali daftar risiko utamanya apabila terdapat deviasi signifikan	Ya	Sesuai	-	
d. Bab Manajemen Risiko RKAP 2022	RKAP dilengkapi Bab Manajemen Risiko sebagai bab tersendiri yang memuat :				
	1) Evaluasi penerapan manajemen risiko tahun 2021;	Ya	Sesuai	- Terdapat pemaparan hasil kinerja Manajemen Risiko pada 2021 disertai hasil RMI sebesar 2,00 - Terdapat usulan perbaikan proses Manajemen Risiko untuk 2022	
	2) Kebijakan umum manajemen risiko tahun 2022;	Ya	Sesuai	- Kebijakan Manajemen Risiko secara prosedural dan terdapat rencana kerja dalam bentuk timeline	
	3) Kebijakan atau pernyataan selera risiko (risk appetite statement) yang telah disetujui Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;	Ya	Sesuai	- Risk Appetite disetujui oleh Dewan Komisaris	
	4) Kebijakan toleransi risiko (risk tolerance) untuk masing-masing inisiatif strategis RKAP;	Ya	Sesuai	- Sesuai dengan arahan dalam Forum Manajemen Risiko oleh pemegang saham (Danareksa)	
	5) Kebijakan kriteria kemungkinan (likelihood) dan dampak (impact);	Ya	Sesuai	- Sudah sesuai dengan Pedoman Manajemen Risiko	

		6) Daftar risiko utama yang memuat (i) sasaran, (ii) jenis/kategori risiko, (iii) peristiwa risiko (risk event), (iv) penyebab risiko, (v) dampak risiko kuantitatif rupiah (wajib ada dengan menghitung dampak pada tahun berjalan), (vi) penjelasan dampak risiko, (vii) kontrol eksisting, (viii) penilaian efektifitas kontrol, (ix) tingkat kemungkinan risiko inheren, (x) tingkat dampak risiko inheren, (xi) level risiko inheren, (xii) rencana penanganan risiko, (xiii) target waktu penanganan, (xiv) tingkat kemungkinan risiko residual, (xv) tingkat dampak risiko residual, (xvi) level risiko residual, (xvii) dampak risiko kuantitatif residual (wajib ada), (xviii) penjelasan dampak risiko residual;	Ya	Sesuai	- Sudah terdapat dalam risk register yang terdapat dalam lampiran RKAP 2022
		7) Peta risiko (heatmap) yang memuat heatmap risiko inheren di awal tahun dan risiko residual di akhir tahun;	Ya	Sesuai	- Sesuai arahan
		8) Timeline penanganan risiko yang memuat (i) rencana penanganan risiko, (ii) breakdown rencana penanganan, (iii) output masing-masing breakdown rencana penganganan, (iv) waktu penanganan yang di-breakdown secara bulanan, (v) PIC yang bertanggungjawab.	Ya	Sesuai	- Target waktu, rencana, rencana penanganan, output rencana penanganan, dan PIC sudah terdapat dalam risk register
e.	Bab Hasil Penanganan Risiko Utama	BUMN melaporkan hasil penanganan risiko utama setiap triwulan yang menjadi bagian dari laporan manajemen triwulan sebagai bab tersendiri, yang memuat : 1. Hasil penanganan risiko yang menggambarkan penurunan terjadinya dampak dan kemungkinan atas suatu risiko. 2. Pemutakhiran daftar risiko utama seperti butir d.6 pada bab manajemen risiko untuk proyeksi triwulan berikutnya hingga akhir tahun.	Ya	Sesuai	-
4. Fungsi Sumber Daya Manusia					
a.	Blue print pementahan amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas	Ketentuan : 1. BUMN yang telah menyusun blue print , diminta untuk melaporkan realisasi program Tahun 2021 serta menyusun dan melaksanakan strategi implementasi pada tahun 2022. 2. BUMN yang belum menyusun blue print , diminta untuk memenuhi pada tahun 2022 dimana dapat dilakukan melalui kolaborasi/benchmarking dengan BUMN lain, sekaligus mengakselerasi implementasinya pada Tahun 2022	Ya	Sesuai	-
b	Pemenuhan data pada portal Human Capita I BUMN	Pemenuhan data Pengurus BUMN, Anak Perusahaan BUMN, dan Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi BUMN serta Talent Pool pada portal Human Capital BUMN	Ya	Sesuai	-
c.	Indikator Pengembangan Talenta	% Milenial (<42 tahun) dalam Nominated Talent lebih baik dibanding tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal. % Perempuan dalam Nominated Talent lebih baik dibanding tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal.	Ya	Sesuai	Terdapat 18% Nominated Talent Pool Millenial
5. Fungsi Hukum					
a.	Prioritas penyelesaian permasalahan hukum	Wajib memprioritaskan penyelesaian permasalahan hukum antar/terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/perusahaan yang terafiliasi, serta melaporkan progress-nya secara periodik dalam Laporan Manajemen Triwulan maupun Tahunan.	Ya	Sesuai	Indra Karya tidak terdapat permasalahan hukum dan masuk kedalam mitigasi hukum pada RKAP 2021
b.	Perkembangan penanganan kasus hukum di BUMN	Wajib melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulan dan Tahunan	Ya	Sesuai	Tidak Perlu diisi
6. Fungsi Teknologi dan Teknologi Informasi					
a.	BUMN wajib menyusun dan/atau menetapkan Masterplan Teknologi Informasi (MPTI)	Wajib melakukan penyusunan dan penetapan sesuai dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/2013 jo PER-03/MBU/02/2018;	Ya	Sesuai	Masterplan TI telah di sesuaikan dengan IT Maturity
b	BUMN wajib melaksanakan asesmen IT Maturity Level oleh Pihak Independen	Asesmen IT maturity level oleh pihak independen sesuai dengan surat atas nama Menteri BUMN Nomor S-122/DSI/MBU/05/2021 perihal Pedoman Pelaksanaan Asesmen IT Maturity Level	Ya	Sesuai	IT Maturity telah dilaksanakan pada 2021
c.	BUMN wajib melakukan asesmen INDI 4.0	Ketentuan : 1. Bagi BUMN yang belum mencapai skor 3,5 wajib menyusun dan mengimplementasikan roadmap pemenuhan gap. 2. Bagi BUMN yang telah mencapai skor minimal 3,5 wajib melaporkan implementasi transformasi Industri 4.0 pada Laporan Manajemen Triwulan BUMN.	Ya	Sesuai	Assessment INDI 4.0 akan dilaksanakan pada 2022

	d.	Program <i>Making Digital Talent</i> BUMN	Wajib berpartisipasi dengan menugaskan karyawannya untuk pencapaian target kepesertaan sebanyak 5% dari jumlah keseluruhan SDM (organik dan non-organik) perusahaan, termasuk anak dan cucu perusahaan pada tahun 2022	Ya	Sesuai	Program disesuaikan dengan Danareksa Learning Institute
7. Fungsi TJSL						
	a	Program TJSL selaras dengan program prioritas Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)	Wajib melakukan pembaharuan TPB Prioritas untuk Tahun 2022	Ya	Sesuai	-sudah dijelaskan pada RKA TJSL / RKAP 2022
	b	Pelaksanaan Program TJSL BUMN	BUMN diminta menyusun Program TJSL BUMN yang dijalankan sebagai pendekatan dari peningkatan nilai perusahaan	Ya	Sesuai	-sudah dijelaskan pada RKA TJSL / RKAP 2022
	c.	Pembentukan Komite TJSL	BUMN diharapkan telah membentuk Komite TJSL atau Komite dengan fungsi yang sama di lingkup BUMN selambat-lambatnya tahun 2022	Ya	Sesuai	-sudah dijelaskan pada RKA TJSL / RKAP 2022
	d.	Pelaksanaan Program TJSL BUMN Prioritas (Pendidikan, Lingkungan, Pengembangan UMK)	Minimal 3 program per masing – masing target prioritas	Ya	Sesuai	-sudah dijelaskan pada RKA TJSL / RKAP 2022
	e.	Program dengan menggunakan pendekatan <i>Creating Share Value</i> (CSV)	Minimal 2 Program	Ya	Sesuai	-sudah dijelaskan pada RKA TJSL / RKAP 2022
8. APB untuk KPI PMN						
	a	KPI PMN dalam Kontrak Manajemen	BUMN yang mendapat tambahan PMN tahun 2021 dan 2022 dan realisasi penyerapannya belum mencapai 100% diminta untuk menambahkan KPI PMN dalam Kontrak Manajemen dan menyajikannya secara terpisah dari KPI Direksi secara kolegial.	Tidak	Tidak Sesuai	-

TABEL 7.2

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN RASIO KEUANGAN TAHUN 2022
DAN PROGNOSA TAHUN 2021

NO	M A C A M R A T I O	R U M U S	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP TAHUN 2022			
						TRIWULAN I	TRIWULAN II	TRIWULAN III	TRIWULAN IV
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11
I	RASIO LIKUIDITAS								
1	Cash Ratio (%)	$\frac{\text{Kas/Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	15,52	16,68	19,44	16,87	18,23	18,53	19,44
2	Acid Test Ratio (Quiick Ratio) (%)	$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Efek} + \text{Piutang}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	28,79	30,51	45,62	38,72	40,43	41,70	45,62
3	Current Ratio (%)	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	118,41	130,75	154,76	144,10	144,26	149,28	154,76
II	RASIO AKTIVITAS								
1	Collection Period (hari) (Termasuk pendapatan akan diterima)	$\frac{\text{Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Netto}}$	39	34	41	169	80	50	41
2	Total Asset Turn Over (kali)	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Total Aktiva}}$	56,51	64,72	89,51	18,72	40,36	65,47	89,51
III	RASIO LEVERAGE								
1	Debt to Total Assets (%)	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	71,37	70,49	65,44	69,73	69,32	67,97	65,44
IV	RASIO SOLVABILITAS								
1	Solvabilitas (%)	$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$	140,11	141,87	152,81	143,41	144,25	147,11	152,81
2	Debt to Equity Ratio (%)	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Equity}} \times 100\%$	249,34	238,84	189,36	230,35	225,98	212,26	189,36
V	RASIO RENTABILITAS								
1	Net Profit Margin (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Netto}} \times 100\%$	4,15	5,00	7,70	6,74	6,70	7,67	7,70
2	Return On Asset (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$	2,35	3,24	6,89	1,26	2,70	5,02	6,89
3	Return On Equity (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Equity}} \times 100\%$	8,20	10,96	19,95	4,17	8,81	15,67	19,95
VI	KEY PERFORMANCE INDICATORS								
	EBITDA	Laba Sebelum Pajak + Penyusutan + Amortisasi + Beban Bunga	13.953.509.360	13.959.353.000	26.614.537.827	4.675.144.926	10.173.070.034	18.867.005.920	26.614.537.827
	ROIC	$\frac{(\text{Laba Bersih} - \text{Dividen})}{\text{Modal Diinvestasikan}} \times 100\%$	8,88	10,96	19,51	3,64	8,30	15,18	19,51

BAB VIII
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN
DEWAN KOMISARIS TAHUN 2022



PT INDRA KARYA (PERSERO)
ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

BAB VIII

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS TAHUN 2022

8.1. PENDAHULUAN

8.1.1. Latar Belakang

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasehat kepada Direksi dalam menjalankan perusahaan berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan. Pengawasan dan pemberian nasehat yang dilakukan oleh Dewan Komisaris dipahami tidak hanya terbatas pada bidang operasional perusahaan yang bersifat teknis, namun juga mencakup kebijakan manajemen yang berkaitan dengan Perseroan ataupun usaha Perseroan.

Di samping itu, tugas Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan dan pemberian nasehat kepada Direksi juga ditujukan untuk kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan yang telah dijabarkan ke dalam visi, misi, dan sasaran perusahaan. Strategi pencapaiannya dirumuskan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan secara operasional dijabarkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Fungsi lainnya dari Dewan Komisaris adalah memastikan bahwa manajemen melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 jo PER-09/MBU/2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka Dewan Komisaris wajib menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) serta Indikator Pencapaian Kinerja/ IPK (*Key Performance Indicators/KPI*) Dewan Komisaris sebagai pedoman dan target pencapaian kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, serta merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari RKAP.

Secara rinci, penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan dan indikator pencapaian kinerja Dewan Komisaris bertujuan untuk:

- a. meningkatkan akuntabilitas Dewan Komisaris terhadap tanggung jawabnya untuk menyampaikan laporan kepada Menteri BUMN;
- b. memberikan peringatan dini (*early warning*) apabila ada gejala mulai terjadinya penurunan kinerja perusahaan secara drastis;
- c. sebagai *self assessment* mengenai seberapa jauh efektivitas pengawasan mampu mengarahkan kinerja manajemen dalam mencapai sasaran bisnis perusahaan; dan

- d. sebagai upaya Dewan Komisaris mengidentifikasi masalah untuk mencapai sasaran bisnis.

RKAT dan KPI Dewan Komisaris Tahun 2022 ini disusun berdasarkan pendekatan tugas dan wewenang Dewan Komisaris. Tugas dan wewenang dimaksud diinventarisasikan dan diturunkan dalam bentuk kegiatan/aktivitas di mana setiap kegiatan/aktivitas tersebut memiliki tolok ukur KPI, yaitu target yang disepakati untuk dicapai beserta masing-masing bobotnya.

Target dan bobot dalam KPI Dewan Komisaris merupakan usulan dari Dewan Komisaris kepada Pemegang Saham. Atas usulan dimaksud, apabila mendapatkan persetujuan dan penetapan dari Pemegang Saham, maka selanjutnya KPI tersebut akan menjadi Kontrak Kinerja antara Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham PT Indra Karya (Persero) dan hal itu menjadi komitmen penting dari Dewan Komisaris agar dalam melaksanakan tugas pengawasan dan memberikan nasehat kepada Direksi senantiasa berpedoman pada visi, misi dan strategi yang telah sesuai dengan maksud, tujuan dan kepentingan Perusahaan.

8.1.2. Dasar Hukum

Program Kerja Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) tahun 2022 disusun berdasarkan ketentuan Peraturan perundangan yang berlaku beserta peraturan pelaksanaannya sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tanggal 19 Juni Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
- 2) Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas;
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas, dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara BUMN;
- 4) Peraturan Pemerintah Nomor 45 tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara;
- 5) Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN/Kepala Badan Pembina BUMN No. Kep-211/M-PBUMN/1999 tanggal 24 September 1999 tentang Laporan Manajemen Perusahaan BUMN;
- 6) Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Kesehatan BUMN;
- 7) Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP-101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan BUMN;
- 8) Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP-102/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang BUMN;

- 9) Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara jo. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara;
- 10) Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/2012 tanggal 24 Agustus 2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-06/MBU/04/2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;
- 11) Peraturan Menteri BUMN No. PER-04/MBU/2014 tanggal 10 Maret 2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-12/MBU/11/2020 tanggal 25 November 2020 tentang Perubahan Kelima Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.
- 12) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/04/2015 tanggal 8 April 2021 tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
- 13) Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.
- 14) Anggaran Dasar Perusahaan PT Indra Karya (Persero), sesuai Akta Pendirian Nomor 108 tanggal 20 Desember 1972 dan telah beberapa kali diubah, terakhir dengan perubahan anggaran dasar nomor 09 tanggal 27 Oktober 2020.

8.1.3. Maksud dan Tujuan

Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Komisaris dimaksudkan sebagai pedoman bagi Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Oleh karena itu, Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 disusun dengan harapan agar dapat dijadikan sebagai dasar dan pedoman dalam pelaksanaan tugas Dewan Komisaris untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

- a. menciptakan arah yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan Dewan Komisaris sejalan dengan Program Kerja yang telah dicanangkan oleh Direksi;
- b. mendapatkan keseragaman dan keterpaduan dalam penyelenggaraan kegiatan Dewan Komisaris;
- c. mewujudkan hasil kerja yang optimal berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*);
- d. menunjang kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan; dan
- e. mewujudkan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Komisaris.

RKAT Dewan Komisaris Tahun 2022 ini disusun dengan memperhatikan beberapa aspek baik internal maupun eksternal perusahaan.

8.2. SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN ORGAN PENDUKUNG DEWAN KOMISARIS

8.2.1. Dewan Komisaris

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : SK-395/MBU/12/2021 tanggal 9 Desember 2021 tentang Pengangkatan Komisaris Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indra Karya, susunan Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) adalah sebagai berikut :

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan
Airlangga Mardjono	Komisaris Utama	Keputusan Menteri BUMN Nomor : SK-395/MBU/12/2021 tanggal 9 Desember 2021
Teddy Poernama	Komisaris	Keputusan Menteri BUMN Nomor : SK-250/MBU/09/2018 tanggal 28 September 2018

8.2.2. Organ Pendukung Dewan Komisaris

a. Komite Audit

Komite Audit adalah organ yang dibentuk dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris, bertujuan membantu Dewan Komisaris dalam upaya mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan yang terkait dengan laporan keuangan, sistem pengendalian internal, pelaksanaan fungsi audit internal dan eksternal, implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance (GCG)* serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Keputusan Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) Nomor : 045/KOM/IKA/2021 tanggal 13 September 2021, susunan Komite Audit

PT Indra Karya (Persero) adalah sebagai berikut:

- 1) Ketua Komite Audit : Teddy Poernama
- 2) Anggota Komite Audit : Ayudya Shinta Yunica

b. Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite Nominasi dan Remunerasi adalah organ yang dibentuk oleh Dewan Komisaris yang bertugas mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang berkaitan dengan nominasi dan remunerasi Anggota Direksi dan Anggota Dewan Komisaris serta manajemen Sumber Daya Manusia.

Sehubungan Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-289/MBU/09/2020 tanggal 16 September 2020 tentang Pemberhentian Komisaris Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indra Karya, mengukuhkan pemberhentian Bpk Jarot Widjoko sebagai Komisaris Utama PT Indra Karya (Persero), maka Susunan Komite Nominasi dan Remunerasi PT Indra Karya (Persero) sebagai berikut:

- 1) Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi : Teddy Poernama
- 2) Sekretaris Komite Nominasi dan Remunerasi : Lis Syukralillah
- 3) Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi : Nita Rahmawati S

c. Sekretariat Dewan Komisaris

Sekretaris Dewan Komisaris adalah organ yang membantu Dewan Komisaris yang membantu menunjang pelaksanaan dan efektivitas peran Dewan Komisaris.

Berdasarkan Keputusan Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) Nomor: 028/KOM/IKA/2020 tanggal 23 November 2020, susunan Sekretariat Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) adalah sebagai berikut:

- 1) Sekretaris Dewan Komisaris : Lis Syukralillah

8.3. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DEWAN KOMISARIS, KOMITE DEWAN KOMISARIS, DAN SEKRETARIAT DEWAN KOMISARIS

8.3.1. Dewan Komisaris

Berdasarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab serta kewajiban Dewan Komisaris sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan, maka program

kerja, pengawasan dan pemberian nasihat yang dilakukan Dewan Komisaris kepada Direksi meliputi antara lain:

1. Tugas Dewan Komisaris adalah:

- a. Melakukan pengawasan dan pemberian nasihat mengenai kebijakan pengurusan perusahaan yang dilaksanakan Direksi, terkait dengan rencana pengembangan perusahaan, RJPP dan RKAP beserta perubahannya.

Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan RKAP yang telah disusun oleh Direksi sesuai dan selaras dengan RJPP serta sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham (APS) yang disampaikan oleh Menteri BUMN sebagai Rapat Umum Pemegang Saham.

- b. Memastikan bahwa penyusunan RKAP Tahun 2022 telah sesuai dengan Visi dan Misi Perseroan, *Corporate Mapping*, tujuan perusahaan, sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan, potensi, kondisi perekonomian global, isu strategis perusahaan dan arah pengembangan perusahaan ke depan.
- c. Memastikan proses pengendalian internal perusahaan telah sesuai dan efektif bagi manajemen dalam melaksanakan pengendalian internal di Perusahaan dengan tetap menjaga hubungan kerja antara Direksi dan Dewan Komisaris yang lugas dan harmonis, sesuai prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.
- d. Meneliti dan menelaah laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan.
- e. Memantau kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Memantau dan mengevaluasi kinerja Direksi.
- g. Mengawasi efektifitas manajemen risiko dan perkembangan operasional langsung.

2. Adapun kewenangan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tugasnya adalah:

- a. Melihat buku-buku, surat-surat serta dokumen-dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain, surat berharga dan memeriksa kekayaan Perseroan.
- b. Memasuki pekarangan, gedung dan kantor yang dipergunakan oleh Perseroan.
- c. Meminta penjelasan dari Direksi dan atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perseroan.
- d. Mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi.

- e. Meminta Direksi dan atau pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat dengan Dewan Komisaris.
 - f. Mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Dewan Komisaris, jika dianggap perlu.
 - g. Memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.
 - h. Menunjuk Pelaksana Tugas Direksi yang berhalangan tetap sampai dengan ditetapkannya pejabat pengganti yang definitive oleh Rapat Umum Pemegang Saham.
 - i. Membentuk komite-komite lain selain Komite Audit, jika dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan Perusahaan atas persetujuan dari Pemegang Saham.
 - j. Menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perseroan, jika dianggap perlu.
 - k. Melakukan tindakan kepengurusan Perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar.
 - l. Menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal-hal yang dibahas dalam rapat.
 - m. Melaksanakan kewenangan pengawasan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan atau keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.
3. Tanggung Jawab Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tugasnya antara lain:
- a. Memberikan pendapat dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dalam capaiannya secara Triwulanan dan Semester.
 - b. Mengikuti perkembangan kegiatan Perseroan, memberikan pendapat dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan Perseroan.
 - c. Melaporkan dengan segera kepada Rapat Umum Pemegang Saham apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perseroan.
 - d. Memberikan penjelasan, pendapat, dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai laporan tahunan, apabila diminta.
 - e. Menyusun program kerja tahunan dan disampaikan kepada Direksi untuk diakomodir dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
 - f. Membentuk Komite Audit.

- g. Mengusulkan Akuntan Publik kepada Rapat Umum Pemegang Saham.
- h. Melaporkan kepada Perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada Perseroan tersebut dan Perseroan lain.
- i. Memberikan laporan tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada Rapat Umum Pemegang Saham.
- j. Menandatangani Pakta Integritas dan Surat Pernyataan Tidak Memiliki Benturan Kepentingan dan lainnya.
- k. Menandatangani Surat Keputusan Bersama di lingkungan PT Indra Karya (Persero).
- l. Melaksanakan kewajiban lainnya dalam rangka tugas pengawasan dan pemberian nasihat, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan atau keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

8.3.2. Organ Pendukung Dewan Komisaris

1. Komite Audit

Secara ringkas, tugas Komite Audit sesuai dengan PER-12/MBU/2012 adalah sebagai berikut:

- a. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) maupun auditor eksternal sehingga dapat dicegah pelaksanaan dan pelaporan yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tidak memenuhi standar.
- b. Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian intern perusahaan serta pelaksanaannya.
- c. Memastikan bahwa telah terdapat prosedur *review* yang memadai terhadap informasi yang dikeluarkan PT Indra Karya (Persero), termasuk brosur, laporan keuangan berkala, proyeksi/*forecast* dan lain-lain informasi keuangan yang disampaikan kepada Pemegang Saham.
- d. Menelaah laporan keuangan yang akan dikeluarkan perusahaan kepada publik. Dalam penelaahan laporan keuangan perusahaan, memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Kebijakan dan praktik akuntansi perusahaan dan perubahannya.
 - 2) Transaksi-transaksi yang tidak lazim dan mempengaruhi laporan keuangan serta bagaimana hal tersebut diungkapkan oleh manajemen.
 - 3) Pengungkapan yang jelas (*full disclosure*).

- 4) Kepatuhan atau kesesuaian dengan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK).
- e. Menelaah pengaduan atau pelaporan melalui mekanisme Kebijakan Whistle Blowing System yang telah ditetapkan Perseroaan.
- f. Menelaah pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor eksternal, sehubungan dengan laporan keuangan perusahaan, berikut hal-hal yang harus secara khusus diperhatikan oleh Komite Audit.
- g. Memonitor pelaksanaan dan mekanisme kerja antara perusahaan dengan auditor eksternal.
- h. Mengevaluasi kinerja KAP dan memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Dewan Komisaris terkait dengan pemilihan calon KAP, penunjukan kembali, dan pemberhentian Kantor Akuntan Publik.
- i. Memberikan persetujuan atas terms of engagement dan imbal jasa Kantor Akuntan Publik terkait dengan jasa audit yang diberikan.
- j. Menilai kualifikasi, keahlian dan sumber daya, efektivitas dan independensi Kantor Akuntan Publik.
- k. Memastikan kembali bahwa auditor eksternal tidak memiliki hubungan kerja, kekeluargaan, keuangan, investasi dan bisnis dengan perusahaan.
- l. Mencari informasi dari Kantor Akuntan Publik mengenai kebijakan dan proses yang diterapkan untuk menjaga independensi dan memantau kepatuhan terhadap regulasi dan peraturan terkait termasuk perubahan-perubahannya serta ketentuan mengenai rotasi partner audit dan staf.
- m. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris terkait kebijakan perusahaan dalam mempekerjakan mantan partner atau staf Kantor Akuntan Publik.
- n. Membahas bersama Kantor Akuntan Publik, sebelum proses audit dimulai, tentang bentuk dan ruang lingkup (scope of work) audit yang akan dilakukan.
- o. Menelaah bersama hasil temuan Kantor Akuntan Publik, termasuk major issues yang muncul selama proses audit terkait tingkat kesalahan dan meminta penjelasan dari manajemen maupun auditor eksternal jika terdapat kesalahan yang belum disesuaikan.
- p. Menelaah kembali laporan auditor eksternal, khususnya aspek-aspek yang tidak memenuhi standar dari laporan tersebut, sebelum diserahkan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.
- q. Memonitor dan menilai efektivitas Kantor Akuntan Publik selama proses audit.

- r. Mengkaji apakah auditor eksternal telah memenuhi rencana audit yang telah disepakati, dan memahami perubahan-perubahan yang dilakukan, termasuk risiko-risiko audit dan langkah-langkah penanganannya yang dikemukakan oleh auditor eksternal.
- s. Memperhatikan kecermatan dan ketajaman auditor dalam key accounting and audit judgements yang ditemukan, termasuk dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan dari Komite Audit, dan masukan mereka yang terkait dengan internal control.
- t. Meminta umpan balik tentang kinerja KAP dari orang-orang yang berkepentingan yang terlibat dalam proses audit.
- u. Menelaah dan menilai isi management letter dari Kantor Akuntan Publik, apakah isinya telah didasarkan atas pemahaman yang memadai tentang bisnis perusahaan, dan memastikan apakah rekomendasi telah ditindaklanjuti oleh manajemen, serta alasan-alasannya jika belum dilaksanakan.
- v. Merekomendasikan kepada Dewan Komisaris tentang kebijakan yang terkait dengan pemberian jasa non-audit oleh Kantor Akuntan Publik kepada perusahaan dan memastikan apakah pemberian jasa non-audit tersebut tidak menciderai independensi dan objektivitas Kantor Akuntan Publik dalam melakukan audit terhadap perusahaan.
- w. Mengidentifikasi hal-hal khusus yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris.
- x. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris sepanjang masih dalam lingkup tugas dan kewajiban Dewan Komisaris berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

2. Komite Nominasi dan Remunerasi

Secara ringkas, tugas Komite Nominasi dan Remunerasi sesuai dengan PER-06/MBU04/2021 adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi Nominasi
 - 1) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai:
 - a) Komposisi jabatan anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris;
 - b) Kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses nominasi;
 - c) Kebijakan evaluasi kinerja bagi anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Komisaris;

- 2) Membantu Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris berdasarkan tolok ukur /KPI yang telah disusun sebagai bahan evaluasi.
 - 3) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai program pengembangan kemampuan /kompetensi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris.
 - 4) Memberikan usulan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada pemegang saham/RUPS.
- b. Fungsi Remunerasi
- 1) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun mengenai :
 - a) Struktur Remunerasi
 - b) Kebijakan atas Remunerasi
 - c) Besaran atas Remunerasi
 - 2) Membantu Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja dengan kesesuaian Remunerasi yang diterima masing-masing anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Komisaris.

3. Sekretariat Dewan Komisaris

Sesuai dengan PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara disebutkan bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membentuk Sekretariat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan beranggotakan staf Sekretariat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Secara ringkas tugas Sekretariat Dewan Komisaris adalah:

- a. Menyediakan informasi untuk Dewan Komisaris dalam rangka pengambilan keputusan.
- b. Mempersiapkan bahan-bahan yang diperlukan berkaitan dengan laporan rutin yang disampaikan Direksi PT Indra Karya (Persero) dalam pengelolaan Perusahaan.
- c. Menyiapkan rapat dan mengkoordinasikan agenda rapat Dewan Komisaris kepada pihak-pihak yang akan menghadiri rapat.
- d. Menyiapkan dan menyampaikan undangan rapat Dewan Komisaris kepada pihak-pihak yang akan menghadiri rapat.

- e. Melakukan konfirmasi mengenai watu, tempat, kehadiran, serta hal-hal lain yang dipandang perlu untuk kelancaran pelaksanaan rapat Dewan Komisaris.
- f. Mempersiapkan penyelenggaraan pertemuan atau rapat Dewan Komisaris, baik rapat internal, maupun rapat dengan Direksi serta rapat dengan pihak-pihak terkait lainnya.
- g. Membuat dan mendokumentasikan Risalah Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi maupun Rapat Internal Dewan Komisaris.
- h. Menyampaikan Risalah rapat Dewan Komisaris kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- i. Mempersiapkan bahan pertimbangan, pendapat, saran dan masukan lainnya kepada Dewan Komisaris untuk Pemegang Saham, Direksi dan pihak-pihak lain yang terkait dengan pengelolaan Perusahaan.
- j. Menindaklanjuti keputusan dalam rapat Dewan Komisaris antara lain dengan mencatat, memantau dan mengecek tahapan kemajuan pelaksanaan keputusan rapat Dewan Komisaris, serta mendorong dan mengkoordinasikan pelaksanaan tindaklanjut keputusan rapat Dewan Komisaris kepada penanggungjawaban yang terkait.
- k. Melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan tata kelola dan kearsipan surat.
- l. Melaksanakan dan mengkoordinasikan untuk kelancaran kegiatan administrasi kesekretariatan, baik untuk Dewan Komisaris maupun Organ Pendukung Dewan Komisaris.
- m. Melakukan dan mengkoordinasikan penyusunan jadwal kegiatan Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas, serta menyiapkan kelengkapan yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan Dewan Komisaris.
- n. Mengarahkan dan mengkoordinasikan pelaksanaan sistem dan prosedur yang ada di lingkungan kerja Sekretariat Dewan Komisaris.
- o. Meminta data informasi/penjelasan yang dibutuhkan Dewan Komisaris kepada pihak-pihak terkait baik di dalam maupun di luar Perusahaan untuk keperluan pelaksanaan tugas Dewan Komisaris.
- p. Menyampaikan usulan rencana atau program kerja Dewan Komisaris khususnya berkaitan dengan fungsi kesekretariatan Dewan Komisaris.

8.4. PROGRAM KERJA DEWAN KOMISARIS

Program kerja Dewan Komisaris disusun dan dikomunikasikan dengan Direksi sejalan dengan perkembangan perusahaan dalam menghadapi tantangan ke depan dan masalah-masalah yang mungkin terjadi pada tahun 2022.

Kegiatan Dewan Komisaris dalam Program Kerja ini berisi rencana kegiatan rutin sesuai tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris serta dilengkapi dengan kegiatan-kegiatan khusus sesuai dengan hasil evaluasi dan temuan tahun sebelumnya. Pelaksanaan kegiatan dapat berubah sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Sesuai tugas, fungsi dan tanggung jawab Dewan Komisaris, yaitu sebagai pengawas dan penasehat Perseroan, maka dengan merujuk pada Anggaran Dasar Perusahaan, ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), maka disusunlah Program dan Kegiatan Dewan Komisaris tahun 2022 yang dijabarkan berdasarkan aspek sebagai berikut:

1. Aspek Perencanaan

Dewan Komisaris menyusun dan menyampaikan Program Kerja Tahunan Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) tahun 2022 yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) 2022, yang mencakup:

- a. Rencana kerja dan kegiatan, yang meliputi aspek perencanaan, aspek pengawasan dan pemberian nasehat, aspek pelaporan dan aspek dinamis/lainnya.
- b. *Key Performance Indicators* (KPI) Dewan Komisaris berdasarkan rencana kerja dan kegiatan.
- c. Anggaran tahunan, merupakan keseluruhan biaya yang diperlukan Dewan Komisaris untuk menjalankan tugas dan fungsinya Komisaris selama satu tahun yang meliputi anggaran remunerasi dan anggaran kegiatan.

2. Aspek Pengawasan dan Pemberian Nasehat

Dalam melaksanakan pengawasan atas implementasi kebijakan dan rencana perusahaan, Dewan Komisaris menggunakan tolok ukur sebagai berikut:

- a. Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- b. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan
- c. Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*)
- d. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)
- e. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan
- f. Kebijakan dan arahan Pemegang Saham

Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) secara berkala (sesuai dengan periode Laporan manajemen) harus menganalisa kinerja perusahaan dengan dibantu oleh Komite Audit dan/atau komite lainnya. Kegiatan tersebut bertujuan

untuk mengikuti dari dekat perkembangan kegiatan Perseroan, memahami permasalahan yang ada dan sebagai dasar dalam mengambil keputusan/memberikan nasehat dan saran yang tepat bagi perusahaan.

Sepanjang tahun, Direksi memiliki perencanaan melakukan aksi korporasi yang mungkin berdasarkan ketentuannya memerlukan persetujuan dan/atau tanggapan Dewan Komisaris. Untuk itu, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite terkait perlu melakukan pengkajian sebelum memberikan persetujuan/tanggapan atas usulan aksi korporasi tersebut, antara lain atas aspek hukum, keuangan, kelayakan, risiko dan *benefit* yang akan diperoleh Perusahaan, serta meneliti apakah aksi korporasi tersebut telah diprogramkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Dewan Komisaris juga perlu melakukan pengawasan yang ketat atas aksi korporasi yang dilakukan oleh Direksi dengan memastikan bahwa aksi-aksi korporasi tersebut telah sesuai dan/atau memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Aspek Pelaporan

Aspek ini terbagi ke dalam beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas Dewan Komisaris setiap tahun yang menjadi bagian dari Laporan Tahunan.
- b. Memberikan pendapat dan saran kepada Pemegang Saham.
- c. Membuat laporan khusus lainnya, jika terdapat hal penting yang harus dilaporkan atau penugasan khusus dari Pemegang Saham.
- d. Membuat laporan realisasi KPI Dewan Komisaris.

4. Aspek Dinamis

Aspek ini terbagi ke dalam beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Kunjungan kerja dewan komisaris ke Kantor Divisi/Unit kerja di daerah dalam rangka melakukan monitoring dan evaluasi.
- b. Program peningkatan kompetensi minimal 2 kali dalam 1 tahun.
- c. Mengusulkan auditor eksternal kepada Pemegang Saham untuk mendapatkan keputusan.

Program kerja dan anggaran, kegiatan serta *Key Performance Indicators* (KPI) Dewan Komisaris PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 adalah sebagaimana lampiran dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Komisaris Tahun 2022 ini.

8.4.1. Rapat Dewan Komisaris

Rapat yang dilaksanakan hanya untuk Internal Dewan Komisaris bersama Organ Pendukung Dewan Komisaris yaitu: Komite Dewan Komisaris dan Sekretaris Dewan

Komisaris. Selama tahun 2022, Dewan Komisaris berencana melakukan rapat internal Dewan Komisaris sebagaimana yang tertera pada lampiran KPI.

Tujuan dari rapat ini adalah untuk melakukan koordinasi antara Dewan Komisaris dan Organ Pendukungnya dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Komisaris terhadap kegiatan operasional Perusahaan yang dijalankan oleh Direksi, melalui:

- a. Evaluasi bersama atas laporan kinerja perusahaan yang telah disampaikan dan laporan Komite Dewan Komisaris;
- b. Koordinasi dalam rangka pengambilan keputusan/ kebijakan yang akan dituangkan dalam bentuk Keputusan Dewan Komisaris maupun Surat Dewan Komisaris kepada Pemegang Saham maupun ke Direksi.

8.4.2. Rapat Dewan Komisaris dan Direksi

Penyelenggaraan rapat Dewan Komisaris dapat berupa rapat gabungan antara Dewan Komisaris dan Direksi, ataupun rapat khusus Dewan Komisaris dengan mengundang Direktur bidang terkait, dengan hanya melibatkan Sekretaris Perusahaan, Sekretaris Dewan Komisaris, Komite Dewan Komisaris dan Organ lainnya sepanjang diperlukan.

Selama tahun 2022, Dewan Komisaris berencana melakukan rapat gabungan Dewan Komisaris dan Direksi sebagaimana yang tertera pada lampiran KPI.

Tujuan dari rapat ini adalah:

- a. Evaluasi terhadap kinerja keuangan dan operasional Perusahaan periode sebelumnya serta tindak lanjut dari Direksi dan jajarannya;
- b. Evaluasi terhadap keputusan, kebijakan, dan pelaksanaan arahan Dewan Komisaris dalam rapat sebelumnya;
- c. Pengambilan keputuan, pemberian arahan Dewan Komisaris atas hal-hal strategis yang diusulkan oleh Direksi dan jajarannya yang sesuai dengan Anggaran Dasar memerlukan keputusan, arahan atau tanggapan Dewan Komisaris;
- d. Menciptakan hubungan kerja dan koordinasi yang baik antara Dewan Komisaris dan Direksi.

Rencana agenda dalam rapat yang dihadiri oleh Dewan Komisaris dan Direksi antara lain, namun tidak terbatas pada:

- a. Pengurusan dan pengelolaan perusahaan, termasuk pencapaian kinerja keuangan dan operasional perusahaan setiap bulan dan *year-to-date*.
- b. Pembahasan untuk memutuskan hal-hal terkait dengan kewenangan Dewan Komisaris seperti yang diatur dalam anggaran dasar perusahaan.

- c. Permintaan penjelasan kepada Direksi atas masalah kinerja perusahaan dan hal-hal lain yang dianggap penting.
- d. Pembahasan permasalahan/isu strategis pengelolaan perusahaan pada bidang tertentu guna memperoleh penjelasan detail dan spesifik, seperti pembahasan usulan RKA, pembahasan laporan manajemen triwulanan, pembahasan laporan manajemen tahunan *audited* dan rapat-rapat tematik lainnya yang bersifat penting/*urgent* yang terjadi di perusahaan atau dihadapi oleh perusahaan.

8.4.3. Kunjungan Kerja atau Peningkatan Proyek

Kunjungan kerja akan dilakukan dalam rangka pengawasan dan pembinaan usaha yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Komisaris ke kantor divisi/unit kerja maupun ke lapangan atau proyek-proyek sesuai dengan dinamika kegiatan usaha.

Kunjungan kerja dilakukan oleh Komisaris dengan didampingi Organ Dewan Komisaris, dan pada tahun 2022 kegiatan kunjungan kerja direncanakan sesuai dengan dinamika kebutuhan.

Mempertimbangkan adanya pandemi Covid-19 dan pembatasan kegiatan yang dilakukan Pemerintah, maka kegiatan kunjungan kerja dapat dilakukan secara *online* (*video conference*).

Output kegiatan kunjungan kerja dapat berupa hasil observasi lapangan, pendapat dan saran pemecahan masalah strategis, sebagai bahan Dewan Komisaris untuk memberi saran untuk disampaikan kepada Direksi dalam rangka perbaikan kinerja Perseroan.

Atas hasil kunjungan kerja yang telah dilakukan tersebut, selanjutnya akan dilakukan pembahasan dalam rapat internal Dewan Komisaris untuk disampaikan rekomendasi kepada Direksi baik melalui rapat dengan Direksi maupun melalui surat tertulis kepada Direksi agar ditindaklanjuti.

8.4.4. Peningkatan Kapasitas Dewan Komisaris

Dalam rangka penyegaran dan meningkatkan kapasitas pengetahuan, kompetensi, wawasan dan kemampuan Dewan Komisaris, maka di tahun 2022 Dewan Komisaris beserta Organ Pendukung merencanakan akan melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas baik di dalam negeri maupun luar negeri untuk menunjang peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasehat Dewan Komisaris.

Adapun bentuk-bentuk kegiatan yang direncanakan akan dilaksanakan, antara lain:

- a. Diklat dalam negeri dalam bentuk *short course*, *e-course*, seminar, *workshop*, pelatihan, sertifikasi dan/atau kegiatan peningkatan kapasitas sejenisnya yang berkaitan dengan peran Dewan Komisaris di bidang keuangan, GCG, SDM dan investasi proyek, *capacity building*, maupun bidang lain yang diperlukan.

- b. Studi banding atau seminar ke luar negeri dan/atau kegiatan peningkatan kapasitas sejenisnya untuk mengetahui implementasi usaha dalam bidang usaha jasa konsultan *engineering, developer* dan industri di luar negeri, peluang bisnis jasa konsultan *engineering, developer* dan industri di negara lainnya, pengelolaan investasi dan peningkatan pelayanan, serta penerapan GCG (apabila dipandang perlu), dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan yang berlaku.

8.5. RENCANA ANGGARAN BIAYA DEWAN KOMISARIS

Untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana tersebut di atas, Dewan Komisaris membutuhkan anggaran biaya yang merupakan bagian dari pos biaya Direksi dan Dewan Komisaris.

Biaya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dibebankan kepada Perusahaan dan secara jelas dimuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Adapun rincian rencana anggaran Dewan Komisaris tahun 2022 adalah sebagaimana berikut:

(dalam jutaan rupiah)

NO	JENIS ANGGARAN	RKAP 2021	RKAP 2022
Remunerasi			
1	Honorarium dan Tunjangan Dewan Komisaris dan Organ Dewan Komisaris	1.619,83	1.515,27
2	Insentif Kinerja Dewan Komisaris dan Sekretaris Dewan Komisaris	(masuk anggaran perusahaan)	(masuk anggaran perusahaan)
3	Biaya PPh Pasal 21 Dewan Komisaris dan Organ Dewan Komisaris	(masuk anggaran perusahaan)	(masuk anggaran perusahaan)
4	Asuransi Purna Jabatan Dewan Komisaris dan Sekretaris Dewan Komisaris	(masuk anggaran perusahaan)	(masuk anggaran perusahaan)
Kegiatan			
5	Biaya Perjalanan Dinas/Kunjungan Kerja	86,40	86,40
6	Biaya Rapat Dalam Kota	33,00	33,00
7	Peningkatan kompetensi	30,0	30,0
8	Belanja Barang dan Rumah Tangga	42,20	42,20
9	Kesehatan	64,80	64,80
Jumlah		1.876,23	1.771,67

8.6. KEY PERFORMANCE INDICATORS DEWAN KOMISARIS

Kinerja Dewan Komisaris dalam melaksanakan pengawasan diformulasikan dalam bentuk *Key Performance Indicator* Dewan Komisaris yang parameter-parameternya telah mewadahi kegiatan dalam melaksanakan pengendalian internal. Selanjutnya

Key Performance Indicator diformulasikan secara keseluruhan dalam bentuk "Kontrak Kerja Dewan Komisaris" tahun anggaran 2022 yang diajukan kepada Pemegang Saham, sebagai berikut :

No	Program Kerja	Periode	Satuan	Bobot	Rencana
I. Aspek Perencanaan					
1	Menyusun RKA dan KPI Dewan Komisaris	Tahunan	Dokumen	10	1
	Sub Total I			10	
II. Aspek Pengawasan dan Pengarahan					
1	Memberikan tanggapan/rekomendasi kepada Pemegang Saham terhadap: a. RKAP b. Laporan Tahunan c. Analisis Kinerja Triwulan	Tahunan Tahunan Triwulanan	Surat Surat Surat	6 6 6	1 1 3
2	Memberikan nasihat/persetujuan/ pendapat atas usulan Direksi yang merupakan wewenang Dewan Komisaris.	Tahunan	Surat	6	3
3	Rapat Dewan Komisaris a. Jumlah Rapat b. Kehadiran Rapat c. Penyelesaian Risalah Rapat	Bulanan Bulanan Bulanan	Kali % Risalah	4 3 4	12 100 12
4	Monitoring tindak lanjut hasil temuan audit internal/eksternal	Setahun	Surat	3	1
5	Realisasi Rencana Kerja Komite Dewan Komisaris	Setahun	%	2	100
	Sub Total II			40	
III. Aspek Pelaporan					
1	Laporan pelaksanaan tugas	Tahunan	Laporan	12	1
2	Pendapat dan Saran Dewan Komisaris kepada Pemegang Saham	Setahun	Surat	9	3
3	Laporan pelaksanaan KPI Dewan Komisaris	Triwulan	Laporan	12	4
	Sub Total III			33	
IV. Aspek Dinamis					
1	Kunjungan Kerja Dewan Komisaris	Setahun	Kali	6	3
2	Peningkatan Kompetensi melalui Seminar/Workshop/Pelatihan dan lain-lain.	Setahun	Kali	6	2
3	Pengusulan Eksternal Auditor kepada Pemegang Saham	Tahunan	Surat	5	1
	Sub Total IV			17	
	TOTAL (I+II+III+IV)			100	

8.7. PENUTUP

Program kerja Dewan Komisaris tahun 2022 disusun berdasarkan fungsi, tugas dan wewenang Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini Dewan Komisaris akan melaksanakan program kerja yang dibantu oleh seluruh Organ Pendukung Dewan Komisaris. Indikator pencapaian kinerja telah diusulkan untuk ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor yang terukur dan tingkat efektifitas pengawasan yang akan dihasilkan.

Dengan adanya program kerja dan Indikator Pencapaian Dewan Komisaris, maka diharapkan pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Komisaris dapat lebih efektif dan tepat sasaran sehingga rekomendasi/nasihat/saran dan/atau tanggapan yang disampaikan kepada manajemen dapat menjadikan pengawasan yang optimal dan memberikan nilai tambah bagi manajemen untuk dapat mewujudkan target yang telah ditetapkan serta memenuhi harapan *stakeholders* PT Indra Karya (Persero).

Jakarta, Desember 2021

DEWAN KOMISARIS
PT.INDRA KARYA (PERSERO)



Airlangga Mardjono
Komisaris Utama



Teddy Poernama
Komisaris

Tabel 8.1

JADWAL KEGIATAN DEWAN KOMISARIS PT INDRA KARYA (PERSERO) TAHUN 2022

No.	KEGIATAN DEWAN KOMISARIS	JML	JANUARI				FEBRUARI				MARET				APRIL				MEI				JUNI				JULI				AGUSTUS				SEPTEMBER				OKTOBER				NOVEMBER						
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV							
1	RAPAT INTERN KOMISARIS/ KOMISARIS DAN KOMITE:																																																
	a. Rutin Tiap Bulan	12	1				1				1				1				1				1				1				1				1				1										
	b. Insidentil *) Aksi korporasi Direksi	4					1																	1				1				1				1				1									
2	RAPAT KOORDINASI DENGAN DIREKSI :																																																
	a. Bulanan **)	12	1				1				1				1				1				1				1				1				1				1										
	1) Tindaklanjut Hasil Pemeriksaan Internal	2																						1																									
	2) Pembahasan kinerja keuangan dan operasional	12	1				1				1				1				1				1				1				1				1				1										
	3) Rapat Kebijakan Pengembangan SDM dan IT	3					1																	1				1				1				1				1									
	4) Rapat Evaluasi Kinerja Divisi/Proyek	2									1																																						
	5) Pemilihan Auditor Eksternal	1																																															
	6) Pembahasan Usulan RKAP 2023	1																																															
	7) Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik	1																																															
	8) Rapat Tinjauan Pendukung Bisnis	1																																															
	9) Talent & Succession Direksi	1																																															
	10) Evaluasi Remunerasi Direksi dan Komisaris	1																																															
	11) Monitoring Tindak Lanjut hasil temuan audit internal/eksternal	1																																															
	12) Pembahasan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	1																																															
	b. Tahunan :																																																
	1) Laporan Manajemen Audited (KAP)	1																																															
	3) RUPS	2																																															
	c. Konsultasi Insidentil																																																
	1) Konsultasi Penyusunan RKAP/RJPP	2																																															
	2) Konsultasi Revisi RKAP/Investasi	1																																															
	3) Konsultasi Laporan Tahunan	1																																															
3	KUNJUNGAN KERJA																																																
4	Pelatihan/Workshop/Seminar/Studi Banding *)																																																
5	Buka Bersama dan Halal Bihalal																																																
		66	0	1	4	1	0	1	3	1	0	2	4	0	1	1	3	1	0	1	4	0	0	1	5	1	0	3	2	0	1	1	4	0	0	2	7	0	0	1	2	0	0	1	2	1	0	2	0

Keterangan :

*) Kegiatan tersebut dapat berubah disesuaikan dengan kondisi.

Undangan dari Pemegang Saham/Undangan Direksi/pihak lain yang terkait.

**) Rapat koordinasi bulanan dengan Direksi bisa digabung dgn Rapat Triwulan maupun yang lain.

- Rapat pembahasan bersama
- Laporan/ tertulis
- Kegiatan
- Capacity Building

BAB IX
PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL
DAN LINGKUNGAN (TJSL)

BAB IX

PROGRAM KERJA TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN (TJSL)

9.1. Gambaran Umum Program TJSL

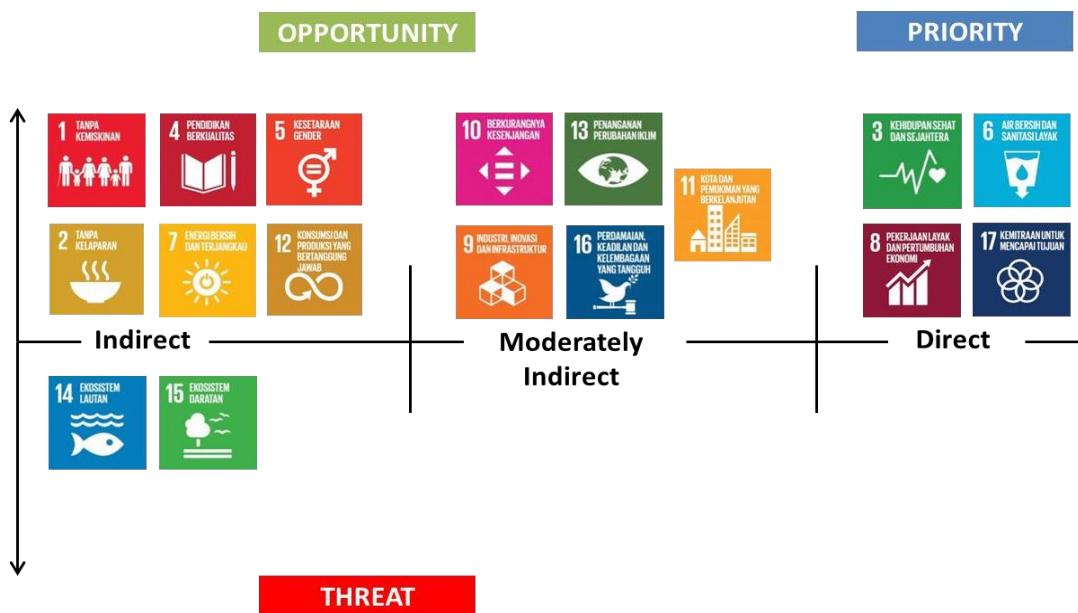
Berdasarkan Perpres No.59/2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-05/MBU/04/2021 tanggal 8 April 2021 tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan Surat Deputi Bidang SDM, Teknologi dan Informasi Kementerian BUMN Nomor S- 188/DSI.MBU/10/2021 tanggal 5 Oktober 2021 perihal Pelaksanaan Program TJSL BUMN Tahun 2022, dengan ini PT Indra Karya (Persero) menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang meliputi beberapa program terkait program Usaha Mikro dan Usaha Kecil (UMK) dan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan tahun 2022.

PT Indra Karya (Persero) telah melaksanakan Pembiayaan/Pendanaan UMK (dahulu dikenal dengan Program Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi sejak tahun 1990 dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sejak tahun 2015). Adapun Mitra Binaan adalah Usaha Mikro dan Usaha Kecil yang bergerak di berbagai bidang usaha dan mempunyai prospek untuk dikembangkan dimana pemilik maupun pengelolanya mempunyai keinginan untuk mengembangkan usahanya untuk menuju usaha yang tangguh dan mandiri.

Dalam RKA ini telah disesuaikan berdasarkan tersedianya dana dari realisasi pengembalian pinjaman modal kerja dari para mitra binaan dan prakiraan realisasi saldo dana Program Pendanaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil (UMK) per 31 Desember 2021 dan dari alokasi dana Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Seperti pada tahun-tahun sebelumnya, PT Indra Karya (Persero) masih tetap akan melanjutkan pembinaan bagi UMK dan TJSL.

9.1.1 Analisis Resiko Usaha Perusahaan

Apabila dirinci dalam aspek tujuan pembangunan keberlanjutan bisnis di PT IndraKarya (Persero) sesuai dengan prioritas SDGs, maka dapat dilihat pada diagram berikut :



Gambar 9.1

Analisis Risiko Usaha Perusahaan

Selanjutnya, sebagai langkah pengembangan setiap keunggulan yang dimiliki perusahaan serta mitigasi risiko-risiko yang diperlukan guna mengoptimalkan keberlanjutan bisnis, maka Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan yang dijadikan sebagai prioritas SDGs PT Indra Karya (Persero) tahun 2021 dan tahun 2022.

9.2. Rencana Kerja dan Anggaran Pelaksanaan TJSL

9.2.1 Fokus Kegiatan TJSL

TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN



Gambar 9.2

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Agenda 2030 untuk Tujuan Pembangunan Berkelanjutan/TPB (the 2030 Agenda for Sustainable Development atau SDGs) adalah kesepakatan pembangunan baru yang mendorong perubahan-perubahan yang bergeser ke arah pembangunan berkelanjutan yang berdasarkan hak asasi manusia dan kesetaraan untuk mendorong pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan hidup. SDGs/TPB diberlakukan dengan prinsip-prinsip universal, integrasi dan inklusif untuk meyakinkan bahwa tidak akan ada seorang pun yang terlewatkan atau “No-one Left Behind”. SDGs terdiri dari 17 Tujuan dan 169 target dalam rangka melanjutkan upaya dan pencapaian Millennium Development Goals (MDGs) yang berakhir akhir pada tahun 2015 lalu.

Empat Pilar SDGs

1. Pilar Pembangunan Sosial

Pembangunan Sosial SDGs adalah tercapainya pemenuhan hak dasar manusia yang berkualitas secara adil dan setara untuk meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat.

2. Pilar Pembangunan Lingkungan

Pembangunan Pembangunan Lingkungan SDGs adalah tercapainya pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan yang berkelanjutan sebagai penyangga seluruh kehidupan.

3. Pilar Pembangunan Ekonomi

Pembangunan Ekonomi SDGs adalah tercapainya pertumbuhan ekonomi berkualitas melalui keberlanjutan peluang kerja dan usaha, inovasi, industri inklusif, infrastruktur memadai, energi bersih yang terjangkau dan didukung kemitraan.

4. Pilar Pembangunan Hukum dan Tata kelola

Pembangunan Hukum dan Tata Kelola SDGs adalah terwujudnya kepastian hukum dan tata kelola yang efektif, transparan, akuntabel dan partisipatif untuk menciptakan stabilitas keamanan dan mencapai negara berdasarkan hukum.

PT Indra Karya (Persero) akan memfokuskan kegiatan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang selaras dengan Surat Deputi Bidang SDM, Teknologi dan Informasi Kementerian BUMN akan memfokuskan 3 (tiga) bidang prioritas yaitu:

1. Pendidikan
2. Lingkungan
3. Pengembangan UMK



PT Indra Karya (Persero) juga akan berupaya untuk mewujudkan program pemerintah yang selaras dengan SDGs (Suistainability Development Goals) atau Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) terutama Nomor 6 yang digagas oleh Bapennas RI.

9.2.2 Program Kegiatan Pembinaan

Jenis pembinaan kepada Mitra Binaan sesuai dengan program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)/ SDGs Pilar Nomor 8 yakni Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi yang diberikan PT Indra Karya (Persero) kepada Mitra Binaan sampai saat ini berupa:

- Bantuan pinjaman modal kerja dan/atau pembelian aset tetap dalam rangka meningkatkan produksi dan penjualan minimal pemberian modal kerja bagi UMK minimal sebesar Rp. 5.000.000,- (lima juta rupiah).
- Bantuan pinjaman tambahan untuk membiayai kebutuhan yang bersifat jangka pendek untuk memenuhi pesanan dari rekanan usaha UMK.
- Bantuan pembinaan berupa hibah untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam bentuk pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan produktifitas UMK serta untuk pengkajian/penelitian yang berkaitan dengan UMK.
- Dana Program TJSL digunakan untuk tujuan yang memberikan manfaat kepada masyarakat di wilayah usaha Perusahaan dalam bentuk bantuan korban bencana alam, bantuan pendidikan (pelatihan, sarana dan prasarana pendidikan), bantuan peningkatan kesehatan, bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum, bantuan sarana ibadah, bantuan pelestarian alam, serta bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan (penyediaan sarana air bersih, penyediaan sarana Mandi Cuci Kakus (MCK), bantuan pendidikan, pelatihan, pemagangan, promosi, dan bantuan lain yang terkait dengan upaya peningkatan kemandirian ekonomi usaha kecil selain Mitra Binaan Program Kemitraan; perbaikan sarana ibadah untuk masyarakat).

9.2.3 Sumber Dana yang Tersedia

Sumber dana untuk Kegiatan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan PT Indra Karya (Persero) sesuai dengan PER- 5/MBU/04/2021 tanggal 8 April 2021 tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara, berasal dari :

- Anggaran kegiatan yang diperhitungkan sebagai biaya pada



Perusahaan dalam tahun anggaran berjalan.

- Penyisihan sebagian laba bersih Perusahaan pada tahun anggaran sebelumnya.
- Sumber lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan.

Sumber dana untuk Program Pendanaan UMK PT Indra Karya (Persero) berasal dari :

- Pengembalian pokok pinjaman dari mitra binaan/UMK.
- Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana program UMK.

9.3 Rencana Penggunaan Dana Sesuai Dengan Program Kegiatan

9.3.1 Peredaran dan Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK kepada Mitra Binaan Prognosa Tahun 2021 dan RKAP Tahun 2022

Dana Program Pembiayaan UMK yang dikelola berasal dari Dana Tersedia dan Pendapatan-Pendapatan selama tahun berjalan untuk disalurkan kepada para Mitra Binaan. Dana tersedia berasal dari beberapa sumber, yaitu alokasi penyisihan laba bersih perusahaan dan/atau biaya yang dibebankan kepada perusahaan, saldo awal tahun yang berasal dari saldo akhir tahun sebelumnya, pengembalian pokok dan jasa administrasi pinjaman dari Mitra Binaan. Sedangkan Pendapatan berasal dari bunga jasa giro rekening.

Metode penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK yang dilaksanakan adalah dengan cara melakukan inventarisasi data Usaha Mikro dan Usaha Kecil yang ada di setiap lokasi Kantor Pusat dan Divisi perusahaan pembina. Dari daftar tersebut dilakukan seleksi calon Mitra Binaan dan melakukan survei lokasi usaha. Setelah dilakukan survei tempat dan lokasi usaha, maka Pengurus TJSL melakukan rapat pembahasan dan memutuskan calon Mitra Binaan yang akan dijadikan Mitra Binaan. Setelah diikat dengan suatu perjanjian, maka calon Mitra Binaan tersebut secara resmi menjadi Mitra Binaan. Peredaran dan Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK Tahun 2021 dan 2022 dapat dilihat pada tabel berikut :



**Tabel 9.1 Peredaran dan Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK
Tahun 2021 dan 2022**

KETERANGAN	Audited 2020	Prognosa 2021	RKA 2022	% B/A C/B	
	A	B	C	B/A	C/B
A. Dana yang Tersedia					
Saldo Awal	5.245.161	2.933.676	0	55,9%	0,0%
Pengembalian Pokok Pinjaman	36.646.500	90.295.000	106.760.750	246,4%	118,2%
Titipan Dana (Sinergi BUMN)	0	0	0	0,0%	0,0%
Pendapatan Bunga Tabungan/Jasa Giro (Net)	-31.631	-419.180	-599.654	0,0%	143,1%
Jumlah Dana yang Tersedia	41.860.030	92.809.496	106.161.096	221,7%	114,4%
B. Penggunaan Dana					
Pinjaman	40.000.000	98.184.496	112.348.596	245,5%	114,4%
Pinjaman Khusus	0	0	0	0,0%	0,0%
Biaya Pembinaan/Hibah	0	0	0	0,0%	0,0%
Pembayaran Dana Sinergi BUMN	0	0	0	0,0%	0,0%
Jumlah Penggunaan Dana	40.000.000	98.184.496	112.348.596	245,5%	114,4%
C. Sisa Dana yang Tersedia					
1.860.030	-5.375.000	-6.187.500	-289,0%	115,1%	
D. Pendapatan					
Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	1.735.101	5.375.000	6.187.500	309,8%	115,1%
Pembagian Jasa Administrasi Sinergi	0	0	0	0,0%	0,0%
Pendapatan Lainnya	0	0	0	0,0%	0,0%
Jumlah Pendapatan	1.735.101	5.375.000	6.187.500	309,8%	115,1%
E. Biaya Operasional					
0	0	0	0	0,0%	0,0%
F. Investasi					
0	0	0	0	0,0%	0,0%
G. Surplus (Defisit) G=D-E-F					
1.735.101	5.375.000	6.187.500	309,8%	115,1%	
H. Saldo Akhir H=C+G					
3.595.131	0	0	0,0%	0,0%	

Apabila dirinci menurut sektor usaha Mitra Binaan, maka Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK di tahun 2021 dan rencana penyaluran di tahun 2022 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 9.2 Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK
Tahun 2021 dan 2022 (berdasarkan sektor usaha Mitra Binaan)**

KETERANGAN	Audited 2020	Prognosa 2021	RKA 2022	% B/A C/B	
	A	B	C	B/A	C/B
PENGGUNAAN DANA					
Pinjaman					
- Sektor Industri	0	1	1	0%	100%
- Sektor Perdagangan	8	8	4	100,0%	50,0%
- Sektor Pertanian	0	0	1	0,0%	0,0%
- Sektor Peternakan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Perikanan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Jasa	0	0	0	0,0%	0,0%
8	9	6	112,5%	66,7%	
Pinjaman Khusus					
- Sektor Industri	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Perdagangan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Pertanian	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Peternakan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Perikanan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Jasa	0	0	0	0,0%	0,0%
0	0	0	0,0%	0,0%	
Biaya Pembinaan/Hibah					
0	0	0	0,0%	0,0%	
Total	8	9	6	112,5%	66,7%

Sedangkan menurut jumlah unit usaha Mitra Binaan, maka Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK di tahun 2021 dan rencana penyaluran di tahun 2022 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 9.3 Penyaluran Dana Program Pembiayaan UMK
Tahun 2021 dan 2022 (berdasarkan jumlah unit usaha Mitra Binaan)**

KETERANGAN	Audited 2020	Prognosa 2021	RKA 2022	% B/A C/B	
	A	B	C	B/A	C/B
PENGGUNAAN DANA					
Pinjaman					
- Sektor Industri	0	1	1	0%	100%
- Sektor Perdagangan	8	6	7	75,0%	116,7%
- Sektor Pertanian	0	0	1	0,0%	0,0%
- Sektor Peternakan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Perikanan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Jasa	0	0	0	0,0%	0,0%
	8	7	9	87,5%	128,6%
Pinjaman Khusus					
- Sektor Industri	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Perdagangan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Pertanian	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Peternakan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Perikanan	0	0	0	0,0%	0,0%
- Sektor Jasa	0	0	0	0,0%	0,0%
	0	0	0	0,0%	0,0%
Biaya Pembinaan/Hibah					
	0	0	0	0,0%	0,0%
Total	8	7	9	87,5%	128,6%

Perkembangan jumlah Mitra Binaan yang dibina oleh PT Indra Karya (Persero) dalam prognosis di tahun 2021 dan rencana di tahun 2022 dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 9.4 Perkembangan Jumlah Mitra Binaan
Tahun 2021 dan 2022**

KETERANGAN	Audited 2020	Prognosa 2021	RKA 2022	% B/A C/B	
	A	B	C	B/A	C/B
MB Binaan Awal	47	54	35	114,9%	64,8%
MB Baru Tahun Berjalan	8	7	9	87,5%	128,6%
MB Selesai Dibina di Tahun Berjalan	1	26	7	2600,0%	26,9%
MB yang Masih Dibina	54	35	37	64,8%	105,7%
Proyeksi MB Naik Kelas	0	1	1	100,0%	100,0%

Dimana telah memenuhi satu dari kriteria berikut:

1. Peningkatan jumlah pegawai;
2. Peningkatan nilai pinjaman;
3. Peningkatan kapasitas produksi;
4. Peningkatan omzet;
5. Pelibatan masyarakat sekitar untuk menghasilkan produk;
6. Pemasaran produk di luar kota/negeri; dan
7. Memperoleh sertifikasi nasional/internasional.



9.3.2 Kualitas Pinjaman, Program Pembiayaan UMK Prognosa Tahun 2021 dan RKA Tahun 2022

**Tabel 9.5 Kualitas Pinjaman, Program Pembiayaan UMK
Prognosa 2021 dan RKA 2022**

KETERANGAN	Prognosa 2021	RKA 2022	%
	A	B	B/A
Lancar	97.191.500	124.690.000	128,29%
Kurang Lancar	4.988.000	1.668.000	33,44%
Diragukan	7.228.000	1.386.000	19,18%
Macet	34.805.750	548.000	1,57%
Jumlah Saldo Piutang	144.213.250	128.292.000	88,96%

Terdapat kredit macet pada prognosa tahun 2021 sekitar Rp. 34.805.750 atau 24,13% dari total pinjaman dana bergulir untuk Mitra Binaan penerima manfaat program pendanaan UMK terutama Mitra Binaan yang dikelola di bawah tahun 2016.

9.3.3 Penyaluran Dana Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Prognosa Tahun 2021 dan RKA Tahun 2022

Dana Program TJSL disalurkan untuk memberdayakan kondisi sosial masyarakat di lingkungan PT Indra Karya (Persero). Bentuk penyalurannya adalah hibah bersifat bantuan sosial kemasyarakatan dalam bentuk bantuan korban bencana alam dan/atau non alam, bantuan pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan, pengembangan sarana dan prasarana, perbaikan sarana ibadah, pelestarian alam serta bantuan sosial dalam hal pengentasan kemiskinan.

Adapun dana tersedia sebagai sumber dana Program TJSL berasal dari alokasi penyisihan laba bersih perusahaan dan/atau biaya yang dibebankan kepada perusahaan.

Nilai dana tersedia Program TJSL diluar program pendanaan UMK di tahun 2021 sebesar Rp. 277.342.550,- yang berasal dari Alokasi Dana BUMN Pembina yang diperhitungkan sebagai biaya perusahaan tahun 2021. Sedangkan rencana dana tersedia Program TJSL diluar program Kemitraan di tahun 2022 sebesar Rp. 350.000.000,- yang berasal dari Alokasi Dana BUMN Pembina yang diperhitungkan sebagai biaya perusahaan tahun 2022.

Pada tahun 2021 penyaluran Dana TJSL adalah sebesar Rp. 277.342.550,. Dana tersebut disalurkan pada Sektor sebagai berikut :

1. Bantuan korban bencana alam dan/atau non alam sebesar Rp.10.000.000,-;
2. Bantuan pendidikan dan pelatihan sebesar Rp. 15.000.000,-;
3. Bantuan peningkatan kesehatan sebesar (Covid-19) Rp. 15.000.000,-;
4. Bantuan pengembangan sarana dan prasarana sebesar Rp. 0,-;
5. Bantuan sarana ibadah/panti asuhan/masjid sebesar Rp. 33.100.000,-;



6. Bantuan pelestarian alam sebesar Rp.0,-; dan
7. Bantuan sosial dalam pengentasan kemiskinan sebesar Rp. 214.242.550,-.

Pada tahun 2022 PT Indra Karya (Persero) tidak lagi menyalurkan PUMK, dengan demikian akan berfokus untuk melakukan penagihan piutang PUMK. Seluruh saldo dana yang tersedia dan dana pengembalian piutang dari mitra binaan akan dihibahkan kepada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dengan metode *business-to-business*. Adapun anggaran PUMK pada tahun 2022 sebesar Rp 112.348.596,-.

Sedangkan rencana penyaluran Dana TJSR non PUMK di tahun 2022 sebesar Rp. 350.000.000,- yang akan disalurkan sebagai program prioritas *Community Involvement and Development* (CID) yang mendukung Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB), dengan rincian sebagai berikut:

1. Program prioritas di Bidang Pendidikan sebesar Rp50.000.000,-;
2. Program prioritas di Bidang Lingkungan sebesar Rp100.000.000,-;
3. Program prioritas di Bidang Pengembangan UMK sebesar Rp70.000.000,-;
4. Program prioritas yang mendukung bisnis inti dan menciptakan *Creating Shared Value* (CSV) sebesar Rp130.000.000,-.

Selain itu, PT Indra Karya (Persero) juga merencanakan kegiatan TJSR non PUMK di luar program CID yang bersumber dari anggaran yang diperhitungkan sebagai biaya laporan RKA perusahaan tahun 2022 sebesar Rp2.266.000.000,-.

Peredaran dan penyaluran Dana TJSR di tahun 2021 dan 2022 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 9.6 Peredaran dan Penyaluran Dana TJSR
Tahun 2021 dan 2022**

KETERANGAN	Audited 2019 A	Prognosa 2021 B	RKA 2022 C	% B/A C/B	
				B/A	C/B
Dana Tersedia					
Saldo Awal	579.855	0	0	0,00	0,00
Penerimaan Dana BUMN Pembina	209.834.515	277.000.000	350.000.000	132,01	126,35
Bunga Tabungan/Jasa Giro	81.600	342.550			
Jumlah Dana Tersedia	210.495.970	277.342.550	350.000.000	131,76	126,20
 I. Penyaluran Dana					
Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan					
- Bantuan Korban Bencana Alam	40.000.000	0	0	0,00	0,00
- Bantuan Pendidikan dan/atau Pelatihan	38.500.000	15.000.000	50.000.000	38,96	333,33
- Bantuan Peningkatan Kesehatan (Covid 19)	61.679.412	15.000.000	0	24,32	0,00
- Bantuan Pengembangan sarana dan Prasarana	0	0	0	0,00	0,00
- Bantuan Sarana Ibadah/Panti Asuhan/Masjid	8.550.000	33.100.000	0	387,13	0,00
- Bantuan Pelestarian Alam	0	0	0	0,00	0,00
- Bantuan Sosial dalam Pengentasan Kemiskinan	61.400.000	214.242.550	300.000.000	348,93	140,03
Jumlah	210.129.412	277.342.550	350.000.000	131,99	126,20
Jumlah Bantuan TJSR	210.129.412	277.342.550	350.000.000	131,99	126,20



II. Beban Operasional					
Pemindahbukuan Penutupan Rekening BL	0	0	0	0,00	0,00
Jumlah Beban Operasional	0	0	0	0,00	0,00
Jumlah Penyaluran Dana (I + II)	210.129.412	277.342.550	350.000.000	131,99	126,20
Saldo Akhir	366.558	0	0	0,00	0,00

RKA tahun 2022 Dana TJSL sesuai dengan Program Prioritas Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) / SDGs dan Mendukung Bisnis Inti *Creating Shared Value* (CSV) serta program-program non-prioritas.

9.4 Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2021

Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2021 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9.7 Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2021

No.	Nama Program	Pilar TPB	Pilar Pembangunan	Sektor	Uraian Program	Indikator Capaian	Nilai Prognosa
1	Bantuan Untuk Covid-19	Kehidupan sehat dan sejahtera (3)	Sosial	Bantuan Peningkatan Kesehatan	Memberikan bantuan berupa APD, Tabung Oksigen	Masyarakat sehat dan sejahtera	15.000.000
2	Pendidikan dan Pelatihan	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan ekonomi (8)	Ekonomi	Bantuan pendidikan dapat berupa pelatihan dan prasarana dan sarana Pendidikan	Pemberian buku buku dan pelatihan Digital bagi UMK	Mempunyai Kemampuan untuk meningkatkan usaha dan Peningkatan Pendidikan	15.000.000
3	Bantuan Sarana Ibadah/Masjid dan Anak Yatim/Dhuafa	Tanpa Kemiskinan (1)	Sosial	Bantuan Sarana Ibadah	Memberikan bantuan sarana ibadah, santunan Anak Yatim/Dhuafa	Ketersediaan rumah ibadah yang layak dan kesejahteraan Masyarakat	44.149.550
4	Sanitasi Sehat dan Sampah Terpadu	Air bersih dan sanitasi layak (6)Kehidupan sehat sejahtera (3) dan Tanpa kelaparan (2)	Lingkungan	Bantuan sosial kemasyarakatan untuk pengentasan kemiskinan	Penyediaan MCK dan tempat pengelolaan sampah di desa tertinggal	Tersedianya MCK dan tempat sampah yang layak	45.000.000
5	Penyediaan Sarana Air Bersih	Kehidupan sehat dan sejahtera (3) Air Bersih dan sanitasi layak (6)	Lingkungan	Bantuan sosial kemasyarakatan untuk pengentasan kemiskinan	Memberikan bantuan berupa air bersih dengan Smart Water	Ketersediaan air bersih	150.000.000
6	Bantuan Sosial di daerah tertinggal	Tanpa Kemiskinan (1)	Sosial	Bantuan sosial kemasyarakatan untuk pengentasan kemiskinan	memberikan bahan makanan/sembako	Masyarakat sejahtera	8.193.000
Jumlah Dana TJSL Tahun 2021							277.342.550

9.5 Program Prioritas TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori CID

Program Prioritas TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori CID dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9.8 Program TJSL PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori CID

No.	Nama Program	Pilar TPB	Pilar Prioritas TPB	Uraian Program	Indikator Capaian	Nilai Anggaran
I	Program Prioritas di Bidang Pendidikan					
1	Program Beasiswa	Sosial	Pendidikan Berkualitas (4)	Memberikan beasiswa kepada anak sekolah/kuliah/karyawan/BUMN	Memberikan beasiswa kepada anak sekolah/kuliah/karyawan/BUMN	Rp20.000.000
2	Program Sarana Olahraga	Sosial	Pendidikan Berkualitas (4)	Memberikan sarana olahraga di Sekolah	Tersedianya Sarana Olahraga di	Rp15.000.000
3	Bantuan Perpustakaan	Sosial	Pendidikan Berkualitas (4)	Memberikan sarana dan prasarana buku bacaan/buku sekolah	Terpenuhinya sarana dan prasarana buku bacaan untuk perpustakaan di satu sekolah	Rp15.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSL Prioritas Bidang Pendidikan						Rp50.000.000



Program Prioritas di Bidang Lingkungan						
1	Program Menanam Pohon	Lingkungan	Ekosistem Daratan (15)	Menanam Pohon dalam Rangka Ekosistem Daratan	Melaksanakan 2 (dua) Kegiatan Penanaman Pohon dalam rangka menjaga ekosistem daratan	Rp20.000.000
2	Program Kali Bersih	Lingkungan	Penanganan Perubahan Iklim (13)	Melaksanakan kegiatan kebersihan dan merawat kali	Melaksanakan Kegiatan untuk kebersihan dan perawatan di 1 (satu) lokasi DAS	Rp40.000.000
3	Program Sarana Sanitasi Sehat	Lingkungan	Air Bersih dan Sanitasi Layak (6)	Memberikan sarana air bersih di daerah tertinggal/ kekeringan	Tersedianya MCK di 1 (satu) lokasi daerah tertinggal	Rp40.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSR Prioritas Bidang Lingkungan						Rp100.000.000
Program Prioritas di Bidang Pengembangan UMK						
1	Program Pelatihan UMKM	Ekonomi	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (8)	Memberikan pelatihan bagi UMK	Melaksanakan 1 (satu) kegiatan pelatihan untuk UMK	Rp30.000.000
2	Program Perizinan UMKM	Ekonomi	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (8)	Memberikan bantuan kepada UMK untuk mendapatkan sertifikat izin usaha	Melaksanakan Kegiatan untuk kebersihan dan perawatan di 1 (satu) lokasi DAS	Rp20.000.000
3	Program Promosi UMKM	Ekonomi	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (8)	Membantu promosi untuk produk UMK	Melaksanakan kegiatan promosi untuk produk UMK	Rp20.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSR Prioritas Bidang Pengembangan UMK						Rp70.000.000
Program Prioritas Mendukung Bisnis Inti dan Menciptakan Creating Shared Value (CSV)						
1	Air Mengalir untuk Indonesia	Lingkungan	Air Bersih dan Sanitasi Layak (6)	Memberikan sarana air bersih di daerah tertinggal/ kekeringan	Tersedianya sarana air bersih	Rp100.000.000
2	Kawasan Rindang Nusantara (KARINA)	Lingkungan	Penanganan Perubahan Iklim (13)	Menanam pohon di sepanjang Daerah Aliran Sungai (DAS)	Penghijauan di sepanjang Daerah Aliran Sungai	Rp30.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSR Prioritas Mendukung Bisnis Inti dan CSV						Rp130.000.000
TOTAL ANGGARAN PROGRAM PRIORITAS (I+II+III+IV)						Rp350.000.000

9.6 Program Prioritas TJSR PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori non CID

Program Prioritas TJSR PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori non CID dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9.9 Program TJSR PT Indra Karya (Persero) Tahun 2022 – Kategori non CID

No.	Nama Program	Pilar TPB	Pilar Prioritas TPB	Uraian Program	Indikator Capaian	Nilai Anggaran
I	Program Prioritas di Bidang Pendidikan					
1	Program K3	Sosial	Kehidupan Sehat dan Sejahtera (3)	Mengadakan program terkait K3	Pelaksanaan program K3	Rp200.000.000
2	Program Penanggulangan Covid-19	Sosial	Kehidupan Sehat dan Sejahtera (3)	Memberikan bantuan terkait sarana dan prasarana untuk penanggulangan Covid-19	Terpenuhinya sarana dan prasarana untuk Penanggulangan Covid-19	Rp480.000.000
3	Sertifikat Tenaga Ahli	Sosial	Pendidikan Berkualitas (4)	Melakukan Sertifikasi Tenaga Ahli Perusahaan	Tenaga Ahli yang tersertifikasi	Rp150.000.000

4	Program Sosial Kemasyarakatan	Sosial	Tanpa Kelaparan (2)	Melaksanakan bantuan untuk tanggap bencana nasional	Melaksanakan bantuan untuk tanggap bencana nasional	Rp100.000.000
5	Program Magang	Sosial	Pendidikan Berkualitas (4)	Melaksanakan program magang di Perusahaan	Melaksanakan program magang bagi Mahasiswa sehingga terciptanya Mahasiswa yang berpengalaman dan siap menghadapi dunia kerja	Rp166.000.000
6	Mendukung Masyarakat Mandiri dan Sejahtera	Sosial	Tanpa Kemiskinan (1)	Bantuan sosial masyarakat di lingkungan kerja	Bantuan sosial masyarakat di lingkungan kerja	Rp20.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSL Prioritas Bidang Pendidikan						Rp1.116.000.000
II Program Prioritas di Bidang Lingkungan						
1	Kemandirian Lingkungan Berkelanjutan	Lingkungan	Air Berih dan Sanitasi Layak (6), Penanganan Perubahan Iklim (13)	Melaksanakan kegiatan program lingkungan di daerah tertinggal di sekitar kegiatan perusahaan dengan memberikan fasilitas air bersih, sanitasi layak serta penanaman pohon guna memelihara lingkungan	melaksanakan kegiatan program lingkungan di daerah tertinggal sekitar kegiatan perusahaan dengan memberikan fasilitas air bersih, sanitasi layak serta penanaman pohon guna memelihara lingkungan	Rp550.000.000
2	Mendorong Lingkungan Bersih dan Sehat Berkelanjutan	Lingkungan	Konsumsi dan Produksi Bertanggungjawab (12)	Memberikan sarana dan prasarana kebersihan	memberikan sarana dan prasarana kebersihan	Rp50.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSL Prioritas Bidang Lingkungan						Rp600.000.000
III Program Prioritas di Bidang Hukum dan Tata Kelola						
1	Program Kerja Tata Kelola yang Baik (GCG)	Hukum dan Tata Kelola	Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh (16)	Melaksanakan program kerja Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) meliputi Assessment GCG dan Program Sosialisasi GCG di Perusahaan	Melaksanakan program kerja Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) meliputi Assessment GCG dan Program Sosialisasi GCG di Perusahaan	Rp100.000.000
2	Program Transformasi Digital Enterprise Management	Hukum dan Tata Kelola	Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh (16)	Melaksanakan program transformasi digital enterprise management	Melaksanakan program transformasi digital enterprise management	Rp300.000.000
3	Sertifikasi Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) SNI ISO 37001:2016	Hukum dan Tata Kelola	Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh (16)	Melaksanakan sistem manajemen Anti Penyuapan (SMAP) SNI ISO 37001:2016	Melaksanakan sistem manajemen Anti Penyuapan (SMAP) SNI ISO 37001:2016	Rp150.000.000
Jumlah Anggaran untuk Program TJSL Prioritas Mendukung Bisnis Inti dan CSV						Rp550.000.000
TOTAL ANGGARAN PROGRAM PRIORITAS (I+II+III+IV)						Rp2.266.000.000

BAB X
HAL – HAL LAIN



PT INDRA KARYA (PERSERO)
ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

BAB X

HAL – HAL LAIN

10.1. Hal-Hal yang Perlu Mendapatkan Perhatian Pemegang Saham

1. PT Indra Karya (Persero) sebagaimana Anggaran Dasar Perusahaan yang diubah pada maksud dan tujuan pendirian Perusahaan pada bulan Desember 2018 lalu hingga saat ini belum termaktub didalamnya Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) sehingga dirasa perlu mendapatkan dukungan dari Pemegang Saham untuk mendapatkan ijin perubahan Anggaran Dasar yang mencantumkan kode KBLI Tahun 2020 agar mempermudah perijinan usaha di Badan/Lembaga Perijinan Nasional.
2. Indra Karya (Persero) sebagai Konsultan dibidang Sumber Daya Air (SDA) terintegrasi memiliki kompetensi dan kemampuan untuk melaksanakan penugasan dari Pemegang Saham untuk merealisasikan Program Air Mengalir Untuk Indonesia yang di canangkan oleh Kementerian BUMN melalui penyediaan sarana air bersih nasional sebagaimana butir 6 (enam) program clean water and sanitation dari *Sustainability Developement Goals (SDG's)/Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)*, Hal ini sejalan dengan mewujudkan Pilar Lingkungan dan dapat dijalankan melalui skema Kolaborasi Program TJSL BUMN.
3. Dukungan atas rencana optimalisasi/pengembangan aset tetap perusahaan berupa tanah maupun bangunan agar memiliki nilai tambah bagi perusahaan.
4. PT Indra Karya (Persero) memiliki kompetensi dibidang lini bisnis konsultan manajemen, konsultan jasa survey dan jasa pemastian, sehingga diharapkan mendapatkan dukungan dari Pemegang Saham untuk Indra Karya dapat memasuki pangsa pasar jasa survey yang masih captive dan potensial market untuk dikembangkan.
5. Berdasarkan hasil *survey brand positioning* yang dilakukan, PT Indra Karya (persero) diharapkan untuk melakukan re-branding atas penggantian logo untuk dapat lebih lincah, adaptif, dan refresh dari Brand "Tua" yang selama ini melekat.
6. Dukungan kepastian atas skema holding dari bisnis industri AMDK one brand dengan merk dagang Infresh melalui pola kerja sama sinergi 11 BUMN produsen AMDK yang saat ini sudah dilakukan Perjanjian Kerja Sama dan tahapan lanjutan asessment yang dipimpin oleh Perum Jasa Tirta 2.

7. Beberapa hal yang memerlukan keputusan dari Pemegang Saham terkait dengan RKAP 2022, antara lain :
 - a. Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022 termasuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Dewan Komisaris Tahun 2022.
 - b. Persetujuan Rencana Kerja dan Anggaran Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (RKA TJSL) Tahun 2022.
 - c. Penetapan KPI Direksi Tahun 2022, yang tertuang dalam Kontrak Manajemen Tahun 2022 antara Direksi dan Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham.
 - d. Penetapan KPI Dewan Komisaris Tahun 2022, yang tertuang dalam Kontrak Manajemen Tahun 2022 antara Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham.
 - e. Penetapan Indikator Aspek Operasional untuk Perhitungan Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2022.

10.2. Hal-Hal yang Perlu Mendapatkan Perhatian Pemegang Saham

10.2.1. Penghapusan Piutang

Saldo Piutang Usaha yang telah disisihkan sebesar Rp. 1.839.568.293,- sampai dengan Tahun 2019 dimana penyisihan tersebut akibat dari Piutang yang tidak tertagih. Atas dasar ini Perusahaan mengajukan atas piutang-piutang yang telah disisihkan dapat dilakukan penghapusan pembukuan.

10.2.2. Penghapusan Persediaan

Tidak ada penghapusan Persediaan pada Tahun 2022

10.2.3. Penghapusan Aktiva Tetap

Terdapat usulan penghapusan aset berupa dua buah kendaraan roda empat dan peralatan pendukung kerja berupa Komputer dll sebesar Rp. 80.000.000,-.

10.2.4. Penarikan Kredit

Direncanakan akan ada penarikan kredit dengan perpanjangan perjanjian pada bank BRI sampai dengan Tahun 2022 direncanakan senilai Rp. 3.500.000.000,-.

10.2.5. Pengagunan Aset

Masih diagunkan untuk penambahan plafon cash loan di BRI sejak 2021 hingga 2022

Jika adanya perpanjangan pinjaman cash loan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) maka agunan atas perjanjian pinjaman sebelumnya akan tetap menjadi agunan di BRI.

10.2.6. Kerja Sama Jangka Menengah/Panjang dengan Pihak Ketiga untuk Kerja Sama Operasi, Kerja Sama Kontrak Manajemen, Kerja Sama Lisensi, Build Operate Transfer (BOT), Build Own Operate (BOO), dan lain-lain

- 10.2.6.1 Saat ini tengah terbangun Kerjasama Jangka Panjang antara PT Indra Karya (Persero), PT Hutama Karya (Persero), PT Hutama Karya Realty untuk optimalisasi lahan yang berlokasi di Cawang – Jakarta Timur yang merupakan lokasi Kantor Pusat dengan membangun Gedung Kantor Pusat Bersama Bernama HK Tower dengan konsep Build Operate Transfer (BOT) selama 30 Tahun yang dimulai sejak Tahun 2016 hingga Tahun 2046 mendatang.
- 10.2.6.2 Rencana Kerjasama Jangka Menengah dibidang Penyediaan Air Bersih, Pengelolaan limbah terpadu, Konsultan Manajemen, dan Manajemen Konstruksi di Kawasan Industri dengan Kawasan Industri Medan berlokasi di Medan – Sumatera Utara, Kawasan Wijaya Kusumah berlokasi di Kawasan Batang – Jawa Tengah, Kawasan Berikat Nusantara berlokasi di Kabupaten Takalar – Sulawesi Selatan. Pola Kerjasama yang akan dibangun dengan rentang waktu antara 5-10 Tahun dengan skema Build Operate Transfer (BOT) dan direncanakan akan dijalankan pada Tahun 2022 mendatang.
- 10.2.6.3 Rencana Kerjasama dengan PT ASDP Indonesia Ferry untuk penyediaan air Bersih dan tap water di Lingkungan terminal Pelabuhan ASDP di wilayah NTB-NTT dengan skema Build Operate Transfer (BOT) selama 5-10 Tahun dan direncanakan akan di jalankan pada Tahun 2022 mendatang.

10.2.7. Perubahan Modal

Berkaitan dengan struktur modal yang disetorkan oleh Pemegang Saham PT Indra Karya (Persero) mengacu pada Surat Kementerian BUMN No. S-310/MBU/05/2016 tanggal 23 Mei 2016 tentang Perubahan Jenis Saham dan Perubahan Anggaran Dasar dan terbitnya Undang - Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja serta Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Perijinan Berusaha Berbasis Risiko, dengan ini Perseroan mengusulkan kepada pemegang saham diperlukan pengkajian ulang struktur permodalan yang disetorkan dalam rangka memperkuat ekuitas dari korporasi dan menyesuaikan dengan kategori perijinan kelas usaha dari Perusahaan agar korporasi mendapat porsi klasifikasi bidang usaha Besar dan dapat bersaing dengan pemain global.

10.2.8. Perubahan Anggaran Dasar

Dalam rangka penyelarasan perijinan usaha dan penguatan korporasi sebagaimana diamanatkan oleh Pemegang Saham sesuai Surat Nomor S-809/MBU/10/2020 tentang Perubahan Anggaran Dasar PT Indra Karya (Persero) dan Surat Kuasa Khusus Pemegang Saham Nomor SKK-45/MBU/09/2020 Kepada PT PPA (Persero) serta terbitnya Undang - Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja serta Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Perijinan Berusaha Berbasis Risiko dan Peraturan Badan Pusat Statistik (BPS) Nomor 2 Tahun 2020 tentang Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) Tahun 2020 maka Perseroan mengusulkan kepada Pemegang Saham untuk mendapat persetujuan atas Usulan perubahan maksud dan tujuan dari aktivitas perseroan yang di sesuaikan dengan KBLI 2020 agar dapat sesuai dengan perijinan usaha yang di persyaratkan oleh Pemerintah melalui BKPM.

LAMPIRAN



PT INDRA KARYA (PERSERO)
ENGINEERING, DEVELOPER & INDUSTRY

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
LELANG PEKERJAAN TAHUN 2021 DAN TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO.	URAIAN	RKAP TAHUN 2021		PROGNOSA TAHUN 2021		RKAP TAHUN 2022		KETERANGAN
		Jml	(Rp)	JML	(Rp)	Jml	(Rp)	
1.	Pelelangan yang diikuti	117	1.031.710.227.583	212	689.490.025.955	362	978.167.013.479	
2.	Pelelangan yang dimenangkan	75	573.172.002.375	106	309.270.256.595	182	472.874.121.357	
3.	% Lelang yang dimenangkan	64,10%	55,56%	50,0%	44,85%	50,2%	48,34%	
4.	Kontrak Baru	106	533.332.009.065	106	309.270.256.595	182	472.873.712.537	
5.	Kontrak Lanjutan	36	261.181.069.972	36	266.393.752.381	49	363.390.201.400	
6.	Jumlah Kontrak	142	794.513.079.037	142	575.664.008.976	231	836.263.913.937	

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PEMASARAN/KONTRAK BERDASARKAN SEKTOR PEKERJAAN
TAHUN 2021 DAN 2022

(dalam rupiah)

NO	KETERANGAN	RKAP TAHUN 2021			PROGNOSA TAHUN 2021			RKAP TAHUN 2022			% PERBANDINGAN ANTARA		KETERANGAN
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	RKAP 2022 DENGAN RKAP 2021	RKAP 2022 DENGAN PROGNOSA 2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		11	12	13	14
1	Sipil/Pengairan	209.518.637.892	298.952.026.774	508.470.664.666	212.526.120.538	242.086.064.921	454.612.185.459	287.974.062.562	333.861.667.436	621.835.729.998	122,3%	136,8%	
2	Jalan dan Jembatan (Transportasi)	29.854.032.674	65.905.123.264	95.759.155.938	24.706.628.443	28.853.812.537	53.560.440.980	31.537.328.526	35.959.413.956	67.496.742.482	70,5%	126,0%	
3	Energi	12.927.913.242	4.858.823.163	17.786.736.405	5.074.205.197	10.824.154.731	15.898.359.928	13.606.225.413	28.052.631.145	41.658.856.558	234,2%	262,0%	
4	Bangunan/Gedung	5.772.462.638	55.951.926.436	61.724.389.074	656.413.900	8.347.093.257	9.003.507.157	3.060.045.634		3.060.045.634	5,0%	34,0%	
5	Lain-Lain	3.108.023.526	32.664.109.428	35.772.132.954	22.589.384.303	13.575.702.865	36.165.087.168	27.212.539.265		27.212.539.265	76,1%	75,2%	
6	AMDK/Industri AMDK	0	55.000.000.000	55.000.000.000		1.803.285.322	1.803.285.322	0	15.000.000.000	15.000.000.000	27,3%	831,8%	
7	Developer Keairan	0	20.000.000.000	20.000.000.000	841.000.000	3.780.142.962	4.621.142.962	0	60.000.000.000	60.000.000.000	300,0%	1298,4%	
		261.181.069.972	533.332.009.065	794.513.079.037	266.393.752.381	309.270.256.595	575.664.008.976	363.390.201.400	472.873.712.537	836.263.913.937			

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PEMASARAN/KONTRAK BERDASARKAN JENIS KEGIATAN
TAHUN 2021 DAN 2022

(dalam rupiah)

NO	KETERANGAN	RKAP TAHUN 2021			PROGNOSA TAHUN 2021			RKAP TAHUN 2022			% PERBANDINGAN ANTARA		KETERANGAN
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	RKAP 2022 DENGAN RKAP 2021	RKAP 2022 DENGAN PROGNOSA 2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	58.410.921.647	118.695.892.416	177.106.814.063	31.859.961.171	145.570.605.868	177.430.567.039	121.280.435.844	166.268.300.633	287.548.736.477	162,4%	162,1%	
2	Supervisi (Pengawasan, MK, MP)	184.039.226.473	185.197.336.436	369.236.562.909	210.362.071.631	99.586.068.531	309.948.140.162	205.271.500.956	174.221.988.234	379.493.489.190	102,8%	122,4%	
3	S/I	7.556.008.241	36.197.724.158	43.753.732.399	8.379.937.480	16.800.812.453	25.180.749.933	15.256.324.757	18.331.924.245	33.588.249.002	76,8%	133,4%	
4	Studi (FS, AMDAL, LARAP)	5.104.256.482	75.588.834.735	80.693.091.217	1.006.905.155	10.914.914.675	11.921.819.830	7.133.938.971	12.374.048.712	19.507.987.683	24,2%	163,6%	
5	Lain-Lain (Manual OP dll)	6.070.657.129	42.652.221.320	48.722.878.449	13.943.876.944	30.814.426.784	44.758.303.728	14.448.000.872	26.677.450.713	41.125.451.585	84,4%	91,9%	
6	AMDK/Industri AMDK	0	55.000.000.000	55.000.000.000	0	1.803.285.322	1.803.285.322	0	15.000.000.000	15.000.000.000	27,3%	831,8%	
7	Developer Keairan	0	20.000.000.000	20.000.000.000	841.000.000	3.780.142.962	4.621.142.962	0	60.000.000.000	60.000.000.000	300,0%	1298,4%	
		261.181.069.972	533.332.009.065	794.513.079.037	266.393.752.381	309.270.256.595	575.664.008.976	363.390.201.400	472.873.712.537	836.263.913.937			

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PRODUKSI/PENJUALAN BERDASARKAN SEKTOR PEKERJAAN
TAHUN 2021 DAN 2022

(dalam rupiah)

NO	KETERANGAN	RKAP TAHUN 2021			PROGNOSA TAHUN 2021			RKAP TAHUN 2022			% PERBANDINGAN ANTARA		KETERANGAN
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	RKAP 2022 DENGAN RKAP 2021	RKAP 2022 DENGAN PROGNOSA 2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Sipil/Pengairan	91.877.081.425	98.487.713.563	190.364.794.988	95.894.712.520	70.743.818.280	166.638.530.800	87.814.130.564	91.882.807.280	179.696.937.844	94,4%	107,8%	
2	Jalan dan Jembatan (Transportasi)	6.218.614.572	6.666.135.746	12.884.750.318	9.443.246.751	12.579.865.703	22.023.112.454	13.341.123.464	17.016.302.982	30.357.426.446	235,6%	137,8%	
3	Energi	6.815.057.234	7.304.057.962	14.119.115.196	1.891.916.550	400.217.965	2.292.134.515	10.424.224.648	18.807.889.889	29.232.114.537	207,0%	1275,3%	
4	Bangunan/Gedung	8.258.103.636	8.852.122.425	17.110.226.061	656.357.521	5.286.696.099	5.943.053.620	3.060.045.634		3.060.045.634	17,9%	51,5%	
5	Lain-Lain	1.363.145.658	1.461.242.574	2.824.388.232	7.018.914.685	1.933.633.218	8.952.547.903	5.863.542.476		5.863.542.476	207,6%	65,5%	
6	AMDK/Industri AMDK	0	55.000.000.000	55.000.000.000	0	1.803.285.322	1.803.285.322		15.000.000.000	15.000.000.000	27,3%	831,8%	
7	Developer Keairan	0	20.000.000.000	20.000.000.000	841.000.000	3.780.142.962	4.621.142.962		50.000.000.000	50.000.000.000	250,0%	1082,0%	
		114.532.002.525	197.771.272.270	312.303.274.795	115.746.148.027	96.527.659.549	212.273.807.576	120.503.066.786	192.707.000.151	313.210.066.937			

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PRODUKSI/PENJUALAN BERDASARKAN JENIS KEGIATAN
TAHUN 2021 DAN 2022

(dalam rupiah)

NO	KETERANGAN	RKAP TAHUN 2021			PROGNOSA TAHUN 2021			RKAP TAHUN 2022			% PERBANDINGAN ANTARA		KETERANGAN
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	RKAP 2022 DENGAN RKAP 2021	RKAP 2022 DENGAN PROGNOSA 2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	37.068.036.789	17.232.610.417	54.300.647.206	20.632.125.821	35.518.005.374	56.150.131.195	43.132.122.521	37.546.667.314	80.678.789.835	148,6%	143,7%	
2	Supervisi (Pengawasan, MK, MP)	47.489.674.497	63.406.367.311	110.896.041.808	78.817.432.165	25.859.207.041	104.676.639.206	57.216.310.352	62.689.997.163	119.906.307.515	108,1%	114,5%	
3	S/I	13.621.229.476	9.602.246.185	23.223.475.661	1.675.093.613	8.249.331.563	9.924.425.176	8.625.029.345	20.997.191.002	29.622.220.347	127,6%	298,5%	
4	Studi (FS, AMDAL, LARAP)	10.254.936.357	25.992.722.536	36.247.658.893	1.108.814.635	3.679.066.224	4.787.880.859	7.134.001.242	3.272.021.257	10.406.022.499	28,7%	217,3%	
5	Lain-Lain (Manual OP dll)	6.098.125.406	6.537.325.821	12.635.451.227	12.671.681.793	17.638.621.063	30.310.302.856	4.395.603.326	3.201.123.415	7.596.726.741	60,1%	25,1%	
6	AMDK/Industri AMDK	0	55.000.000.000	55.000.000.000	0	1.803.285.322	1.803.285.322		15.000.000.000	15.000.000.000	27,3%	831,8%	
7	Developer Keairan	0	20.000.000.000	20.000.000.000	841.000.000	3.780.142.962	4.621.142.962		50.000.000.000	50.000.000.000	250,0%	1082,0%	
		114.532.002.525	197.771.272.270	312.303.274.795	115.746.148.027	96.527.659.549	212.273.807.576	120.503.066.786	192.707.000.151	313.210.066.937			

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
NERACA
ANGGARAN PER 31 DESEMBER 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOZA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP				NO	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOZA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022						
		3	4	5	6	7	8	9			10	11	12	13	14	15	16	17	18
I ASET LANCAR																			
1 Kas dan Bank	21.398.722.158	23.816.000.000	25.990.815.271	22.125.812.313	24.453.315.740	24.542.630.291	25.990.815.271	-	1	Hutang Bank	-	5.000.000.000	3.500.000.000	0	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000		
2 Investasi Jangka Pendek									2	Hutang Usaha	15.935.107.236	16.905.679.000	19.620.541.000	16.905.679.000	18.543.890.050	19.035.070.020	19.620.541.000		
3 Piutang Usaha	20.148.395.570	21.603.077.998	37.055.837.275	30.554.743.372	31.728.978.285	32.685.402.252	37.055.837.275	3	3	Hutang Pajak	6.592.509.651	7.790.654.310	7.790.654.310	7.790.654.310	7.086.732.160	7.310.475.210	7.754.908.710		
4 Akumulasi Penyisihan Piutang Usaha	(1.849.596.877)	(1.849.596.877)	(2.034.556.564)	(1.895.836.799)	(1.942.076.721)	(1.988.316.642)	(2.034.556.564)	4	4	Uang muka yang diterima	21.161.522.765	19.289.125.000	23.580.691.400	19.289.125.000	20.719.647.133	22.150.169.267	23.580.691.400		
5 Piutang Lain-lain	19.373.147.919	8.551.200.000	8.321.670.900	6.659.087.541	6.289.095.670	6.865.905.435	8.321.670.900	5	5	Hutang lain-lain	29.208.405.185	23.896.543.920	27.761.554.725	23.896.543.920	26.112.910.325	27.245.765.950	27.761.554.725		
6 Uang Muka (Panjar Kerja)	1.678.360.983	426.324.200	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	6	6	Utang Sewa	5.994.714.000	5.156.209.281	4.306.208.281	5.156.209.281	4.943.709.281	4.731.209.281	4.306.208.281		
7 Uang muka pajak	196.609.792	413.300.000	440.256.900	380.657.986	395.678.902	404.896.521	440.256.900	7	7	Biaya yang masih harus dibayar	58.996.754.241	64.780.054.139	47.204.103.894	58.996.754.241	53.477.766.591	48.704.582.818	47.204.103.894		
8 Uang muka lainnya	942.071.800	460.575.800	932.679.014	867.905.420	867.901.287	1.107.689.345	932.679.014			JUMLAH LIABILITAS LANCAR	137.889.013.078	142.818.265.650	133.728.009.010	131.173.258.580	134.172.155.540	132.464.772.546	133.728.009.010		
9 Biaya dibayar di muka	4.753.215.261	9.943.500.000	10.056.970.500	7.675.320.800	8.096.793.910	8.904.781.017	10.056.970.500												
10 Persediaan Barang Habis pakai																			
11 Pendapatan Akan Diterima	93.828.557.032	119.950.000.000	122.658.289.460	120.438.224.561	121.351.511.005	121.807.985.030	122.658.289.460												
12 Penugasan Jasa Konsultasi dalam Pelaksanaan	2.798.032.633	3.420.000.000	3.430.900.000	2.109.875.642	2.208.987.564	3.309.276.985	3.430.900.000												
JUMLAH ASET LANCAR	163.267.516.271	186.734.381.121	206.952.862.756	189.015.790.836	193.550.185.642	197.740.250.234	206.952.862.756												
II ASET VENTURA BERSAMA																			
	9.772.555.918	12.103.522.125	12.200.890.500	12.127.864.219	12.152.206.313	12.176.548.406	12.200.890.500												
III ASET TIDAK LANCAR																			
1 Tanah	83.708.200.000	83.708.200.000	83.708.200.000	83.708.200.000	83.708.200.000	83.708.200.000	83.708.200.000	1	1	Hutang Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	
2 Bangunan	4.835.189.457	5.580.000.000	5.830.000.000	5.580.000.000	5.730.000.000	5.730.000.000	5.830.000.000	2	2	Liabilitas Jaminan Hari Tua dan -	16.670.117.800	12.257.680.144	17.937.495.036	12.257.680.144	12.484.285.108	12.710.890.072	17.937.495.036		
3 Inventaris Kantor	8.632.690.848	9.881.000.000	9.929.000.000	9.893.000.000	9.905.000.000	9.917.000.000	9.929.000.000	3	3	Uang muka yang diterima	8.375.360.000	17.546.935.574	15.870.679.543	17.546.935.574	18.321.516.897	19.096.098.220	15.870.679.543		
4 Kendaraan/Alat Transport	5.851.890.676	6.055.000.000	7.355.000.000	6.055.000.000	6.455.000.000	6.855.000.000	7.355.000.000	4	4	Utang Sewa	40.017.558.172	40.017.558.172	40.017.558.172	40.017.558.172	40.017.558.172	40.017.558.172	40.017.558.172		
5 Peralatan S & I	1.000.711.317	1.000.711.317	1.000.711.317	1.000.711.317	1.000.711.317	1.000.711.317	1.000.711.317	5	5	Liabilitas lainnya	11.942.808.076	18.350.086.214	21.421.845.603	21.421.845.603	27.754.325.015	27.186.789.051	21.421.845.603		
JUMLAH NILAI PEROLEHAN	104.028.682.298	106.224.911.317	107.822.911.317	106.236.911.317	107.210.911.317	107.822.911.317	106.236.911.317			JUMLAH LIABILITAS TIDAK LANCAR	77.005.844.048	88.372.260.104	95.247.578.354	99.257.001.633	98.577.685.192	99.011.335.515	95.247.578.354		
6 Akumulasi Penyusutan Aset Tetap																			
7 Aset Hak Guna Sewa	(11.710.758.710)	(12.296.000.000)	(13.425.741.290)	(12.578.435.323)	(12.860.870.646)	(13.143.305.969)	(13.425.741.290)												
8 Aset Tidak Berwujud	38.129.350.162	38.129.350.162	38.295.099.589	38.170.787.519	38.212.224.875	38.253.662.232	38.295.099.589												
9 Akumulasi Amortisasi Hak Guna Sewa	(2.599.350.842)	(3.599.000.000)	(4.639.204.410)	(3.699.000.000)	(2.000.000.000)	(2.500.000.000)	(2.000.000.000)												
10 Aset Lain-Lain	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396	192.416.396												
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	137.812.895.222	141.255.200.000	142.946.372.102	141.450.544.127	142.195.888.255	142.791.232.382	142.946.372.102												
JUMLAH ASET	301.080.411.493	327.989.581.121	349.899.234.858	330.466.334.963	335.746.073.897	340.531.482.616	349.899.234.858			JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	301.080.411.493	327.989.581.121	349.899.234.858	330.466.334.964	335.746.073.897	340.531.482.616	349.899.234.858		

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
LAPORAN LABA/RUGI
ANGGARAN TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDITED		PROGNOSA		RKAP		RKAP TAHUN 2022										
		TAHUN 2020				TAHUN 2021		TAHUN 2022		TRIWULAN I		TRIWULAN II		TRIWULAN III		TRIWULAN IV		
1	2	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%	8	%	9	%	10	%	
1	PENDAPATAN USAHA	170.145.381.448	100,0	212.273.864.000	100,0	313.210.066.937	100,0	61.871.015.580	100,0	135.496.031.880	100,0	222.931.051.271	100,0	313.210.066.937	100,0			
2	BEBAN LANGSUNG / BEBAN POKOK PENDAPATAN	121.960.815.421	71,7	146.468.367.000	69,0	223.976.471.000	71,5	44.237.776.140	71,5	96.879.662.794	71,5	159.395.701.659	71,5	223.976.471.000	71,5			
3	LABA (RUGI) KOTOR SEBELUM VENTURA BERSAMA	48.184.566.027	28,3	65.805.497.000	31,0	89.233.595.937	28,5	17.633.239.440	28,5	38.616.369.086	28,5	63.535.349.612	28,5	89.233.595.937	28,5			
4	PENDAPATAN BERSIH VENTURA BERSAMA	487.676.129	0,3	275.000.000	0,1	312.805.090	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	312.805.090	0,1		
5	LABA (RUGI) KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	48.672.242.156	28,6	66.080.497.000	31,1	89.546.401.027	28,6	17.633.239.440	28,5	38.616.369.086	28,5	63.535.349.612	28,5	89.546.401.027	28,6			
6	BEBAN USAHA (BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI)	44.336.476.772	26,1	47.761.504.000	22,5	56.199.492.900	17,9	11.687.431.900	18,9	25.595.194.400	18,9	39.882.355.900	17,9	56.199.492.900	17,9			
7	LABA (RUGI) USAHA SEBELUM PAJAK FINAL	4.335.765.384	2,5	18.318.993.000	8,6	33.346.908.127	10,6	5.945.807.540	9,6	13.021.174.686	9,6	23.652.993.712	10,6	33.346.908.127	10,6			
8	PAJAK PENGHASILAN	3.568.967.628	2,9	8.097.788.000	5,5	10.279.000.000	3,3	2.041.743.514	3,3	4.471.369.052	3,3	7.356.724.692	3,3	10.279.000.000	3,3			
9	LABA (RUGI) USAHA SETELAH PAJAK FINAL	766.797.756	1,6	10.221.205.000	15,5	23.067.908.127	25,9	3.904.064.026	22,1	8.549.805.634	22,1	16.296.269.020	25,6	23.067.908.127	25,9			
10	PENDAPATAN LAIN-LAIN	6.547.854.186	3,8	1.937.296.000	0,9	1.849.197.000	0,6	462.299.250	0,7	924.598.500	0,7	1.386.897.750	0,6	1.849.197.000	0,6			
11	BEBAN LAIN-LAIN	248.578.108	0,1	1.545.000.000	0,7	792.513.000	0,3	198.128.250	0,3	396.256.500	0,3	594.384.750	0,3	792.513.000	0,3			
12	LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	7.066.073.834	4,2	10.613.501.000	5,0	24.124.592.127	7,7	4.168.235.026	6,7	9.078.147.634	6,7	17.088.782.020	7,7	24.124.592.127	7,7			
13	PAJAK PENGHASILAN	0	0,0	-	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0		
12	LABA (RUGI) BERSIH	7.066.073.834	4,2	10.613.501.000	5,0	24.124.592.127	7,7	4.168.235.026	6,7	9.078.147.634	6,7	17.088.782.020	7,7	24.124.592.127	7,7			

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
ANGGARAN TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP TAHUN 2022			
					TRIWULAN I	TRIWULAN II	TRIWULAN III	TRIWULAN IV
1	2	3	4	5	6	6	7	
I.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI							
	Penerimaan Kas dari pelanggan	120.272.049.186	197.444.700.000	243.619.300.000	40.777.548.800	90.720.932.100	170.138.124.100	243.619.300.000
	Pengeluaran Kas kepada Pemasok dan Karyawan	(140.157.816.745)	(194.405.398.207)	(230.431.185.527)	(38.427.860.480)	(85.603.796.070)	(160.560.530.385)	(230.431.185.527)
	Kas yang dihasilkan dari operasi	(19.885.767.558)	3.039.301.793	13.188.114.473	2.349.688.320	5.117.136.030	9.577.593.715	13.188.114.473
	Penerimaan Bunga	141.298.589	235.528.000	156.402.545	112.042.558	121.997.000	148.159.500	156.402.545
	Pembayaran Bunga	(246.545.108)	(260.000.000)	(320.000.000)	(80.000.000)	(160.000.000)	(240.000.000)	(320.000.000)
	Pembayaran Pajak	(3.568.967.628)	(4.360.000.000)	(10.279.000.000)	(2.041.743.514)	(4.471.369.052)	(7.356.724.692)	(10.279.000.000)
	Penerimaan (Pembayaran) lain-lain	291.806.210	4.906.170.208	1.683.601.723	500.000.000	500.000.000	500.000.000	1.683.601.723
	Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Operasi	(23.268.175.495)	3.561.000.001	4.429.118.741	839.987.363	1.107.763.978	2.629.028.523	4.429.118.741
II.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI							
	Pembelian Aktiva Tetap	(4.831.670.939)	(2.893.880.000)	(4.098.000.000)	(899.500.000)	(1.799.000.000)	(3.198.500.000)	(4.098.000.000)
	Penjualan Aktiva tetap	-	-	80.000.000	-	-	-	80.000.000
	Penerimaan (Pembayaran) Ventura Bersama	12.878.019.937	275.000.000	312.805.090	-	-	-	312.805.090
	Penghasilan Bunga Deposito dan Jasa Giro	-	-	-	-	-	-	-
	Penerimaan (Pembayaran) Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-
	Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Investasi	8.046.348.998	(2.618.880.000)	(3.705.194.910)	(899.500.000)	(1.799.000.000)	(3.198.500.000)	(3.705.194.910)
III.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN							
	Penerimaan pinjaman Bank	-	5.000.000.000	3.500.000.000	-	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000
	Pembayaran pinjaman Bank	(5.541.267.802)	(1.007.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)
	Penerimaan (pembayaran) pinjaman kepada Pihak III	-	(1.514.842.158)	-	-	-	-	-
	Penerimaan (pembayaran) Lain-lain	(193.333.334)	(778.000.000)	(168.433.510)	(440.773.187)	(423.223.182)	(168.433.510)	
	Pembayaran Dividen	-	-	(530.675.050)	(530.675.050)	(530.675.050)	(530.675.050)	
	Pembayaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	-	(225.000.000)	(350.000.000)	(100.000.000)	(200.000.000)	(250.000.000)	(350.000.000)
	Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	(5.734.601.136)	1.475.157.842	1.450.891.440	(1.630.675.050)	1.328.551.762	1.296.101.768	1.450.891.440
IV.	KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	(20.956.427.633)	2.417.277.843	2.174.815.271	(1.690.187.687)	637.315.740	726.630.291	2.174.815.271
V.	SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE	42.355.149.791	21.398.722.158	23.816.000.000	23.816.000.000	23.816.000.000	23.816.000.000	23.816.000.000
VI.	SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE	21.398.722.158	23.816.000.000	25.990.815.271	22.125.812.313	24.453.315.740	24.542.630.291	25.990.815.271

PT INDRA KARYA (Persero)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
UNTUK TAHUN - TAHUN YANG BERAKHIR
ANGGARAN TAHUN 2022

(dalam rupiah)

Modal disetor	Laba ditahan			Pendapatan Komprehensif Lainnya			Jumlah Ekuitas	
	Telah ditentukan penggunaanya	Belum ditentukan penggunaanya	Jumlah	Imbalan Kerja	Selisih Aktuaria	Revaluasi Aset		
Saldo per 31 Desember 2020	2.000.000.000	10.380.610.014	17.469.584.927	27.850.194.941	(14.395.640.574)	70.731.000.000	56.335.359.426	86.185.554.367
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-	
Dividen	-	-	-	-	-	-	-	
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-	
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-	
Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-	
Cadangan Lain	-	-	-	-	-	-	-	
Laba Tahun Berjalan	-	-	10.613.501.000	-	-	-	-	
Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	-	-	-	-	
Saldo per 30 DESEMBER 2021	2.000.000.000	10.380.610.014	28.083.085.927	38.463.695.941	(14.395.640.574)	70.731.000.000	56.335.359.426	96.799.055.367
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-	
Dividen	-	-	-	-	-	-	-	
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-	
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-	
Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-	
Cadangan Lain	-	-	-	-	-	-	-	
Laba Tahun Berjalan	-	-	24.124.592.127	-	-	-	-	
Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	-	-	-	-	
Saldo per 30 DESEMBER 2022	2.000.000.000	10.380.610.014	52.207.678.054	62.588.288.068	(14.395.640.574)	70.731.000.000	56.335.359.426	120.923.647.494

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN RASIO KEUANGAN TAHUN 2022
DAN PROGNOSA TAHUN 2021

NO	M A C A M R A T I O	R U M U S	AUDITED TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP TAHUN 2022			
						TRIWULAN I	TRIWULAN II	TRIWULAN III	TRIWULAN IV
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11
I	RASIO LIKUIDITAS								
1	Cash Ratio (%)	$\frac{\text{Kas/Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	15,52	16,68	19,44	16,87	18,23	18,53	19,44
2	Acid Test Ratio (Quiick Ratio) (%)	$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Efek} + \text{Piutang}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	28,79	30,51	45,62	38,72	40,43	41,70	45,62
3	Current Ratio (%)	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	118,41	130,75	154,76	144,10	144,26	149,28	154,76
II	RASIO AKTIVITAS								
1	Collection Period (hari) (Termasuk pendapatan akan diterima)	$\frac{\text{Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Netto}}$	39	34	41	169	80	50	41
2	Total Asset Turn Over (kali)	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Total Aktiva}}$	56,51	64,72	89,51	18,72	40,36	65,47	89,51
III	RASIO LEVERAGE								
1	Debt to Total Assets (%)	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	71,37	70,49	65,44	69,73	69,32	67,97	65,44
IV	RASIO SOLVABILITAS								
1	Solvabilitas (%)	$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$	140,11	141,87	152,81	143,41	144,25	147,11	152,81
2	Debt to Equity Ratio (%)	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Equity}} \times 100\%$	249,34	238,84	189,36	230,35	225,98	212,26	189,36
V	RASIO RENTABILITAS								
1	Net Profit Margin (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Netto}} \times 100\%$	4,15	5,00	7,70	6,74	6,70	7,67	7,70
2	Return On Asset (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$	2,35	3,24	6,89	1,26	2,70	5,02	6,89
3	Return On Equity (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Equity}} \times 100\%$	8,20	10,96	19,95	4,17	8,81	15,67	19,95
VI	KEY PERFORMANCE INDICATORS								
	EBITDA	Laba Sebelum Pajak + Penyusutan + Amortisasi + Beban Bunga	13.953.509.360	13.959.353.000	26.614.537.827	4.675.144.926	10.173.070.034	18.867.005.920	26.614.537.827
	ROIC	$\frac{(\text{Laba Bersih} - \text{Dividen})}{\text{Modal Diinvestasikan}} \times 100\%$	8,88	10,96	19,51	3,64	8,30	15,18	19,51

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
DATA - DATA KUANTITATIF TAHUN 2021 - 2022

(Rp. Juta)

NO	URAIAN	RKAP TAHUN 2021	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	%
1	2	3	4	5	6 = 5/4
1	PEMASARAN				
-	Lelang :				
-	- Diikuti	1.031.710	689.490	978.167	141,9
-	- Dimenangkan	573.172	309.270	472.874	152,9
-	- % Dimenangkan	55,56%	44,85%	48,34%	107,8
2	KONTRAK/NILAI PEKERJAAN	794.513	575.664	836.264	145,3
-	- Proyek Lanjutan	261.181	266.394	363.390	136,4
-	- Proyek Baru	533.332	309.270	472.874	152,9
3	PRODUKSI/PENJUALAN	312.303	212.274	313.210	147,6
-	- Proyek Lanjutan	114.532	115.746	120.503	104,1
-	- Proyek Baru	197.771	96.528	192.707	199,6
4	LABA / RUGI				
-	- Pendapatan Usaha	312.303	212.274	313.210	147,5
-	- Beban Langsung	221.674	146.468	223.976	152,9
-	- Pendapatan Bersih Ventura Bersama	550	275	313	113,7
-	- Beban Umum dan Administrasi	50.799	47.762	56.199	117,7
-	- Laba (Rugi) Usaha	40.380	18.319	33.347	182,0
-	- Pendapatan Lain-lain	1.007	1.937	1.849	95,5
-	- Beban Lain-lain	1.731	1.545	793	51,3
-	- Laba (Rugi) Sebelum PPh	39.656	10.614	24.125	227,3
-	- Laba (Rugi) Sesudah PPh	27.164	10.614	24.125	227,3
5	TOTAL ASET	0	327.990	349.899	106,7
-	- Aset Lancar	0	186.734	206.953	110,8
-	- Aset Tidak Lancar	0	141.255	142.946	101,2
-	- Liabilitas Lancar	117.738	142.818	133.728	93,6
-	- Liabilitas Tidak Lancar	41.075	88.372	95.248	107,8
-	- Ekuitas	90.894	96.799	120.924	124,9
6	INVESTASI	2.375	2.380	4.098	
-	- Tanah	0	0	0	0,0
-	- Prasarana	0	0	0	0,0
-	- Perlengkapan Bangunan / Perlengkapan Gedung	400	390	250	64,1
-	- Peralatan Proyek & S/I	0	0	350	0,0
-	- Inventaris Kantor	515	602	548	91,0
-	- Kendaraan/Alat Transport/Mesin	1.460	888	950	107,0
-	- Lain-Lain	0	500	2.000	400,0
7	KREDIT BANK/NON BANK				
-	- Penarikan Baru	10.000	5.000	3.500	70,0
-	- Pelunasan	12.042	0	(1.000)	0,0
8	MODAL KERJA BERSIH	61.428	43.916	73.225	166,7
9	PERSONALIA	928	888	1.037	116,8
-	- Tetap	105	105	105	100,0
-	- Kontrak	823	783	932	119,0
-	- Struktural	144	160	158	98,8
-	- Fungsional	784	728	879	120,7
10	TINGKAT KESEHATAN				
	SK. MEN. BUMN No. KEP-100/MBU/2002				
	A. Aspek Keuangan	64,40	64,40	15,00	23,3
	B. Aspek Operasional	12,00	12,00	66,50	554,2
	C. Aspek Administrasi	14,00	14,00	15,00	107,1
		90,40	90,40	96,50	106,7
			SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AAA)

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN PENGHAPUSAN PIUTANG/PERSEDIAAN/AKTIVA TETAP/ AKTIVA LAINNYA TAHUN 2022

NO.	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020		PROGNOSA TAHUN 2021		RKAP TAHUN 2022		RKAP								KETERANGAN	
		JUMLAH SATUAN	NILAI BUKU (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI BUKU (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI BUKU (Rp.)	TRIWULAN I		TRIWULAN II		TRIWULAN III		TRIWULAN IV			
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	PIUTANG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	PERSEDIAAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	TANAH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	PERLENGKAPAN BANGUNAN/GEDUNG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5	PERALATAN PROYEK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	INVENTARIS KANTOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	KENDARAAN	-	-	-	-	-	2,00	2,00	-	-	-	-	-	-	2,00	2,00	
8	AKTIVA LAIN-LAIN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	JUMLAH	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2		

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN PENJUALAN AKTIVA TETAP / AKTIVA LAIN-LAIN TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO.	URAIAN	AUDITED TAHUN 2020		PROGNOSA TAHUN 2021		RKAP TAHUN 2022		RKAP				RKAP				KETERANGAN
		JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI JUAL (Rp.)	
1	2	3	4	5	6	6	7			8	9	8	9	10	11	12
1	TANAH	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-
2	PERLENGKAPAN BANGUNAN/GEDUNG	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-
3	PERALATAN PROYEK	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-
4	INVENTARIS KANTOR	-	-	-	-	-	10.000.000,00			-	-	-	-	-	10.000.000,00	
5	KENDARAAN	-	-	-	-	-	2,00	70.000.000,00		-	-	-	-	2,00	70.000.000,00	
6	AKTIVA LAIN-LAIN	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-	-	
	JUMLAH	-	-	-	-	-	2,00	80.000.000,00		-	-	-	-	2,00	80.000.000,00	

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN ADMINISTRASI UMUM
TAHUN 2021 DAN REALISASI SEMESTER I TAHUN 2021

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDIT TAHUN 2020		PROGNOSA TAHUN 2021		RKAP TAHUN 2022		RKAP								KETERANGAN	
								TRIWULAN I		TRIWULAN II		TRIWULAN III		TRIWULAN IV			
		Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL	Rp	% VERTIKAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
	PENJUALAN BERSIH	170.145.381.448	100,00	212.273.864.000	100,00	313.210.066.937	100,00	61.871.015.580,0	100,00	135.496.031.880	100,00	222.931.051.271	100,00	313.210.066.937	100,00		
1	BEBAN POKOK PENJUALAN																
	- Beban Upah Langsung	50.425.801.449	29,64	65.804.627.000	31,00	99.757.385.000	31,85	20.087.203.500	32,47	43.543.073.600	32,14	70.981.267.059	31,84	99.757.385.000	31,85		
	- Beban Proposal dan Pemasaran	1.205.001.895	0,71	2.335.003.000	1,10	4.447.582.000	1,42	872.372.315	1,41	1.653.051.200	1,22	3.165.620.200	1,42	4.447.582.000	1,42		
	- Beban Peralatan & Kendaraan	6.470.975.095	3,80	10.613.650.000	5,00	15.535.216.000	4,96	2.511.962.600	4,06	6.178.617.600	4,56	11.057.377.600	4,96	15.535.216.000	4,96		
	- Biaya Pendukung Proyek	23.805.588.653	13,99	20.165.935.000	9,50	37.522.558.000	11,98	8.226.532.800	13,30	17.026.331.594	12,57	26.707.133.800	11,98	37.522.558.000	11,98		
	- Beban Umum	40.053.448.329	23,54	47.549.152.000	22,40	66.713.730.000	21,30	12.539.704.925	20,27	28.478.588.800	21,02	47.484.303.000	21,30	66.713.730.000	21,30		
	JUMLAH (1)	121.960.815.421	71,68	146.468.367.000	69,00	223.976.471.000	71,51	44.237.776.140	71,50	96.879.662.794	71,50	159.395.701.659	71,50	223.976.471.000	71,51		
2	BEBAN ADMINISTRASI UMUM																
	- Beban Pegawai	29.337.577.524	17,24	36.700.945.000	17,29	45.337.412.000	14,48	9.596.192.100,0	14,48	21.015.429.600	15,5	32.347.288.100	14,5	45.337.412.000	14,5		
	- Beban Peralatan & Kendaraan	963.437.465	0,57	481.238.000	0,23	501.924.900	0,16	98.993.600,0	0,16	216.793.600	0,2	356.689.600	0,2	501.924.900	0,2		
	- Beban Administrasi & Umum	7.949.595.409	4,67	1.535.184.000	0,72	1.664.277.300	0,53	327.916.300,0	0,53	718.128.800	0,5	1.181.534.300	0,5	1.664.277.300	0,5		
	- Beban Proposal dan Pemasaran	126.832.731	0,07	5.958.285.000	2,81	6.525.933.000	2,08	1.237.420.000,0	2,08	2.709.920.000	2,0	4.458.620.000	2,0	6.525.933.000	2,1		
	- Beban Penyusutan & Amortisasi Aktiva	5.959.033.643	3,50	3.085.852.000	1,45	2.169.945.700	0,69	426.909.900,0	0,69	934.922.400	0,7	1.538.223.900	0,7	2.169.945.700	0,7		
	JUMLAH (2)	44.336.476.772	26,06	47.761.504.000	22,50	56.199.492.900	17,94	11.687.431.900	18,89	25.595.194.400	18,89	39.882.355.900	17,89	56.199.492.900	17,94		
	JUMLAH (1 + 2)	166.297.292.193	97,74	194.229.871.000	91,50	280.175.963.900	89,45	55.925.208.040	90,39	122.474.857.194	90,39	199.278.057.559	89,39	280.175.963.900	89,45		
3	PENDAPATAN VENTURA BERSAMA	487.676.129	0,29	275.000.000	0,13	312.805.090,0	0,10	0,0	0,00	0	0,00	0	0,00	312.805.090	0,10		
	LABA (RUGI) USAHA :	4.335.765.384	2,55	18.318.993.000	8,63	33.346.908.127	10,65	5.945.807.540	9,61	13.021.174.686	9,61	23.652.993.712	10,61	33.346.908.127	10,65		

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN PENDAPATAN DAN BIAYA LAIN-LAIN TAHUN 2021
DAN REALISASI TRIWULAN I TAHUN 2021

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	AUDIT TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP			
					TRIWULAN I	TRIWULAN II	TRIWULAN III	TRIWULAN IV
1	2	3	4	5	6	6	7	
I.	PENDAPATAN LAIN-LAIN							
a.	Pendapatan Bunga Deposito / Jasa Giro	141.298.589	235.528.000	156.402.545	112.042.558	121.997.000	148.159.500	156.402.545
b.	Selisih Kurs	-	-	-	-	-	-	-
c.	Selisih Kas	-	-	-	-	-	-	-
d.	Penghapusan Utang	-	1.701.768.000	1.692.794.455	350.256.693	802.601.500	1.238.738.250	1.692.794.455
e.	Laba penjualan asset dan barang bekas	-	-	-	-	-	-	-
f.	Pendapatan sewa	1.769.451.427	-	-	-	-	-	-
g.	Lain-lain	4.637.104.170	-	-	-	-	-	-
	JUMLAH (1)	6.547.854.186	1.937.296.000	1.849.197.000	462.299.250	924.598.500	1.386.897.750	1.849.197.000
2	BIAYA LAIN-LAIN							
a.	Bunga Bank dan Administrasi Bank	246.545.108	260.000.000	320.000.000	80.000.000	160.000.000	240.000.000	320.000.000
b.	Selisih Kurs	2.033.000	2.134.650	2.177.343	544.336	1.088.672	1.633.007	2.177.343
c.	Selisih Kas	-	98.500	101.000	25.250	50.500	75.750	101.000
d.	Rugi Penjualan asset dan barang bekas	-	-	-	-	-	-	-
e.	Denda keterlambatan pembayaran	-	-	-	-	-	-	-
f.	Penghapusan Aktiva Tetap	-	-	-	-	-	-	-
g.	Penyisihan Piutang	-	-	-	-	-	-	-
	JUMLAH (2)	248.578.108	1.545.000.000	792.513.000	198.128.250	396.256.501	594.384.750	792.513.000
	JUMLAH (1 - 2)	6.299.276.078	392.296.000	1.056.684.000	264.171.000	528.342.000	792.513.000	1.056.684.000

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
ANGGARAN PENERIMAAN DAN PELUNASAN KREDIT TAHUN 2022

NO	URAIAN	AUDIT TAHUN 2020	PROGNOSA TAHUN 2021	RKAP TAHUN 2022	RKAP				KETERANGAN
					TRIWULAN I	TRIWULAN II	TRIWULAN III	TRIWULAN IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. PENERIMAAN									
a. Kredit Bank	-	5.000.000.000	3.500.000.000	-	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000		
b. Obligasi	-	-	-		-	-	-	-	
c. Surat Pengakuan Utang	-	-	-		-	-	-	-	
d. Lain - lain/Non Bank	-	-			-	-	-	-	
JUMLAH 1 :	-	5.000.000.000	3.500.000.000	-	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000		
2. PELUNASAN / ANGSURAN									
a. Kredit Bank	-	-	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	1.000.000.000	
b. Obligasi	-	-	-		-	-	-	-	
c. Surat Pengakuan Hutang	-	-	-		-	-	-	-	
d. Lain - lain/Non Bank	-	-			-	-	-	-	
JUMLAH 2 :	-	-	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	(1.000.000.000)	1.000.000.000	

(dalam rupiah)

LAMPIRAN XVII

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
INVESTASI
TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO	URAIAN	RKAP TAHUN 2022		RKAP TAHUN 2022				KETERANGAN
		JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp)	TW 1 (Rp.)	TW 2 (Rp.)	TW 3 (Rp.)	TW 4 (Rp.)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Tanah	0	0	-	-	-	-	
2	Prasarana	0	0	-	-	-	-	
3	Perlengkapan Bangunan/Perlengkapan Gedung	1	250.000.000	62.500.000	125.000.000	187.500.000	250.000.000	
4	Peralatan Proyek & S/I	1	350.000.000	-	200.000.000	350.000.000	350.000.000	
5	Inventaris Kantor	1	548.000.000	137.000.000	274.000.000	411.000.000	548.000.000	
6	Kendaraan/Alat Trasport/Mesin	3	950.000.000	237.500.000	475.000.000	712.500.000	950.000.000	
7	Lain-Lain (MIS, SDM, Server dan Softwares)	1	2.000.000.000	500.000.000	1.000.000.000	1.500.000.000	2.000.000.000	
	Jumlah		4.098.000.000	937.000.000	2.074.000.000	3.161.000.000	4.098.000.000	

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PERUBAHAN PERSONALIA/KARYAWAN
TAHUN 2022

NO.	STATUS / TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH SDM 2021	RKAP TAHUN 2022	TW 1			TW 2			TW 3			TW 4		
				PENAM-BAHAN	PENGU-RANGAN	JUMLAH									
1	STRUKTURAL														
	1.1. TETAP														
	1.1.1. S3, S2	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.1.2. S1, D4	63	64	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	1.1.3. D3, D2, D1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.1.4. SLTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.1.5. LAIN-LAIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUMLAH 1.1.	73	74	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	1.2. KONTRAK														
	1.2.1. S3, S2	3	6	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0
	1.2.2. S1 ,D4	36	50	2	0	2	4	0	4	4	0	4	4	0	4
	1.2.3. D3, D2, D1	45	28	0	7	-7	0	7	-7	0	7	-7	0	7	-7
	1.2.4. SLTA	3	0	0	1	-1	0	1	-1	0	1	-1	0	0	0
	1.2.5. LAIN-LAIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUMLAH 1.2.	87	84	3	8	-5	5	8	-3	5	8	-3	4	7	-3
	JUMLAH I (1.1. + 1.2.)	160	158	3	8	-5	5	8	-3	6	8	-2	4	7	-3
2	FUNGSIONAL														
	2.1. TETAP														
	2.1.1. S3, S2	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.1.2. S1, D4	21	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.1.3. D3, D2,D1	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.1.4. SLTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.1.5. LAIN-LAIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUMLAH 2.1.	31	31	0	0	0									
	2.2. KONTRAK														
	2.2.1. S3, S2	56	75	2	0	2	5	0	5	5	0	5	2	0	2
	2.2.2. S1 ,D4	576	723	37	0	37	37	0	37	37	0	37	37	0	37
	2.2.3. D3, D2, D1	65	50	5	0	5	5	0	5	5	0	5	0	0	0
	2.2.4 SLTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.2.5. LAIN-LAIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUMLAH 2.2.	697	848	44	0	44	47	0	47	47	0	47	39	0	39
	JUMLAH II (2.1. + 2.2.)	728	879	44	0	44	47	0	47	47	0	47	39	0	39
	TOTAL KARYAWAN TETAP DAN KONTRAK	888	1037	47	8	39	52	8	44	53	8	45	43	7	36

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO	JENIS PENDIDIKAN DAN LATIHAN	RKAP TAHUN 2022				RKAP TAHUN 2022				KETERANGAN	
		JUMLAH PESERTA	BIAYA Rp.	WAKTU		TW 1 (Rp.)	TW 2 (Rp.)	TW 3 (Rp.)	TW 4 (Rp.)		
				MULAI	BERAKHIR						
1	2	3	4	5	6	4	5	6	7	15	
I	DALAM NEGERI										
	1. Program Pendidikan Gelar										
	1.1. Sarjana S1	-	-	-	-	-	-	-	-		
	1.2. Pasca Sarjana	2	350.000.000	Jan'22	Des'22	87.500.000	175.000.000	262.500.000	350.000.000	Super magister PUPR, dan lain lain.	
	2. Program Pendidikan Non Gelar/Pelatihan										
	2.1. Bidang Teknik/BIM/Pengembangan	30	75.000.000	Jan'22	Des'22	18.750.000	37.500.000	56.250.000	75.000.000		
	Bidang Manajemen (Leadership, Risk Management,										
	2.2. HCM, Finance & Accounting, Internal Audit, Market &										
	Business Development)	30	300.000.000	Jan'22	Des'22	75.000.000	150.000.000	225.000.000	300.000.000		
	2.3. Bidang Lain-lain										
	2.3.1. Analisa Dampak Lingkungan	5	30.000.000	Jan'22	Des'22	-	15.000.000	30.000.000	30.000.000		
	2.3.2. Komputer/Value Engineering	0	0	-	-	-	-	-	-		
	2.3.3. Komputer	0	0	-	-	-	-	-	-		
	2.3.4. Pengawasan Keuangan/SPI	10	20.000.000	Jan'22	Des'22	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000		
	2.3.5. Perpajakan	10	20.000.000	Jan'22	Des'22	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000		
	2.3.6. Pengadaan Barang dan Jasa	5	20.000.000	Jan'22	Des'22	10.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000		
	2.3.7. Keamanan/Bahaya Kebakaran/K3/ISO	20	30.000.000	Jan'22	Des'22	10.000.000	20.000.000	30.000.000	30.000.000		
	2.3.8. Seminar Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-	-		
	2.3.9. Sertifikasi ISO (9001, 14000, 27000) - QMS, Environmental, dll	5	20.000.000	Jan'22	Des'22	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000		
	2.3.10.Bimbingan Teknik Pemodelan Software	10	20.000.000	Jan'22	Des'22	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000		
	2.3.11.Workshop dan Sertifikasi	10	50.000.000	Jan'22	Des'22	12.500.000	25.000.000	37.500.000	50.000.000		
	2.3.12.Teknik dan Energi	10	50.000.000	Jan'22	Des'22	12.500.000	25.000.000	37.500.000	50.000.000		
	2.3.13.BPJS Ketenagakerjaan	-	-	-	-	-	-	-	-		
	2.3.14.Seminar	10	8.000.000	Jan'22	Des'22	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000		
	2.3.15. Bahasa Inggris/Mandarin/Jepang	50	50.000.000	Jan'22	Des'22	12.500.000	25.000.000	37.500.000	50.000.000		
	2.3.16. Workshop Pengeboran Geoteknik	-	-	-	-	-	-	-	-		
	2.3.17. Seminar Asosiasi KNIBB/HATHI	20	50.000.000	Jan'22	Des'22	12.500.000	25.000.000	37.500.000	50.000.000		
	2.3.18. Seminar BSNP	10	20.000.000	Jan'22	Des'22	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000		
	2.3.19. Kegiatan FHCI	10	8.000.000	Jan'22	Des'22	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000		
II	LUAR NEGERI										
A	1. Program Pendidikan Gelar										
	- Pasca Sarjana	-	-	-	-	-	-	-	-		
	2. Program Pendidikan Non Gelar										
	2.1. Bidang Teknik	5	50.000.000	Jan'22	Des'22	20.000.000	40.000.000	50.000.000	50.000.000	Menghadiri seminar dari internasional conferences	
	2.2. Bidang Manajemen	5	50.000.000	Jan'22	Des'22	10.000.000	20.000.000	40.000.000	50.000.000	Menghadiri seminar dari internasional conferences	
	3. Pelatihan Dalam Pekerjaan										
	(On the Job training) di Head Office mitra kerja asing.	5	50.000.000	Jan'22	Des'22	10.000.000	30.000.000	40.000.000	50.000.000	-	
	Jumlah	262	1.271.000.000			320.250.000	665.500.000	990.750.000	1.271.000.000		

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PROGRAM PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
TAHUN 2022

(dalam rupiah)

NO	BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	RKAP TAHUN 2022	RKAP TAHUN 2022				KETERANGAN
		JUMLAH (Rp.)	TW 1 (Rp.)	TW 2 (Rp.)	TW 3 (Rp.)	TW 4 (Rp.)	
1	2	3	4	5	6	7	8
I	PENYEMPURNAAN KEGIATAN USAHA						
1.	Metode pelaksanaan kegiatan penagihan imbalan Jasa untuk menekan angka "average collection period"	-	-	-	-	-	
2.	Metode pengendalian kegiatan usaha/EKPP	-	-	-	-	-	
3.	Metode penyusunan proposal melalui web online	-	-	-	-	-	
4.	Penyusunan dan Asessment KPKU	100.000.000	-	25.000.000	50.000.000	100.000.000	
5.	Penyusunan dan Asessment GCG	100.000.000	-	-	50.000.000	100.000.000	
6.	Perpanjangan Biaya Perijinan Perusahaan	500.000.000	150.000.000	250.000.000	400.000.000	500.000.000	
II	PENGEMBANGAN ORGANISASI						
1.	Tindak lanjut / evaluasi terhadap struktur organisasi	-	-	-	-	-	
2.	Penyusunan SMLK3	-	-	-	-	-	
3.	Sistem Manajemen Mutu Perusahaan 9001:2015	50.000.000	25.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	
4.	Sistem SMK3 Perusahaan	150.000.000	50.000.000	75.000.000	125.000.000	150.000.000	
III	PENGEMBANGAN TEKNOLOGI & MANAJEMEN						
1.	Pengembangan sistem penyiapan gambar-gambar teknik, modelling dengan komputer.	400.000.000	100.000.000	200.000.000	300.000.000	400.000.000	
2.	Pengembangan program rekayasa (seepage analysis dam break analysis, WRMM, HYMOS, HECRAS, dll).	-	-	-	-	-	
3.	Pengembangan Otomasi proses bisnis	-	-	-	-	-	
	- ERP dengan full modul & INDI 4.0	2.000.000.000	500.000.000	1.000.000.000	1.500.000.000	2.000.000.000	Budgeted di Investasi / Capex
	- Internet & Server	200.000.000	50.000.000	100.000.000	150.000.000	200.000.000	
4.	BIMTEK (Pelaksanaan Uji Lab. Geoteknik Bendungan)	-	-	-	-	-	
5.	BIMTEK (Hidrologi)	-	-	-	-	-	
6.	Pengembangan IK Learning Centre	100.000.000	25.000.000	50.000.000	75.000.000	100.000.000	E-Learning sebagai bagian dari ERP
7.	Menyempurnaan Pedoman Akuntansi Perusahaan.	-	-	-	-	-	Dilakukan oleh internal resources
8.	Sertifikasi Tenaga Ahli (SKA)	150.000.000	50.000.000	75.000.000	100.000.000	150.000.000	
9.	Pembelian Sofware Drawing/Modeling pendukung	200.000.000	50.000.000	100.000.000	150.000.000	200.000.000	Drawing & Modelling Software
	JUMLAH ANGGARAN BIAYA :	3.950.000.000	1.000.000.000	1.925.000.000	2.950.000.000	3.950.000.000	

PT. INDRA KARYA (PERSERO)
PROGRAM KERJA PEMERIKSAAN TAHUNAN (PKPT) OLEH DIVISI INTERNAL AUDIT
ANGGARAN TAHUN 2022

NO	BULAN	LOKASI	OBJEK PEMERIKSAAN / AUDITE		SASARAN PEMERIKSAAN	JUMLAH PEMERIKSA	LAMA PEMERIKSAAN			RENCANA BIAYA (Rp)	RENCANA PENERBITAN LAPORAN ATAU LHP	KETERANGAN
			NO	NAMA			DALAM KOTA	LUAR KOTA	JUMLAH (HARI)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Januari	Lombok	1	Proyek Divisi Engineering I	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	18.650.000	1	
2	Pebruari	Makasar	2	Proyek Divisi Engineering II	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	14.000.000	1	
3	Maret	Sumsel	3	Proyek Divisi Engineering III	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	15.750.000	1	
4	April	Kupang	4	Proyek Divisi Developer	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	24.000.000	1	
5	Mei	Jakarta	5	Divisi HGTM	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	0	15	200.000	1	
6	Juni	Jakarta	6	Divisi OBD	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	0	15	200.000	1	
7	Juli	Jakarta	7	Divisi FAR	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	0	15	200.000	1	
8	Agustus	Jakarta	8	Divisi Corporate Secretary	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	0	15	200.000	1	
9	September	Malang	9	Divisi Engineering I	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	8.500.000	1	
10	Okttober	Semarang	10	Divisi Engineering II	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	14.250.000	1	
11	Nopember	Jakarta	11	Divisi Engineering III	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	0	15	200.000	1	
12	Desember	Malang	12	Divisi Survai dan Investigasi	Proses Bisnis, Manajemen dan Internal Kontrol, Kepatuhan, Manajemen Risiko	4 Orang	15	5	20	8.500.000	1	
JUMLAH						4 Orang	180	35	215	104.650.000	12	

Keterangan Sasaran Pemeriksaan :

A. Kepatuhan / Compliance :

GGC (Good Corporate Governance), KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul), ISO SMLK3 (Sistem Manajemen Mutu, Lingkungan dan K3), ISO SMAP (Sistem Manajemen Anti Penyuapan), WBS, LHKPN, Code of Conduct, Standar Akuntansi, PKB, Sistem dan Prosedur

B. Manajemen Risiko :

Enterprise Risk Management (Pengelolaan Risiko Dalam Suatu Organisasi /MRK), Risk Based Audit (Audit Berbasis Risiko), Sistem Pengendalian Internal

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) TAHUN 2022

NAMA PERUSAHAAN : PT. INDRA KARYA (PERSERO)

KPI	Satuan	Target	Polaritas	Bobot	
				Sub	Total
A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia					35
Finansial				18	
1. EBITDA	Rp Milliar	26,615	Maximize	5	
2. ROIC>=WACC	%	12,53	Maximize	5	
3. a. Interest Bearing Debt to EBITDA	x	1,2	Minimize	4	
b. Interest Bearing Debt to Invested Capital	%	0,26	Minimize	4	
Operasional				11	
1. Penyusunan dan Penetapan Kebijakan/Pedoman dalam rangka Integrasi sebagai Holding termasuk di dalamnya menetapkan Risk Appetite Statement, Risk Tolerance dan strategi penanggulangan risiko secara korporasi	Waktu	TW II 2022	Minimize	6	
2. Peningkatan Collection Periode Piutang	Hari	41	Minimize	5	
Sosial				6	
1. Implementasi Program Air Mengalir untuk Indonesia melalui Smart Water System yang berdampak CSV bagi Perusahaan dan Masyarakat	Paket	3	Maximize	6	
B. Inovasi Model Bisnis				30	
1. Integrasi fungsi pendukung dalam bentuk shared service	Waktu	TW IV 2022	Minimize	10	
2. Pelaksanaan rencana inbreng tahap 2 ke Danareksa (Penerbitan PP, akta dan penyesuaian Anggaran Dasar)	Waktu	TW IV 2022	Minimize	10	
3. Number of New Service/Product	Paket	2	Maximize	10	
C. Kepemimpinan Teknologi				10	
1. Implementasi ERP untuk laporan keuangan	Waktu	TW IV 2022	Minimize	5	
2. Implementasi GRC sebagai tool untuk implementasi tata kelola terintegrasi	Waktu	TW IV 2022	Minimize	5	
D. Peningkatan Investasi				15	
1. Jumlah kemitraan strategis dalam kegiatan investasi	SPK	5	Maximize	7	
2. Capex (Capital Expenditure)	Rp Milliar	4,098	Maximize	8	
E. Pengembangan Talenta				10	
1. Perempuan dalam nominated talent	%	5	Maximize	5	
2. Milenial (<=42 tahun) dalam nominated talent	%	5	Maximize	5	
	Total				100

RISK APPETITE & TOLERANCE

NAMA PERUSAHAAN : PT. INDRA KARYA (PERSERO)

No	Sasaran	Kategori Risiko	Masukan KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance (Batasan)
1	Nilai Ekonomi Sosial untuk Indonesia	Potensi tidak tertagihnya Piutang usaha	EBITDA	Rp 26.615 juta	Percentase ketercapaian terhadap target RKAP 70%
			% Pencapaian ROI	Percentase 3 %	Percentase $\geq 6.22\%$
		- Kesulitan mendapatkan pendanaan dengan bunga yang sesuai - Tidak disetujuinya skema restrukturisasi hutang yang diajukan perusahaan - Kegagalan dalam mengoptimalkan struktur modal	WACC	Percentase 7,12 %	Percentase $> 6,7\%$
			Debt to equity Ratio	3:1	3:1
		- Keterbatasan cashflow untuk menjalankan operasional perusahaan - Keterbatasan modal kerja	Cash ratio	Percentase $\geq 100\%$	19,44%
			Quick Ratio	Percentase $\geq 100\%$	29,24%
			% pencapaian revenue setiap bulan terhadap target	Percentase $\geq 85\%$	
			Nilai piutang tidak tertagih yang sudah melebihi 60 hari	Percentase $\leq 10\%$	Rp1.849.596.877
		Pelanggaran ketentuan dan peraturan yang berlaku	Jumlah temuan audit terkait pelanggaran ketentuan dan peraturan	≤ 1 temuan	2 temuan
			Jumlah peringatan/teguran dari regulator	tidak ada teguran	tidak ada teguran
			% lingkup proses berisiko tinggi yang di audit	persentase $<5\%$	persentase lingkup proses 6%
		Ketidaksesuaian pelaporan keuangan dengan standar akuntansi yang berlaku	Jumlah temuan audit internal terkait penyusunan laporan keuangan	tidak ada salah saji material	tidak ada temuan
		Keterlambatan pemenuhan kewajiban pelaporan kepada regulator/stakeholder lainnya	Jumlah proses penyusunan pelaporan yang melebihi tengat waktu	Pelaporan tidak boleh lebih dari 1 bulan periode laporan berjalan	0 keterlambatan

No	Sasaran	Kategori Risiko	Masukan KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance (Batasan)
			Jumlah keterlambatan penyampaian pelaporan	Keterlambatan ≤ 1 buah laporan	0 keterlambatan
		Kecelakaan kerja	Jumlah kecelakaan kerja	Tingkat probabilitas/kemungkinan = 3 (sedang)	Tingkat probabilitas/kemungkinan = 3 (sedang)
			Temuan Internal Audit terkait K3	Keseuaian dengan pedoman ISO /SMLK3	Terdapat kerusakan infrastruktur, korban jiwa, dan mengancam reputasi
		Pencemaran lingkungan kawasan	Temuan Internal Audit terkait Pencemaran Lingkungan	SNI 3553:2015	SNI 3553:2015
			Nilai baku mutu lingkungan	SNI 3553:2015	SNI 3553:2015
		Penyelesaian proses pembangunan tidak sesuai waktu dan/atau arahan investor	% penyelesaian milestone proyek pembangunan setiap bulan	Persentase > 74 %	Persentase = 76%
		Ketidakpuasan pelanggan	Jumlah komplain yang dimonitor setiap bulan	Adanya checklist tidak puas dan usulan perbaikan dari client	Adanya checklist tidak puas dan usulan perbaikan dari client
			Rata-rata waktu respon terhadap complain	maksimal 1 bulan setelah BAST dan laporan monitoring setiap triwulan	> 1 bulan

No	Sasaran	Kategori Risiko	Masukan KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance (Batasan)
			Jumlah keterlambatan penyampaian pelaporan	Keterlambatan ≤ 1 buah laporan	0 keterlambatan
		Kegagalan bisnis baru (e.g., perluasan/pembangunan kawasan industri baru, new business line, produk/ jasa baru)	% Penyelesaian milestone proyek strategis (pengembangan bisnis baru/ perluasan Kawasan industry) setiap bulan (milestone proyek dimulai dari proses studi kelayakan, proyek dan pasca proyek)	Persentase > 74 %	Persentase = 76%
			% Pencapaian revenue setiap bulan terhadap target revenue (perluasan/pembangunan kawasan industri baru)	Persentase > 65 %	Persentase = 55,55%
		Gangguan dalam pelaksanaan proyek strategis yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian maupun peningkatan biaya proyek (i.e., transformasi digitalisasi produk/ portofolio, alih media intellectual property, rencana inbreng)	% Penyelesaian milestone proyek strategis	Persentase > 74 %	Persentase = 76%
			% realisasi biaya terhadap anggaran proyek	Persentase (<80% - >100%)	Persentase = 95,135%
			% realisasi nilai proyek	Persentase <5% terhadap rencana	Persentase = 95,465%
		- Kegagalan lelang/ tender proyek konstruksi/ konsultansi - Penunjukan media lain sebagai pelaksana PSO bidang Pers	Jumlah Temuan Evaluasi internal	1 Persentase <30%	Menang : 25,61% (per September), Kegagalan 33,53%
			Kegagalan dalam lelang/tender	Persentase <30%	Menang : 25,61% (per September), Kegagalan 33,53%
		- Ketidaksesuaian produk dan Portfolio Perusahaan dengan keinginan pasar	Jumlah penjualan produk	Produksi >70%	Produksi 48,5% RKAP awal, 71,34% Replan

No	Sasaran	Kategori Risiko	Masukan KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance (Batasan)
			Jumlah keterlambatan penyampaian pelaporan	Keterlambatan ≤ 1 buah laporan	0 keterlambatan
2	Kepemimpinan Teknologi	- Kegagalan dalam pengembangan dan penerapan rancangan sistem IT yang dapat mendukung operasional perusahaan - Kegagalan migrasi proses eksisting ke sistem baru	1% penyelesaian milestone pengembangan sistem IT terhadap rencana	Persentase > 60%	Persentase rata-rata = 64%
3	Pengembangan Talenta	- Kekosongan posisi kritis - Kegagalan mempertahankan karyawan kunci	% Realisasi program pengembangan kompetensi	Persentase ≥ 80%	Persentase ≥ 30%
			% Turnover karyawan kunci	Persentase ≥ 0%	Persentase ≥ 14,96%
			Hasil survei kepuasan karyawan	Kepuasan Karyawan dengan Pihak Survei Pihak External	Kepuasan Karyawan dengan Pihak Survei Internal
			% Jumlah peserta dengan tingkat kepuasan baik terhadap training yang diberikan	Persentase ≥ 80 %	Persentase ≥ 90 %
			Talent Mapping (Employee Mapping)	Talent mapping Semua Karyawan Kunci = 24 Orang	Talent mapping Semua Karyawan Kunci = 24 Orang
			Succession planning	Karyawan Kunci BOD total 31 Orang rencana 2022	Karyawan Kunci BOD total 25 Orang 2021
			Performance Development Review (PDR)	PDR = 24 Orang	PDR = 0 Orang (Belum terealisasi)
			Performance Appraisal	Performance Appraisal = 24 Orang	Performance Appraisal = 0 Orang (Belum terealisasi)
			Kompetensi Mapping	Kompetensi Mapping BOD-1 dan BOD-2	Tersedia Kompetensi Mapping BOD-1 dan BOD-2

No	Sasaran	Kategori Risiko	Masukan KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance (Batasan)
			Jumlah keterlambatan penyampaian pelaporan	Keterlambatan ≤ 1 buah laporan	0 keterlambatan
		Kekurangan kapasitas dan kompetensi SDM	% Karyawan yang mengikuti pelatihan	Persentase ≥ 100%	Persentase ≥ 80%
			Jumlah tenaga kerja yang memiliki sertifikasi di bidangnya /jumlah tenaga kerja yang memenuhi standar komptensi sesuai dengan jabatan	Karyawan Kunci ≥ 100%	Karyawan Kunci ≥ 80%
			% Realisasi program pengembangan kompetensi	Persentase ≥ 80%	Presentase ≥ 30%
			Demografi Karyawan	750 Employee, 31 Karyawan Kunci di 2022	821 Employee, 24 Karyawan Kunci
			Training Metrix - Program Learning	Persentase ≥ 100% (karyawan Kunci Harus mengikuti)	Persentase ≥ 0% (masih tahap penyusunan)
			Penguatan Training Internal	Persentase ≥ 100% (karyawan Kunci Harus mengikuti)	Persentase ≥ 0% (masih tahap penyusunan)
			Rencana Anggaran Pelatihan	5% dari Pengeluaran Divisi HGTM	1% dari Pengeluaran Divisi HGTM

RISK REGISTER

LAMPIRAN XXIV

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
	Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T /E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
Divisi																					
	Divisi Engineering (Sampling DE 2)																				
	I	Tahapan Penyusunan dan Pemasukan Dokumen Pra Kualifikasi																			
1	Terukurnya kemampuan perusahaan sebelum mengikuti PQ Paket Pekerjaan, terutama paket-paket non keairan	- Tidak Lolos Pra Kualifikasi karena pengalaman tidak memenuhi syarat lolos PQ	Resiko Strategis Resiko Keuangan	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Pengalaman perusahaan tidak memenuhi persyaratan minimal untuk lolos PQ	- Menurunnya kepercayaan pelanggan/calon pengguna jasa - Tidak tercapainya target pemasaran - Kehilangan waktu dan biaya	- Form perhitungan mandiri PQ	Form sudah ada, sudah cukup berjalan dengan efektif	3	3	9	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Reduce: - Menyempurnakan Form yang sudah ada - Melakukan pelatihan dan sosialisasi Form Perhitungan PQ - Menambah KSO untuk meningkatkan pengalaman-pengalaman proyek non-keairan	Semester II tahun 2021	1	1	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
2	Tersedianya dokumen Pra Kualifikasi yang lengkap dan optimal	- Tidak Lolos Pra Kualifikasi karena adanya kesalahan dokumen PQ	Resiko Strategis Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Penyusun dokumen kurang teliti - Kontrol dokumen yang kurang - Koordinasi personil penyusun proposal yang kurang	- Menurunnya kepercayaan pelanggan/calon pengguna jasa - Tidak tercapainya target pemasaran	- Ceklist sudah ada namun belum efektif	- Form/Ceklist kontrol dokumen	3	4	12	Sedang	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce: - Menyusun SOP penyusunan dokumen PQ - Menyempurnakan ceklist yang sudah ada - Melakukan pelatihan dan sosialisasi SOP penyusunan dokumen PQ dan Ceklist	Semester II tahun 2021	1	1	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	

RISK REGISTER

LAMPIRAN XXIV

RISK REGISTER

LAMPIRAN XXIV

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
	Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T /E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
6	Tersedianya Dokumen ROPT yang lengkap, tepat dan handal	- Proyek tidak layak tidak teridentifikasi sejak awal - Perusahaan mengalami kerugian dalam pelaksanaan proyek	Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Belum ada calon Team Leader pada saat penyusunan ROPT karena terbatasnya personil - Pembahasan ROPT dengan Unit lain belum berjalan.	- Proyek tidak layak tidak teridentifikasi sejak awal - Perusahaan mengalami kerugian dalam pelaksanaan proyek	-	Belum ada instrumen	4	2	8	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce : - Menyiapkan Sistem dan pengaturan penyediaan personil/Team Leader - Menyiapkan SOP penyusunan ROPT - Meningkatkan pola komunikasi antar unit dalam penyusunan ROPT	Semester II tahun 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-
III	Tahapan Penyusunan dan Pemasukan Dokumen Penawaran Teknis																			
7	Tersedianya Nama Personil/Tenaga Ahli yang berkompeten dan sesuai dengan kriteria dokumen seleksi dan secara tepat waktu	- Nilai penawaran teknis berkurang - Tidak memenuhi ambang batas penawaran teknis - Kalah Lelang	Resiko Strategis Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Terbatasnya jumlah personil/tenaga ahli yang akan dipasang pada proyek-proyek - Sistem regenerasi personil/tenaga ahli yang tidak berjalan. - Belum ada SOP pengadaan tenaga ahli yang dapat dijadikan sebagai acuan baku.	- Kalah dalam penawaran teknis - kesulitan untuk mengikuti paket-paket selanjutnya karena terbatasnya tenaga ahli	-	Belum ada instrumen	4	4	16	Tinggi	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce : - Menyiapkan Sistem dan pengaturan rekrutmen personil/Tenaga Ahli	Semester II tahun 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-

RISK REGISTER

LAMPIRAN XXIV

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
	Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihian)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T /E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihian)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
8	Terlaksana nya sistem monitoring dan penataan Nama Personil/Tenaga Ahli	- Terjadinya duplikasi tenaga ahli dengan paket-paket yang sedang berjalan lainnya - Tidak memenuhi ambang batas penawaran teknis - Kalah Lelang	Resiko Strategis Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Terbatasnya jumlah personil/tenaga ahli yang akan dipasang pada proyek-proyek - Sistem database penataan dan monitoring personil/tenaga ahli yang belum optimal.	- Kalah/gugur dalam penawaran teknis - kesulitan untuk mengikuti paket-paket selanjutnya karena terbatasnya tenaga ahli	-	Belum ada instrumen	3	4	12	Sedang	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce : - Menyiapkan Sistem data base personil/Tenaga Ahli yang terintegrasi - Menyiapkan SOP penggunaan personil/Tenaga Ahli	Semester II tahun 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-
9	Tersedianya CV dan Referensi yang lengkap dan terjamin legalitasnya	- CV dan referensi tenaga ahli/personil tidak lengkap dan tidak asli - Kalah Lelang, - Perusahaan masuk blacklist,	Resiko Strategis Resiko Compliance & Legal	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Terbatasnya jumlah personil/tenaga ahli yang akan dipasang pada proyek-proyek - Sistem pengumpulan dan penyusunan CV personil yang belum tertata. - SOP permintaan referensi pada proyek-proyek yang sudah selesai belum ada.	- Kalah/gugur dalam penawaran teknis - kesulitan untuk mengikuti paket-paket selanjutnya karena terbatasnya tenaga ahli - Perusahaan terkena blacklist atau tuntutan hukum karena menyampaikan dokumen yang tidak benar/tidak asli	-	Belum ada instrumen	4	5	20	Kritikal	Sangat tinggi. Kerugian yang sangat besar pada proyek dan perusahaan lebih dari 5.000.000.000,-	Reduce : - Menyiapkan sistem pendataan pengalaman personil/Tenaga Ahli - Menyiapkan SOP pengumpulan Referensi dari pengguna jasa Ahli - Meningkatkan koordinasi dengan pengelola proyek di lapangan agar pengumpulan Referensi dari pengguna jasa dapat dilakukan setiap akhir proyek	Semester II tahun 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-
10	Tersedianya dokumen Penawaran yang lengkap dan handal	- Tidak memenuhi ambang batas atau nilai berkurang karena adanya kesalahan dokumen PQ	Resiko Strategis Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Penyusun dokumen kurang teliti - Kontrol dokumen yang kurang - Koordinasi personil penyusun proposal yang kurang	- Menurunnya kepercayaan pelanggan/calon pengguna jasa - Tidak tercapainya target pemasaran	- Form/Ceklis t kontrol dokumen	Ada, belum efektif	3	4	12	Sedang	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce: - Menyusun SOP penyusunan dokumen Penawaran - Menyempurnakan ceklist yang sudah ada - Melakukan pelatihan dan sosialisasi SOP penyusunan dokumen	Semester II tahun 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-

RISK REGISTER

LAMPIRAN XXIV

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
	Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T /E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
														Penawaran dan Ceklist						
11	Terlaksana nya cross-cek dokumen penawaran teknis antar anggota KSO	- Tidak memenuhi ambang batas atau nilai berkurang karena adanya kesalahan dokumen PQ pada anggota KSO	Resiko Strategis Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Sistem komunikasi antar anggota KSO yang masih kurang optimal - Cross-kontrol dokumen antar anggota KSO yang kurang	- Menurunnya kepercayaan pelanggan/calon pengguna jasa - Tidak tercapainya target pemasaran	- Form/Ceklist kontrol dokumen	Ada, belum efektif	3	4	12	Sedang	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce : - Meningkatkan sistem komunikasi dengan anggota KSO - Menyusun dan menerapkan SOP KSO dengan perusahaan lain. - Meningkatkan penerapan cross-control dokumen Penawaran diantara anggota KSO	Semester II tahun 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-
IV	Tahapan Penyusunan dan Pemasukan Dokumen Penawaran Biaya																			
12	Tersedianya Penawaran Biaya yang memenuhi ambang batas remunerasi	- Gugur karena biaya di bawah remunerasi kementerian PUPR	Resiko Strategis Resiko Keuangan Resiko Operasional	- Unit Proposal dan Pemasaran	- Penyusun dokumen kurang teliti - Kontrol dokumen yang kurang - Koordinasi personil penyusun proposal yang kurang	- Menurunnya kepercayaan pelanggan/calon pengguna jasa - Tidak tercapainya target pemasaran	- Form/Ceklist kontrol dokumen	-Ceklist sudah ada namun belum efektif	3	4	12	Sedang	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce: - Menyusun SOP penyusunan dokumen Penawaran Biaya - Menyempurnakan ceklist yang sudah ada - Melakukan pelatihan dan sosialisasi SOP penyusunan dokumen Penawaran Biaya dan Ceklist	Semester II tahun 2021	1	1	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
		AMDK																				
13	Produksi - Bahan Baku	Bahan baku tidak berkualitas atau tidak sesuai dengan spesifikasi barang yang menjadi standard AMDK	Risiko Operasional	AMDK	- Tidak dibuat rincian spesifikasi yang menjadi standart AMDK dari masing-masing bahan baku - Lemahnya quality control untuk proses pengecekan barang masuk	- Bahan baku tidak berkualitas sesuai spesifikasi - Ukuran bahan baku karton tidak sesuai dengan ukuran botol - Produk cepat rusak karena ketahanan daya tumpuk - Potensi repack untuk bahan kemas akan menambah biaya - Kesalahan Nomor SNI pada karton 330 dan 600 ml	COA	Ada, belum efektif	5	4	20	Kritikal	Rp 661.984,40	Mitigasi : - Penyusunan COA standard dari setiap bahan baku yang disahkan oleh manajemen AMDK - Menyerahkan COA standard AMDK dan COA supplier kepada Lab QA QC untuk dilakukan pengecekan setiap kali penerimaan barang dari supplier - Dalam dokumen Purchase Order dituliskan spesifikasi secara detail atas barang yang akan di pesan	Semester 2 2021	4	4	16	Tinggi	-		
14	Produksi - Bahan Baku	Perhitungan produktivitas air baku tidak terdokumentasikan	Risiko Operasional	AMDK	- Belum dihitungnya kebutuhan air baku untuk produksi secara tepat - Belum bisa dilakukan evaluasi untuk effisiensi penggunaan air baku - Personil kurang kompeten dalam pengoperasian mesin pabrik	- Berpotensi kerugian perusahaan apabila terjadi banyak lost/terbuangnya air saat produksi	-	Belum ada	5	4	20	Kritikal	Rp 73.211.722	Mitigasi : - Penyusunan dokumentasi dan catatan monitoring pembelian ai baku - hasil yang didapatkan untuk barang jadi - Lost / terbuangnya air saat produksi - penggunaan untuk backwash - Perencanaan kebutuhan Air Baku berdasarkan permintaan produksi yang dibuat oleh bagian pemasaran - Bahan baku air yang terbuang dari lost dicatat dan dibukan sebagai biaya proyek/HPP dalam laporan Laba/Rugi - Dilakukan evaluasi kepada personil dalam hal pencatatan proses penggunaan air baku secara terukur	Semester 2 2021	4	4	16	Tinggi	Rp 100.000.000		

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)						RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
15	Produksi - Presentase Jumlah Reject	Besarnya reject berpotensi menambah biaya operasi pabrik / HPP	Risiko Operasional	AMDK	- Belum dibuat schedule pengecekan mesin secara berkala - Belum dilakukan modifikasi mesin sesuai kebutuhan yang sudah diatur dalam prosedur bahan baku - Belum memiliki tenaga ahli khusus untuk optimal dalam mengoperasikan mesin pabrik AMDK Personil ME yang kurang kompeten untuk optimal dalam mengoperasikan mesin pabrik AMDK - Belum ada pelatihan kepada tenaga produksi yang ada saat ini	- Tingkat reject / kerusakan pada komponen raw material khususnya tutup botol masih relative tinggi sekitar 3% s.d 7% - Hasil produksi belum sesuai target yang ditetapkan sehingga produk menjadi gagal - Hasil produksi belum memperoleh hasil barang jadi yang optimal dari kapasitas mesin yang seharusnya	-	Belum ada	5	4	20	Kritika 1	Rp 3.307.829,00	- Penyusunan schedule pengecekan mesin secara berkala - Perlu dilakukan modifikasi mesin secara periodik sesuai Prosedur Baku No. 713801 Formulir No FR7138903 - Perlu dilakukan Evaluasi Kinerja personil ME secara terukur - Menyusun program pelatihan dan pembekalan kepada personil ME untuk dapat mengoperasikan mesin pabrik AMDK secara optimal	Semester 2 2021	4	4	16	Tinggi	Rp 10.000.000,00	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
16	Pengelolaan Gudang - Barang Jadi	Tidak terpenuhinya target penjualan dan tidak sebandingnya antara barang jadi dengan penyerahan dalam penjualan	Risiko Operasional	AMDK	- Belum optimalnya realisasi penjualan - Terjadinya penumpukan barang jadi karena tidak laku terjual - Area gudang yang belum memenuhi standart mutu, lingkungan, dan K3	- Berpotensi terjadinya kerusakan produk / barang jadi - Berpotensi biaya tambahan atas repacking barang (khususnya karton) - Berpotensi hilangnya barang jadi, karena lemahnya pengawasan dan keamanan gedung (CCTV) - Potensi berkurangnya stok barang jadi, disebabkan belum dilaksanakannya program kegiatan QHSE di pabrik - Berpotensi habisnya masa kadaluarsa akibat tidak laku terjual - Kerugian akibat product reject, hilang atau tidak laku terjual - Rendahnya pendapatan cash in - Terganggunya operasional pabrik - Barang jadi yang terlalu lama menumpuk akan berpotensi adanya perubahan rasa, kualitas, warna dikarenakan adanya perubahan cuaca serta	-	Belum ada	5	4	20	Kritika 1	Rp 68.276.277 ,33	- Pelatihan dan pengembangan personil pengelola gudang sesuai ISO 9001:2015 dan SNI - Peugas pengelola gudang harus membuat monitoring keluar masuk barang jadi setiap periodik dan melaporkan setiap hari kepada Manajemen AMDK - Perbaikan tata kelola dan operasional untuk mengelola gedung sesuai prosedur yang berlaku (SNI) - Pembuatan tata letak atau tanda pengelompokan barang jadi dari setiap varian - Adanya pengendalian dan pengawasan dari Manajemen AMDK terhadap pengelolaan gedung barang jadi - Melakukan evaluasi atas reject barang jadi - Membukukan atas reject, kehilangan barang jadi sebagai biaya proyek/ Harga Pokok Penjualan - Dilakukannya Stok Opname secara realtime untuk barang jadi	Semester 2 2021	4	4	16	Tinggi	Rp 20.000.000 ,00	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
							letak penyimpanan gudang yang kurang optimal - Barang jadi tidak bisa dikonsumsi/kadaluarsa															
17	Pengelolaan Gudang - Inventaris Galon	Belum terdokumentasi ya catatan keberadaan Inventaris galon khususnya di masing-masing pelanggan sebesar 5128 Pcs	Risiko Operasional	AMDK	- Belum adanya kartu stok per pelanggan - Belum pernah dilakukan opname keberadaan fisik galon perpelanggan - Belum optimalnya dalam pelaksanaan monitoring inventaris galon secara realtime - Tidak adanya update monioring data inventaris galon secara periodik yang dilengkapi berita acara	- Tidak terdeteksiya secara akurat keberadaan dan kondisi fisik galon di pelanggan - Berpotensi rusak dan hilangnya galon - Kergiuan perusahaan jika adagalon yang hilang - Potensi pembelian galon berikutnya yang tidak didasarkan kepada stok galon yang dimiliki	Monitoring galon	Ada, belum efektif	5	5	25	Sangat Tinggi	Rp 41.605.200 ,00	- Pembuatan breakdown terkait data pengiriman dan penarikan galon pada pelanggan BUMN/retail tiap bulan, agar mudah dilakukan pengecekan dan penelusuran jika terjadi selisih - Monitoring galon secara realtime - Galon yang tidak teridentifikasi harus dibuatkan Berita Acara terkait kondisi dan keberadaan galon tersebut - Dilakukan pembukuan amortiasi umur galon sesuai dengan peraturan yang berlaku baik internal atau eksternal - Pembuatan berita acara dan dilaporkan kepada Direksi untuk mempeoleh persetujuan terkait	Semester 2 2021	4	3	12	Sedang	Rp 41.605.200 ,00		

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
															pelepasan galon akibat rusak atau switching. Galon merupakan aset perusahaan.						
18	Kinerja Penjualan	Penjualan tidak mencapai target RKAD	Risiko Operasional	AMDK	- Belum dibuat perincian atau monitoring rencana penjualan perpelanggan pe periodik oleh pemasar - Hasil penjualan perbulan belum dilakukan evaluasi secara berkala - Belum membuat laporan bulanan mengenai seluruh kegiatan oerasional marketing - Marketing belum melaksanakan pengukuran kepuasan pelanggan - Belum dilakukan upadating kebijakan harga sesuai kondisi saat ini - Belum memiliki konsep marketing 4 P (Product, Price, Place, Promotion) dan	- Penjualan tidak mencapai target RKAD - Penjualan tidak menunjukkan kenaikan Omset - Atasan langsung tidak dapat mengontrol atau tidak dapat membuat keputusan yang brefek pada penjualan - Perusahaan belum melakukan tindakan perbaikan atau perubahan yang telah menimbulkan ketidpuasan pelanggan - Belum dikenalnya produk infresh/gencar dilingkungan BUMN dan masyarakat luas	SNI PB 912301	Ada, belum efektif	5	5	25	Sangat Tinggi	Rp 61.369.469 .152	- Manager marketing wajib membuat monitoring rncana penjualan per pelanggan secara periodik - Manager marketing harus selalu melakukan updating data laporan pemasaran pada Laporan Management Form A1 s.d A4 secara periodik - Manager marketing dan Staf wajib membuat Daily Maretin yang harus dilaporkan kepada atasan langsung atau GM - Daily Marketing yang telah diaporkan maka manajemen wajib melakukan rapat koordinasi untuk menindaklanjuti dan melakukan eksekusi yang brefek pada peningkatan penjualan diperiode berikutnya - Manajer marketing dan staf konsisten melakukan prosedur SNI kepuasan pelanggan - GM AMDK mengevaluasi secara berkala terhadap target personil Manager Marketing - GM AMDK melakukan evaluasi terhadap kemampuan kredibilitas dan kualitas hasil kerja dari Manajer Marketing dan Staf selanjutnya dilaporkan pada Direksi - Manajemen AMDK agar	Semester 2 2021	4	4	16	Tinggi	Rp 10.000.000	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)						RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)							
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
						5C (Change, Customers, Company, Competitor, Connectivity)									segera melakukan evaluasi atas pelanggan eksisting BUMN maupun Swasta yang tidak aktif dalam pembelian AMDK - Manajemen AMDK segera membuat dan mengevaluasi penyesuaian harga per pelanggan disesuaikan berdasarkan HPP saat ini							

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
		Sekretaris Perusahaan																				
		Corporate Communication																				
19	1.	Menjalankan Fungsi Kehumasan	1. Tersebarnya informasi negatif tentang Perusahaan di ruang publik 2. Citra Perusahaan memburuk dan kehilangan kepercayaan publik	Risiko Strategis & Risiko Operasional	Sekretaris Perusahaan	Internal: - Tidak tersajinya informasi kebijakan perusahaan bagi publik internal Eksternal: - Terpolarisasinya informasi negatif maupun informasi yang merugikan perusahaan diruang publik	intangible: - Reputasi perusahaan memburuk - Kepercayaan publik menurun - Sulit untuk mendapatkan penugasan dari pemberi kerja tangible: - Minimal 40% dari nilai revenue perusahaan	intangible: - Reputasi perusahaan memburuk - Kepercayaan publik menurun - Sulit untuk mendapatkan penugasan dari pemberi kerja - Tidak mendapatkan ruang untuk promosi positif news tangible: - Minimal 40% dari nilai revenue perusahaan	Ada, efektif	2	4	8	Menengah	Minimal 40% dari revenue perusahaan	Reduce: - Melakukan agenda setting - Identifikasi isu Transfer: - Publikasi good news - Media monitoring	Mininal 14 hari setelah terjadi isu	1	3	1	Rendah	Minimal 5% dari revenue perusahaan	
20	2.	Menjalankan Fungsi Goverment Relation	1. Korporasi tidak mendapatkan pengakuan (standing position) dari para pemangku kepentingan 2. Terbitnya regulasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan	Risiko Strategis, Risiko Compliance & Legal	Sekretaris Perusahaan	1. Tidak adanya rencana strategis Perusahaan 2. Kurangnya kemampuan tim dalam mengelola komunikasi lintas instansi 3. Tidak adanya kordinasi lintas unit di internal	Intangible : 1. Turunnya reputasi dan eksistensi dari Perusahaan di mata Stakeholder 2. Tidak terakomodirnya issue positif bagi Perusahaan pada regulasi yang di terbitkan oleh regulator 3. Hilangnya potensi kerjasama/kolaborasi lintas instansi yang berdampak bagi revenue ataupun portofolio bagi Perusahaan Tangible : 1. Tidak tercapainya revenue bagi Perusahaan	Intangible : 1. Turunnya reputasi dan eksistensi dari Perusahaan di mata Stakeholder 2. Tidak terakomodirnya issue positif bagi Perusahaan pada regulasi yang di terbitkan oleh regulator 3. Hilangnya potensi kerjasama/kolaborasi lintas instansi yang berdampak bagi revenue ataupun portofolio bagi Perusahaan Tangible : 1. Tidak tercapainya revenue bagi Perusahaan	efektif	1	5	5	Rendah	0	Accept : - Mengevaluasi setiap regulasi yang terbit dan menyesuaikan strategi Internal dengan regulasi tersebut Mitigate : - Memitigasi risiko yang timbul dari tiap kebijakan yang dikeluarkan oleh regulator	Mininal 14 hari setelah terjadi isu	1	3	1	Rendah	Minimal 10% dari Revenue	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)						
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty		
							mempengaruhi 60% revenue Perusahaan terutama dari Sektor Pemerintahan	Perusahaan, mempengaruhi 60% revenue Perusahaan terutama dari Sektor Pemerintahan															
		<u>Corporate Legal</u>																					
21	Menyediakan Layanan Perijinan Usaha Perusahaan	1. Korporasi tidak mendapatkan persetujuan Sertifikat Badan Usaha dan Dokumen Perijinan Usaha Perusahaan lainnya 2. Terdapat proyek yang mensyaratkan Perijinan Usaha tertentu 3. Legalitas aspek perijinan tidak sesuai dengan kebutuhan Anggaran Dasar Perusahaan	Risiko Strategis, Risiko Operasional, Risiko Compliance & Legal	Sekretaris Perusahaan	1. Tidak adanya controlling terhadap masa waktu aktivasi sertifikasi dan atau masa berlaku perijinan 2. Tidak dilakukannya kordinasi lintas unit kerja di internal 3. Tidak adanya evaluasi atas pelaksanaan perijinan yang berlaku dengan kebutuhan operasional proyek	Intangible : 1. Tidak terpenuhinya kebutuhan ijin antara kompetensi dengan perijinan usaha yang dimiliki Tangible : 1. Hilangnya potensi kontrak/pendapat Perusahaan terutama dari Sektor Konstruksi	Intangible : 1. Tidak terpenuhinya kebutuhan ijin antara kompetensi dengan perijinan usaha yang dimiliki Tangible : 1. Hilangnya potensi kontrak/pendapat Perusahaan terutama dari Sektor Konstruksi	efektif	2	4	8	Menengah	Minimal 60% dari revenue perusahaan	Avoid : - Menghindari ketidak sesuaian kemampuan kompetensi yang dimiliki perusahaan dengan rencana perijinan usaha yang diikuti Accept : - Mengikuti setiap perubahan regulasi terkait perijinan Mitigate : - Mempersiapkan persyaratan perijinan dan menyesuaikan dengan jadwal efektif masa berlaku perijinan usaha	Maksimal 14 Hari sebelum efektif masa berlaku habis	1	3	1	Menengah	Minimal 10% dari Revenue			

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	22	Penyetoran & Pelaporan pajak yang sesuai dan tepat waktu	Telat pembayar pajak, kesalahan perhitungan	resiko keuangan	Sekretaris Perusahaan	1. Dokumen pajak atau faktur pajak diterima yang diterima terlambat 2. Terlambat melakukan penyetoran 3. Terlambat melakukan pelaporan	Terkena sanksi		Belum ada, belum efektif	2	4	8	Menengah	Minimal 60% dari revenue perusahaan								
	23	Mengelola Program TJSL	1. Tidak tepat sasarnya program yang dijalankan dan tidak sesuai dengan Core Business Perusahaan 2. Tidak terkelola dengan baik sehingga terjadi kemacetan pada pengembalian pinjaman dari Mitra Binaan pada program pembiayaan Usaha Kecil Menengah (UKM)	Risiko Strategis	,	1. Tidak terkelola program TJSL sesuai dengan Sustainability Development Goals/SDGs dan Core Business 2. Kurangnya pengetahuan bagi mitra binaan atas pengelolaan usaha dan metode pinjaman kredit usaha	Intangible : 1. Mengurangi potensi capaian dari KPI TJSL sesuai dengan APS 2. Terganggunya citra positif perusahaan Tangible : 1. Tidak tercapainya target Creating Share Value/CSV yang ditetapkan Perusahaan 2. Tidak adanya loyal dari Mitra Binaan terhadap Perusahaan sehingga memperparah target pengembalian pinjaman	Intangible : 1. Mengurangi potensi capaian dari KPI TJSL sesuai dengan APS 2. Terganggunya citra positif perusahaan Tangible : 1. Tidak tercapainya target Creating Share Value/CSV yang ditetapkan Perusahaan 2. Tidak adanya loyal dari Mitra Binaan terhadap Perusahaan sehingga memperparah target pengembalian pinjaman	efektif	2	5	10	Menengah	Terjadi kemacetan piutang pada mitra binaan sebesar Rp. 63 Juta	Avoid : - Menghindari proposal bantuan yang tidak sesuai dengan Core Business dan SDGs Perusahaan Accept : - Mengevaluasi aturan dan kebijakan yang dimiliki dengan ketersesuaian dengan peraturan yang berlaku Mitigate : - Melakukan seleksi ketat pada program yang akan dijalankan	Triwulan	1	3	1	Rendah	Minimal Rp. 30 Juta Kredit Macet Mitra Binaan	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
Biro Transformasi & Pemasaran																					
23	Tersedianya data dan informasi pasar yang potensial	-Tidak dilakukan kajian terhadap pasar/ kontrak baru -Data sortlist proyek tidak up to date -Data terdistribusikan belum sesuai dengan kualifikasi (kecil/sedang/mengah)	Resiko operasional	BIRO Transformasi & Pengembangan	1. Analis pemasar kurang memahami mengenai pasar potensial, baik dari volume, sumberdaya maupun profit yang besar 2. Data yang dapat tidak valid 3. Tenaga pemasar kurang	Data list proyek tidak tersortir secara maksimal	Pemilihan data list proyek yang akan di launching yang valid, pelatihan terhadap analis proyek serta pengecekan oleh atasan	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Melakukan perekruit SDM 2. Training analis pemasar terkait pemahaman mengenai pengkajian pasar potensial	6 bulan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
24	Tersedianya proyek yang memenuhi kriteria Profitable, Cashable, Valuable (PCV)	-Tidak menghasilkan rekomendasi produk/ proyek potensial -Tidak adanya informasi variasi produk/proyek diluar PU	Resiko operasional	BIRO Transformasi & Pengembangan	Tidak melakukan kajian terhadap proyek/ produk potensial	Data proyek yang diinfokan kepada divisi tidak memenuhi sasaran	1. Pemahaman terhadp proyek yang potensial 2. Dilakukan verifikasi oleh Karo Transf. & Pengb.	Ada dan tidak efektif	3	3	9	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Melakukan rekrutmen 2. Mengadakan training	6 bulan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
25			Resiko operasional	BIRO SDM & IT	Kurangnya kualifikasi SDM pemasaran	Data proyek yang diinfokan kepada divisi tidak memenuhi sasaran	1. Pemahaman terhadp proyek yang potensial 2. Dilakukan verifikasi oleh Karo Transf. & Pengb.	Ada dan tidak efektif	3	3	9	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Melakukan rekrutmen 2. Mengadakan training	7 bulan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
26	Lulus PQ dengan ranking tertinggi	-Tidak lulus PQ -Lulus PQ bukan ranking tertinggi -Lulus PQ tapi tidak masuk passing grade	Resiko operasional	BIRO Transformasi & Pengembangan	1. Dokumen PQ tidak lengkap 2. Tidak memahami schedule pelelangan 3. Dokumen PQ tidak memenuhi syarat 4. Masa berlaku legalitas dokumen perusahaan & Pajak 5. Kurang aktifnya divisi dalam updating data EKPP online	- Tidak dapat melanjutkan ke proses tender	1. Ceklis awal kelengkapan dokumen PQ 2. Update data EKPP online	Ada dan tidak efektif	3	3	9	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Dibentuk Tim melakukan training 2. Mengadakan sosialisasi tentang fungsi operasi pemasaran	6 bulan	1	3	3	Rendah	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)						RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)						
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
	27	Dokumen penawaran lengkap (dipersyaratan dalam TOR), dengan tingkat probabilitas menang tender terbesar	Kalah tender	Risiko Strategis	BIRO Transformasi & Pengembangan	1. Jangka waktu pelaksanaan dan jangka waktu penawaran tidak sesuai TOR 2. Kualifikasi Tenaga ahli lebih rendah dari pesaing 3. Persentase aspek harga penawaran tidak mendukung aspek teknis 4. Potensi Fraud	- Tidak masuk ranking teknis - Skor teknis dan biaya tinggi - Kombinasi biaya dan teknis rendah	1. Verifikasi pemahaman TOR oleh tim proposal 2. Mengajukan daftar pertanyaan dalam Aanwijzing	Ada dan tidak efektif	4	3	12	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Kajian kelengkapan teknis 2. Melengkapi database tenaga ahli 3. Updating harga pasar 4. Melakukan pelatihan untuk Tim Proposal 5. Melibatkan TL/TA dalam pembuatan proposal	Setiap Bulan	3	3	9	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-
	28	- Tidak ada klausul yang merugikan IKA - Mampu mengatur hak dan kewajiban para pihak secara seimbang	- Hak dan kewajiban tidak seimbang - Sistem pembayaran memberatkan IKA	Resiko operasional	BIRO Transformasi & Pengembangan	SDM tidak memahami mengenai Legal kontrak	Kontrak yang merugikan proyek / perusahaan	Pembahasan draft kontrak oleh GM Divisi dan atau Manajer proposal dgn unit legal	Ada dan Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Pemahaman terhadap hukum kontrak	Setiap Bulan	1	3	3	Rendah	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-
	29	Management Information System (MIS)	- Tidak berjalannya IT sistem secara otomatis - Hilangnya kepercayaan vendor - Tidak tercapainya target implementasi ERP	- Risiko operasional - Risiko Strategis	BIRO Transformasi & Pengembangan	- Belum adanya SOP secara jelas mengenai pengembangan ERP Korporasi dari Klaster Danareksa	- Mundurnya tahap implementasi MIS - Hilangnya momentum pelaksanaan ERP dengan Klaster Danareksa - Proses pekerjaan masih dilakukan secara manual	- TOR ERP - Surat Penawaran dari vendor - NDA (Non Disclosure Agreement) - Kebijakan Top Manajemen	Ada, belum efektif	3	4	12	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Reduce: - Memperbaiki/menyiapkan infrastruktur/ fasilitas utama (Mis. up-grade sistem IT). - Menetapkan anggaran yang cukup. - Melakukan pekerjaan penyediaan server - Meningkatkan komunikasi dengan Danareksa terkait SOP pembuatan ERP - Meningkatkan komunikasi dengan direksi terkait kebijakan pelaksanaan ERP	Desember 2021	2	3	6	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	30	Business Development	- Progres perencanaan Unit Hidrologi lambat - Tidak terbentuknya perkuatan pasar dalam bidang SDA - Pengembangan pasar dalam melebarkan lini bisnis tidak tercapai	- Risiko Strategis	BIRO Transformasi & Pengembangan	- Kurangnya koordinasi antara Biro dan Divisi terkait dalam pembahasan perencanaan dan realisasi Unit Hidrologi - Belum adanya perencanaan realisasi Unit Bisnis Water Developer - Pemasaran yang berjalan belum optimal - Kurangnya Tenaga Pemasar	- Terlambatnya realisasi Unit Hidrologi - Terlambatnya realisasi Unit Bisnis Water Developer	- Perencanaan Bisnis Unit Hidrologi - Perencanaan Realisasi Unit Bisnis Water Developer - NDA (Non Disclosure Agreement) dengan mitra strategis maupun instansi potensial lainnya - Kegiatan Penjajakan	Ada, belum efektif	2	2	4	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	- Mempercepat proses penyusunan rencana bisnis Unit Hidrologi dan Realisasi melalui Pilot Project - Mencari vendor atau mitra pendukung realisasi Unit Hidrologi - Menyusun rencana realisasi Unit Bisnis Water Developer melalui penyiapan proyek-proyek terkait - Melakukan penjajakan ke berbagai instansi/organisasi baik pemerintahan maupun swasta dalam dan luar negeri	12 bulan	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	
	31	Supplychain Improvement	- Tidak terjaganya hubungan dengan Mitra Strategis baik nasional maupun Internasional - Tidak ada penambahan Mitra Strategis baik Nasional maupun Internasional	- Resiko Operasional - Resiko Strategis	BIRO Transformasi & Pengembangan	- Kurangnya intensitas hubungan dengan Mitra Strategis - Belum terdapat data base Mitra Strategis eksisting dan Perencanaan Pengembangan Mitra Strategis	- Tidak tercapainya target pegembangan perusahaan ke kancah Internasional - Hilangnya kepercayaan Mitra Strategis - Tidak tercapainya target penambahan pasar luar negeri	- Data base Mitra Strategis dan Kandidat Mitra Strategis - Kegiatan Penjajakan	Belum ada	2	2	4	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	- Pembuatan Data Base Mitra Strategis baik dalam dan luar negeri - Pembuatan Data Base Kandidat Mitra Strategis dan Mapping perencanaan ekspansi - Perencanaan posisi personil (PIC Data Base Mitra)	12 bulan	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	
	32	Innovation	1. Tidak menghasilkan produk baru/pasar baru 2. Tidak ada inovasi-inovasi baru 3. Tidak ada metode baru	Risiko Strategis	BIRO Transformasi & Pengembangan	Belum optimalnya Program Riset & Pengembangan serta tidak memiliki SDM berpengalaman	Tidak pernah lahir inovasi bisnis terbaru	1. Penyusunan Program Biro Transformasi & Pengembangan 2. Diverifikasi oleh Karo TP	Ada dan Tidak Efektif	2	2	4	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	- Penambahan anggaran - Pelatihan - Sharing Knowledge	13 bulan	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	33	Innovation	1. Tidak terlaksananya Sistem & Prosedur perusahaan secara baik 2. Terjadinya stagnasi dan penumpukan Proses 3. Terjadinya demotivasi SDM	Risiko Operasional	BIRO Transformasi & Pengembangan	Belum optimalnya Program Transformasi Usaha dan Organisasi	Tidak pernah upgrading serta lahir Sistem Transformasi terbaru	Penyusunan Program Biro Transformasi & Pengembangan	Ada dan Tidak Efektif	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	- Implementasi teknologi informasi dalam mempercepat proses bisnis - Pelatihan dan sharing session berkelanjutan	12 bulan	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	
	34	Reporting and Auditing Process	Belum terselenggaranya sistem management arsip	Risiko operasional	BIRO Transformasi & Pengembangan	1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia 2. Belum terbangunnya sistem dan pengelolaan baik secara online maupun offline terkait persyaratan 3. Belum ada alur dan prosedur management pengelolaan data dan regulasi akses	1. Kurang efektifnya komunikasi antar unit atau biro terkait kebutuhan dokumen maupun data penunjang 2. Tersendatnya proses pengauditan maupun proses kerja biro atau unit perusahaan 3. Keamanan data perusahaan akibat sistem cloud dan drive yang mudah diretas	-	Belum ada	2	2	4	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	1. Penambahan anggaran 2. Penambahan SDM Ahli IT	14 bulan	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	
	35	Reporting and Auditing Process	Belum terselenggaranya sistem management arsip	Risiko operasional	Sekretaris Perusahaan	1. Dokumen PQ tidak lengkap 2. Tidak memahami schedule pelelangan 3. Dokumen PQ tidak memenuhi syarat 4. Masa berlaku legalitas dokumen perusahaan & Pajak 5. Kurang aktifnya divisi dalam updating data EKPP online	- Tidak dapat melanjutkan ke proses tender	Melakukan monitoring legal aspek perusahaan	Ada dan tidak efektif	3	3	9	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Kontrol terhadap legal aspek	7 bulan	1	3	3	Rendah	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
Biro SDM & Umum																						
	36	Tersedia fasilitas kerja kurang tepat waktu pada saat realisasi	Fasilitas kerja kurang tepat waktu pada saat realisasi	Risiko operasional	BIRO SDM & Umum	Terlambatnya pengajuan kebutuhan fasilitas kerja	Terhambatnya pelaksanaan kegiatan operasi	Rencana Kebutuhan barang atau fasilitas kerja	Ada, Efektif	2	1	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	1. Perencanaan kebutuhan fasilitas kerja	14 hari	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	37	Tersedia personil siap tugas	Tidak tersedia personil siap tugas dan database yang tidak update	Resiko operasional	BIRO SDM & Umum	Keterlambatan kaderisasi personil perusahaan dan kurangnya pelatihan personil dan belum adanya sistem informasi (IT) database personil	Ketidaksesuaian personil yang ditugaskan	Database personil karyawan tetap masih konvensional belum menggunakan sistem informasi	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Penambahan SDM 2. Adakan Sistem Informasi Database Personil	Pengadaan SDM dan Sistem 2 bulan sejak Berita Acara	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	38	Tersedia personil siap tugas	Personil yang kurang efektif dan efisien dalam kinerjanya	Resiko operasional	BIRO SDM & Umum	1. Jobdesk kurang sesuai 2. Kurangnya pelatihan3. Kurangnya assesment dan pemantauan terhadap proses kinerja	1. Pekerjaan pihak lain tersendat 2. Kurang efektifnya kinerja personil akibat beban kerja yang tidak merata	Restrukturisasi organisasi	Ada, Belum Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Restrukturisasi organisasi 2. Pemantauan, assesment periodik, dan peringatan tegas terhadap pencapaian seluruh personil 3. Pelatihan atau pemberhentian personil yang memiliki performing rendah	Setelah adanya assesment terhadap entitas perusahaan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	39	Tersedia personil siap tugas	Personil yang kurang update terhadap skill atau pengetahuan yang menunjang keterlaksanaan target perusahaan	Resiko operasional	BIRO SDM & Umum	Dari capaian atau assesment tiap entitas perusahaan kurang terdapat pengendalian terhadap pelaksanaan program pelatihan atau rekomendasi pelatihan yang dibutuhkan	1. Personil kurang update terhadap knowledge 2. Personil kurang memadahi dalam menjalankan fungsi	Komunikasi secara lisan	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Adanya kontrol terhadap pelatihan dan pengembangan yang sudah diajukan oleh biro maupun divisi 2. Adanya saran dan rekomendasi pelatihan yang perlu diadakan	Setelah adanya assesment terhadap entitas perusahaan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	40	Data Base Karyawan (Struktural dan Fungsional)	- Tidak tersedianya personil yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan/kriteria	Risiko Strategis	Biro SDM & Umum	- Persyaratan/kriteria yang diminta terlalu tinggi - Program rekrutmen karyawan tidak terencana dengan baik	- Biaya rekrutment tidak sesuai sasaran - Menghambat proses pencapaian sasaran kerja	- Prosedur Pengadaan Karyawan Non Proyek (IKA-PK-MLK3-28) - Kebijakan top management tentang "Zero Growth"	Ada, efektif	2	1	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	Transfer: - Mengalihkan proses rekrutment kepada pihak ke-3 Avoid: - Sentralisasi kegiatan rekrutment Reduce: - Membuat rencana rekrutment karyawan - Re-organisasi perusahaan Accept: - Melakukan monitoring ketersediaan & penempatan personil/Tenaga Ahli	Desember 2021	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	41	Data Base Karyawan (Struktural dan Fungsional)	- Tidak adanya Data Base Demografi Karyawan	Risiko Strategis	Biro SDM & Umum	- Kesadaran karyawan akan pentingnya data base masih sebagian - Kurangnya sosialisasi sampai karyawan yang di proyek	- Kesulitan dalam pendataan seluruh karyawan - Terhambatnya kebutuhan data base demografi	- Monitoring secara rutin dan berkala	Ada, efektif	4	4	16	Tinggi	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Transfer: - Melibatkan Tim dalam penyusunan data base demografi Avoid: - Sentralisasi kegiatan penyusunan data base demografi Reduce: - Mereview dan Menyempurnakan data base demografi Accept: - Melakukan monitoring secara berkala dalam penyempurnaan data base demografi	Desember 2021	4	4	16	Tinggi	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	42	Data Base Karyawan (Struktural dan Fungsional)	Tidak adanya kesesuaian pengalaman (CV) dengan pekerjaan (Project)	Risiko operasional	Biro SDM & Umum	- Pengalaman personil di CV tidak sesuai dengan pengalaman real - Keterbatasan SKA sesuai dengan KAK/TOR	- Sering terjadi pergantian personil - Prosedur Pengadaan Tenaga Ahli (IKA-PK-MLK3-20)	Ada, efektif	4	3	12	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Transfer: - Mengalihkan proses rekrutment kepada pihak ke-3 Avoid: - Sentralisasi kegiatan rekrutment Reduce: - Membuat rencana rekrutment karyawan - Re-organisasi perusahaan Accept: - Melakukan monitoring ketersediaan & penempatan personil/Tenaga Ahli	Desember 2021	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-		
	43	Skill / Ketrampilan Tenaga Ahli	- Tenaga Ahli tidak sesuai dengan recruitment dari klien	Risiko operasional	Biro SDM & Umum	- Tidak adanya Job Description dan Job Specification yang baku - Proses recruitment tidak melibatkan HR bersertifikat (dapat menjalankan tugas dan kewajiban dibidang recruitment)	1. Kepercayaan klien terhadap perusahaan menurun 2. Pekerjaan project selesai tidak sesuai waktu yang ditentukan	- Proses recruitment hanya berdasarkan tenaga - tenaga ahli yang sudah pernah bekerjasama sebelumnya. Dan tidak melibatkan HR bersertifikat (dapat menjalankan tugas Dan kewajiban dibidang recruitment)	Ada, Belum Efektif	4	3	20	Sangat Sering	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	1. Menggunakan biro tersertifikat dalam melakukan recruitment 2. Penyusunan Job Description dan Job Specification yang baku	Dec-21	2	2	3	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	
	44	Kinerja Karyawan	- Karyawan tidak sesuai dengan kompetensi yang diharapkan	Risiko operasional	Biro SDM & Umum	- Program Training dan Development tidak terarah	1. Perusahaan tidak mampu bersaing karena kualitas dan Kemampuan karyawan. 2. Turn Over Karyawan meningkat 3. Karyawan tidak profesional	Program Training seadanya dan mendadak berdasarkan biro yang membuka training	Ada, Belum Efektif	4	2	12	Sering	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	1. Merencanakan Program Training Terstruktur untuk karyawan Divisi dan Pusat	Dec-21	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)						RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)						
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
	45	Kinerja Karyawan	- Turn Over Karyawan tinggi " banyak karyawan Resign"	Risiko operasional	Biro SDM & Umum	1. Usia yang masih produktif 2. Lama Kerja 3. Tingkat Pendidikan yang kurang sesuai 4. Keikatan terhadap organisasi tidak ada 5. Kurangnya Kepuasan Kerja 6. Budaya Perusahaan yang tidak sesuai	1. Biaya Rekrutment tinggi (karena harus rekrutmen kembali) 2. Proses Karyawan baru membutuhkan waktu 3. Kesulitan mendapatkan karyawan yang berkompeten	Dorongan karyawan untuk menjalin hubungan Persahabatan dan kekeluargaan	Ada, Belum Efektif	4	2	8	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	1. Feedback positif dan reward karyawan dengan program PDR yang menjurus kepada KPI Individu 2. Cross training antar divisi	Dec-21	1	2	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-
	46	Suksesi Manajemen (Succession Planning)	- Tidak adanya Leader di masa depan	Risiko Strategis	Biro SDM & Umum	1. Kurangnya kepercayaan manajemen 2. Tidak adanya Talent Mapping yang terstruktur dengan baik 3. Transfer Knowledge dari atasan langsung kurang	1. Akan selalu memperdayakan manajemen 2. Tidak adanya Talent Mapping yang terstruktur dengan baik 3. Transfer Knowledge dari atasan langsung kurang	1. Kesempatan untuk Jabatan Pimpinan dan Kenaikan Jabatan berdasarkan persepsi dari Direksi 2. Kenaikan Jabatan di Divisi beberapa menggunakan kebutuhan dari divisinya sendiri	Ada, Belum Efektif	4	2	8	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	1. Talent Mapping yang rencananya di selenggarakan (1 tahun 2 kali) 2. Merencanakan succession plan jangka pendek sampai panjang	Dec-21	1	2	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-
	47	Proses Pengadaan Barang dan Jasa	- Pembelanjaan barang tidak direncanakan tahun sebelumnya	Insignifik an	Biro SDM & Umum	Belum ada perencanaan pengadaan dalam 1 tahun	Over head menjadi besar dan tidak terkendali	Perlu dibuat perencanaan tahunan	Ada, Efektif	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	- Mulai merencanakan kebutuhan pembelian dalam setahun	Sebulan	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-
	48	Overhead	- Overhead melebihi rencana anggaran	Resiko Keuangan	BIRO SDM & Umum	Kurang Pahamnya Pelaksanaan Anggaran, tdk pedulinya tentang penggunaan anggaran, merasa kedekatan dengan pejabat tertentu sehingga mendapat dukungan.	penyerapan diawal yang berlebihan berakibat pada program tdk berjalan sampai akhir tahun, anggaran melebihi budget	adanya kontrol penggunaan atau penyerapan anggaran sehingga bisa terkontrol budget yg ada.	Ada, belum efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Reduce: - Membuat rencana anggaran dengan baik - Re-planning Accept: - Melakukan monitoring penggunaan budget	Setelah adanya assessement terhadap entitas perusahaan	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	49	Overhead	- Tidak adanya perencanaan anggaran	Resiko Keuangan	BIRO SDM & Umum	Kurang Pahamnya dalam membuat Anggaran	pelaksanaan program kerja yang tidak sesuai jadwal	Adanya pelatihan/ infomasi tentang atau cara pembuatan anggaran secara sistematis sehingga dapat lebih mudah dalam perencanaannya	Ada, belum efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Reduce: - Membuat rencana anggaran dengan baik - Re-planning Accept: - Melakukan monitoring penggunaan budget	Setelah adanya assessment terhadap entitas perusahaan	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	
	50	Overhead	- Tidak adanya monitoring anggaran	Resiko Keuangan	BIRO SDM & Umum	Tidak Ada Koneksi langsung dgn Bagian Pembayaran sehingga menimbulkan kurangnya informasi tsb	Sulitnya utk perencanaan anggaran yang akan datang.	pentingnya suatu program controling yg dapat dilihat dan digunakan datanya dalam memonitoring anggaran oleh bagian bagian tertentu	Ada, belum efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Reduce: - Membuat rencana anggaran dengan baik - Re-planning Accept: - Melakukan monitoring penggunaan budget	Setelah adanya assessment terhadap entitas perusahaan	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	
	51	Overhead	- Tidak adanya SOP penggunaan budget perusahaan	Resiko operasional	BIRO SDM & Umum	Kurangnya sosialisasi dan SOP kepada para Karyawan/ Pejabat tertentu dalam mengajukan permintaan budget tsb	akan menimbulkan kesalahpahaman mekanisme penggunaan budget, bisa menimbulkan praduga suka/tdk suka dalam mendukung prgram kerja	Pembatasan pembuatan permintaan buget (satu pintu), dibuat SOP yg lebih confort sehingga pelaksanaan lebih paham	Ada, belum efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Reduce: - Membuat rencana anggaran dengan baik - Re-planning Accept: - Melakukan monitoring penggunaan budget	Setelah adanya assessment terhadap entitas perusahaan	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	
Biro Keuangan dan Akutansi																						
	52	Kelengkapan dokumen transaksi	Dokumen tidak lengkap	Resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	Tidak ada tanda tangan, tidak ada faktur pajak, tidak stempel, tidak materai (tidak layak buku & bayar)	Dokumen tidak lengkap, tidak terjadi transaksi	Manual akuntansi, ISO 9001, Peraturan dan kebijakan yang berlaku	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Melakukan penolakan langsung apabila Dokumen tidak lengkap	1 hari setelah dokumen diterima	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	53	Pencatatan yang teliti sesuai dengan COA	Kesalahan Pencatatan akun saat penjurnalhan	Resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	Kurang hati-hati atau kesalahan memasukan akun, kurang memahami.	Kesalahan dalam proses pengiktisaran	Manual akuntansi dan PSAK, Prosedur sistem program akuntansi, Prosedur dan kebijakan yang berlaku	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Training SDM akuntansi 2. Verifikasi lebih lanjut oleh atasan	Proses Penjurnalan dalam 1 hari	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	54	Melakukan pengelompokan akun yang teliti dan sesuai	Kesalahan penggolongan atau pengelompokan	Resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	Kurang hati-hati, kesalahan pengelompokan	Kesalahan dalam proses pengiktisan akuntansi (laporan keuangan)	Manual akuntansi dan PSAK, prosedur My GL ,kebijakan	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Training SDM akuntansi 2. Verifikasi lebih lanjut oleh atasan	Proses Penjurnalan dalam 1 hari	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	55	Penyetoran & Pelaporan pajak yang sesuai dan tepat waktu	Telat pembayaran pajak, kesalahan perhitungan	resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	1.Dokumen pajak atau faktur pajak diterima yang diterima terlambat 2. Terlambat melakukan penyetoran 3. Terlambat melakukan pelaporan	Terkena sanksi	UUD Perpajakan, Prosedur dan Peraturan yang berlaku	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Training SDM Pajak	Proses Pelaporan dan pembayaran pajak dilakukan tepat waktu di awal bulan berikutnya	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	56	Melakukan rekonsiliasi pajak	Terdapat saldo utang pajak yang diragukan	resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	Tidak pernah dilakukan rekonsiliasi pajak	Saldo utang pajak yang tidak sesuai	UUD Perpajakan, Prosedur dan Peraturan yang berlaku	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Membuat SOP cara rekonsiliasi pajak 2. Training SDM pajak	Proses setiap bulan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	57	1. Menyusun perencanaan cash in secara akurat (Saldo Kas Operasi 2 Bulan ke Depan) 2. Membuat skala prioritas kebutuhan operasi	Pendanaan operasional proyek dan kantor terganggu (tidak cashable)	resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	1.Berita Acara Invoice (BAI) belum ada 2. Cash in terlambat (tidak sesuai rencana cair) 3. Adanya kebutuhan mendesak diluar rencana/anggaran	Saldo kas yang minus karena kebutuhan atau pengeluaran lebih besar dari rencana penerimaan	1. Adanya monitoring yang mengacu pada KPTS direksi 2. Audit SPI 3. Laporan Manajemen Bulanan Divisi	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	a 1. Cegah - Peningkatan intensitas koordinasi dan komunikasi a 2. Reduksi - Penetapan kinerja GM Divisi b 1. Cegah - Memasukan perjanjian pembayaran dalam kontrak	Maksimal 1 minggu setelah BAPP	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	58	1. Melakukan alokasi kebutuhan dana operasional maupun OH 2. Melakukan pembayaran sesuai rencana alokasi 3. Melakukan Evaluasi terhadap rencana dan realisasi anggaran	1. Kurangnya Dana 2. Keterlambatan Pembayaran 3. Penyimpangan penggunaan anggaran	resiko keuangan	Biro Keuangan & Akutansi	1. Terlambatnya penerimaan Invoice 2. Kurangnya kelengkapan Administrasi Pembayaran 3. Kebutuhan Pengeluaran yang Mendesak	Kurangnya dana operasional proyek dan kantor sehingga kebutuhan operasional terganggu dan menghambat proses bisnis perusahaan	1. RKU 2. SP2 3. SP3 4. ROPT	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	a 1. Cegah - Peningkatan intensitas koordinasi dan komunikasi a 2. Reduksi - Penetapan kinerja GM Divisi b 1. Cegah - ROPT Tepat Waktu	ROPT Maksimal 2 minggu setelah Kontrak	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
	59	Ketepatan Pelaporan Triwulan dan Tahunan	1.Tidak tepat batas waktu 2.Nilai pemenuhan tingkat kesehatan Perusahaan menurun	Risiko operasional	Biro Keuangan & Akutansi	Keterlambatan data dan laporan manajemen divisi kepada biro kantor pusat	1. Tidak tercapainya skor KPI perusahaan 2. Teguran dari Pemegang Saham, Kementerian BUMN	Laporan Manajemen Perusahaan secara periodik bulanan dan diserahkan ke kantor pusat untuk dikonsolidasikan	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Adakan sanksi bagi laporan yang telat diserahkan Perlu ada sistem terintegrasi berbentuk aplikasi sebagai solusi penyajian laporan yang realtime	Laporan dapat di upload maksimal 1 (Satu) Minggu pada tiap waktu pelaporan yang telah ditentukan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	60	1. Tepat sasaran dan tepat guna penyaluran dan pengelolaan anggaran 2. Ketepatan Pelaporan Triwulan dan Tahunan	1. Anggaran tidak terkelola dengan baik dan tidak sesuai peruntukannya 2. Proses penyerapan anggaran Program Kemitraan menyebabkan piutang macet/kredit macet pada mitra binaan 3. Laporan pada portal BUMN tidak tepat waktu	Risiko operasional	Biro Keuangan & Akutansi	1. Tidak adanya penyesuaian penggunaan anggaran dengan arahan Kementerian BUMN 2. Tidak adanya proses seleksi dan verifikasi atas mitra binaan 3. Terlambatnya proses finalisasi laporan kinerja PKBL	1. Tidak tercapainya skor tingkat kesehatan perusahaan pada aspek indikator administrasi 2. Piutang macet menyebabkan beban pada neraca keuangan PKBL	1. Laporan berkala harus disiapkan minimal 3 (tiga) minggu sebelum tanggal pelaporan 2. Mitra binaan perlu di verifikasi kemampuan finansialnya	Ada, Efektif	2	3	6	Sedang	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	1. Perlu di perkuat atas tim pelaksana PKBL yang ada 2. Perlu ada sistem terintegrasi berbentuk aplikasi sebagai solusi verifikasi dan penyajian laporan yang realtime	1. Data PKBL yang berkualitas 2. Laporan dapat di upload maksimal 1 (Satu) Minggu pada tiap waktu pelaporan yang telah ditentukan	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	
	61	Pengelolaan piutang perusahaan	- Keterlambatan proses penagihan - Keterlambatan proses pencairan	- Risiko Keuangan - Risiko Operasional	Biro Keuangan & Akutansi	- Keterlambatan progres pekerjaan - Bagian penagihan tidak menaigh sesuai schedule - Dokumen penagihan belum lengkap - Tidak adanya monitoring piutang - Kurangnya personil bagian penagihan - Kurangnya koordinasi antara manajemen dengan proyek - Terbatasnya	- Arus kas perusahaan terganggu - Pengelolaan operasi perusahaan terganggu - Average Collection Period tinggi	- Prosedur pengajuan penagihan (IKA-PK-MLK3-15) - Monitoring Piutang - Monitoring Kurva S (Progres/Waktu) - Dokumen Kontrak & ROPT	Ada, belum efektif	3	4	12	Menengah	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Trasfer: - Mengalihkan proses pengelolaan piutang melalui pihak ke-3 (Perbankan) Reduce: - Pemberian denda terhadap keterlambatan pembayaran - Perbaikan klausul syarat pembayaran dalam penyusunan kontrak - Melakukan monitoring piutang secara efektif Accept: - Melakukan penyisihan cadangan kerugian piutang sesuai PSAK 71 - Membuat evaluasi terkait risiko operasional sehubungan pengelolaan piutang	Desember 2021	2	2	4	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
						anggaran dari pemberi kerja - Pergantian pejabat pengelola anggaran																
62	Pinjaman Modal Kerja	1. Pinjaman diberikan sebagian 2. Pinjaman ditolak	- Risiko Keuangan - Risiko Operasional	Biro Keuangan & Akutansi	1. Laporan Keuangan Perusahaan Rugi 2. Cash ratio dan current ratio perusahaan rendah 3. Jaminan Pinjaman tidak mencukupi sebagai jaminan	1. Terlambatnya progress pekerjaan 2. Tidak bisa melanjutkan pekerjaan	Laporan Keuangan Perusahaan	Ada, belum efektif	3	4	12	Menengah	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	1. Melakukan revaluasi aset 2. Mencari kreditur dengan pihak perbankan atau non perbankan	Desember 2021	1	1	1	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-		
Birodal & MR																						
63	Adanya Strategi Operasi dan Tata Laksana Kerja yang disusun Divisi tidak boleh lebih dari 1 bulan	Pengendalian Operasi Produksi tidak optimal	Resiko operasional	Biro Pengendalian dan Manajemen Risiko	1. ROPT terlambat disusun 2. Penyusunan ROPT tidak melibatkan TL	Proyek tidak terkontrol	Monitoring penyusunan ROPT sesuai prosedur ISO	Ada dan Efektif	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce: 1. Penyederhanaan Prosedur ROPT Transfer: Menjadi KPI GM Divisi	Setiap Bulan	2	1	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-		
64	Adanya Program Operasi Produksi yang didahului dengan perencanaan kegiatan secara periodik	Pengendalian Produksi tidak optimal	Resiko operasional	Biro Pengendalian dan Manajemen Risiko	Alat pengendalian produksi (Kurva S) belum disusun	Pengakuan Produksi tidak akurat	Monitoring penyusunan Kurva S sesuai Kontrak	Ada dan Efektif	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce 1. Training penyusunan Kurva S	Setiap Bulan	2	1	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-		

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
	65	Adanya Pengendalian atas Fungsi, Biaya, Mutu, Waktu, Likuiditas, dan Safety(FBMWLS)	Aktivitas Operasi Produksi tidak berjalan sesuai rencana (ROPT)	Resiko operasional	Biro Pengendalian dan Manajemen Risiko	1. Kurang patuhnya pelaksana EKPP terhadap sistem yang ada 2. Belum ada alat kontrol mutu yang efektif dan efisien selain pengakuan kerja dari owner 3. Ketersediaan tenaga ahli (Team Leader) sebelum ROPT dibentuk 4. Belum ada strategi manajemen likuiditas pada unit divisi 5. Tidak adanya monitoring cash flow dari biro keuangan 6. Safety belum terimplementasi 7. Workload akibat kurangnya personil	Mekanisme pengendalian tidak berjalan optimal 1. Kualitas / Mutu produk tidak sesuai dengan KAK / TOR 2. Cash-in terlambat 3. Berpotensi terkena pinalti dari PK karena pekerjaan terlambat 4. Laba tidak sesuai target 5. Mitigasi resiko tidak up to date 6. Berpotensi adanya pemutusan kontrak 7. Fungsi Manajemen Proyek tidak berjalan 8. Terjadi kegagalan konstruksi (fatality) 9. Keterlambatan Progres	Aktivitas Pengendalian FBMWLS (EKPP)	Ada dan Efektif	3	2	6	Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce: 1. Adakan sosialisasi terhadap Sistem yang ada untuk semua pelaksana EKPP 2. Berikan sanksi/teguran apabila pelaksana EKPP tidak mengikuti sistem yang ada 3. Digitalisasi sistem pengendalian proyek	Setiap Bulan	2	1	2	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
	66	QHSE	Tidak berjalan dengan efektif dan efisien infrastruktur QHSE yang dibangun	Resiko Strategis	Biro Pengendalian dan Manajemen Risiko	- Tidak adanya komitmen dari stakeholder - Kurangnya dukungan pengadaan program QHSE sehingga timeline terlambat - Personil yang tergabung dalam struktur organisasi tidak menjalankan fungsinya dengan baik - Tidak adanya kepatuhan terhadap pedoman dan kepatuhan pengisian dokumen/form untuk monitoring pengendalian	- Reputasi perusahaan buruk jika terjadi kecelakaan kerja - Kehilangan client / kepercayaan pelanggan - Terlambatnya pencairan termin akibat tidak sesuaiya mutu pekerjaan dengan permintaan client - Tidak efektif dan efisiennya operasional kantor dan / proyek akibat kesehatan, keselamatan, dan lingkungan kerja tidak diperhatikan / tidak layak - Kerugian biaya yang ditanggung oleh kantor akibat kecelakaan kerja atau pekerja yang sakit	- Pedoman SMLK3	Ada, tidak efektif	5	2	10	Menengah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce : 1. Pembuatan pakta integritas terhadap komitmen 2. Monitoring dan pengendalian diproyek secara berkala 3. Pembuatan JSA sebelum memulai pekerjaan 4. Melakukan training secara rutin yang diikuti seluruh entitas perusahaan 5. Melengkapi safety sign dan fasilitas keamanan lingkungan 6. Office boy/ office girl turut serta sebagai PIC kebersihan dan keamanan lingkungan kerja 7. Membuat instruksi wajib menyusun RMK bagi semua proyek sehingga TL dan seluruh personil proyek paham 8. Adanya assesment terhadap kelengkapan dokumen & update dokumen terhadap ISO baru	Setiap Bulan	2	1	3	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty
72	Manajemen Risiko	Risk maturity perusahaan tidak mengalami perkembangan	Risiko Strategis	Biro Pengendalian dan Manajemen Risiko	- Tidak ada komitmen stakeholder - Lemahnya monitoring - SPI kurang bisa membangun kepatuhan seluruh entitas perusahaan - Kurang lengkap dan kurang terimplementasinya pedoman yang menjadi infrastruktur manajemen risiko - Personil divisi/biro tidak mampu memapping risiko yang terjadi pada unit kerjanya - IT maturity rendah - Pedoman yang menjadi batasan (Risk appetite) tidak diubah menyesuaikan perusahaan - Personil yang tidak memahami KPI - Personil kurang pemahaman terkait manajemen - Data yang digunakan untuk pengendalian kurang cradible - Tidak berjalannya struktur organisasi yang dibentuk - Tidak ada	- Profitabilitas perusahaan menurun - Reputasi perusahaan menurun - Risiko tidak dapat teratasi - Kerugian perusahaan meningkat dan/ cenderung stagnan. - Manajemen risiko terus menerus secara konvensional - Kehilangan kepercayaan dan potensi bisnis dengan PPA-Danaeksa	- Laporan management - Risk Register - SMLK3	Ada, belum efektif	4	5	20	Tinggi	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce : 1. Pemenuhan list PPA-Danaeksa 2. Pembentukan struktur organisasi manajemen risiko 3. Meningkatkan kepatuhan manajemen rieiko 4. Komitmen seluruh stakeholder IK 5. Training dan assesment risk management untuk semua entitas perusahaan 6. Monitoring manajemen risiko hingga unit terkecil divisi 7. Pengembangan IT maturity sehingga pemantauan terhadap manajemen risiko dapat dilakukan dengan lebih efektif, efisien, dan transparan	Setiap Bulan	2	2	4	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)					
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
						tindak turun tangan perusahaan terhadap risk register/ top risk																

SPI

67	Melakukan pengawasan dan pengendalian risiko, mitigasi serta evaluasi atas seluruh proses bisnis perusahaan baik yang bersifat strategis, keuangan, operasional, compliance serta legal.	Ketidaktercapaian target setiap aktivitas proses bisnis	- Risiko Strategis - Risiko Keuangan - Risiko Operasional - Risiko Compliance & Legal	SPI	Belum optimalnya pemahaman atas proses bisnis perusahaan, lemahnya manajemen control, pengendalian internal, compliance, risk management, kapabilitas dan kompetensi SDM, abai terhadap sistem dan prosedur	Pelaksanaan aktivitas proses bisnis terganggu, terkendala, tertunda, terlambat atau bahkan gagal, adanya risiko yang menghambat proses, serta tidak tercapainya peluang, kesempatan untuk mencapai target/sasaran/tujuan	Sistem dan Prosedur yang berlaku, Jaringan Fungsional, Control dan Analisis serta Monitoring periodik	Ada, belum efektif	4	4	16	Tinggi	Kerugian Rp. 2.500.000,- s/d < 5.000.000,-	Transfer : Membagi target/tanggungjawab/tupoksi/job description kepada setiap unit kerja/orang dari setiap aktivitas proses bisnis ; Avoid : penghentian/pembatalan aktivitas proses bisnis sedini mungkin , kembalikan aktivitas operasional dengan menggunakan prosedur/SOP/metode yang benar dan berlaku, desentralisasi kegiatan operasional/proses bisnis atas jasa/produk tertentu , sentralisasi kegiatan/proses bisnis atas jasa/produk tertentu ; Reduce : Mensosialisasikan/mengko	Semester I / 2022	2	3	6	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-
----	--	---	--	-----	---	--	---	--------------------	---	---	----	--------	--	---	-------------------	---	---	---	--------	---

IDENTIFIKASI RISIKO							ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)						RENCANA PENANGANAN RISIKO		ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)								
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty		
68	Melakukan audit internal berbasis risiko (risk based audit)	- Kualitas LHP belum menggambarkan Risk Based Audit ; LAP (Laporan Akhir Pemeriksaan) tidak bisa dipergunakan sebagai pengambilan keputusan Dewan Direksi ; Terjadinya kolusi antara Auditor dengan Auditee	- Risiko Strategis - Risiko Keuangan - Risiko Operasional - Risiko Compliance & Legal	SPI	- Kualitas internal auditor belum memenuhi kualifikasi - Belum optimalnya metode atau sistem pemeriksaan - Tidak terpenuhinya kebutuhan data/informasi secara tepat waktu, mutu, relevan dan up to date - Kurangnya kepedulian auditee terhadap kegiatan pemeriksaan, seperti kurang koordinatif dan komunikatif - Kompetensi auditee kurang optimal dan lemah / tidak memahami	- Penyajian temuan dalam LHP dan atau LAP tidak tepat waktu, mutu dan sulit untuk ditindaklanjuti oleh Auditee ; Hasil Pemeriksaan tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya ; Tidak lengkapnya Rekapitulasi KKP (Kertas Kerja Pemeriksaan)	- IKA-PK-MLK3-03 tentang Prosedur Audit Mutu Internal - PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) - Piagam SPI (SPI Charter) - Permen BUMN No Per-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik - UU No 19 tahun 2003 bab VI pasal 67 tentang SPI, Komite Audit dan Komite Lain - Surat Edaran Menteri BUMN No.	Ada, Efektif	3	2	6	Menengah / Sedang	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Reduce: - Menyusun program kerja lebih terstruktur - Mengadakan pelatihan untuk auditor dan auditee - Mereview sistem / metode pemeriksaan - Meningkatkan pemahaman terkait proses bisnis (Skills) - Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara auditee dan auditor Accept: - Mengontrol limit toleransi kejadian risiko operasional. - Menjaga dan memantau risiko agar tetap berada pada level risiko yang sama	Semester 2/2021	2	1	2	Rendah	Kerugian < Rp. 50.000.000,-			

IDENTIFIKASI RISIKO								ANALISIS RISIKO SAATINI (CURRENT RISK)							RENCANA PENANGANAN RISIKO			ANALISIS RISIKO RESIDUAL (RESIDUAL RISK)				
		Target KPI	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	DIVISI / BIRO/UNIT	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO (Dampak pada aspek Produk & Layanan, Pelanggan, Keuangan & Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (Overall)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Target Tingkat Kemungkinan	Tar get Tingkat Dampak	Lvl	R/M/T/E	Qty	
69	Tercapainya pelaksanaan serta pengawasan terhadap berjalananya semua Sistem dan Prosedur seperti : FKAP, WBS, GCG, LHKPN, Integrasi ISO SMLK3, QHSE, ERM, PKB, Peraturan Perusahaan, yang menjadi Pedoman/SOP baik internal maupun eksternal	Tidak loyal terhadap Sistem dan Prosedur ; Terjadinya pelanggaran Sistem dan Prosedur ;	- Risiko Strategis - Risiko Keuangan - Risiko Operasional - Risiko Compliance & Legal	SPI	Belum terbangunnya sinergi yang kuat dalam membangun Safer Culture ; Tidak adanya evaluasi dan monitoring atas pelaksanaan Sistem dan Prosedur ; Ketaatan terhadap Sistem dan Prosedur belum optimal	Berpotensi tidak berjalannya sistem dan prosedur secara optimal ; Adanya potensi risiko stagnanisasi proses operasi bisnis ; Adanya keterlambatan proses operasi produksi / kegiatan usaha ; Adanya potensi complain dari Pemberi Kerja	- ISO 37001 : 2016 tentang Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan - WBS (Whistle Blowing System) tentang Laporan Gratifikasi - Buku GCG (Good Corporate Governance) - Permen BUMN No Per-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik - UU No 19 tahun 2003 bab VI pasal 67 tentang SPI, Komite Audit dan Komite Lain - Surat Edaran Menteri BUMN No. 2/MBU/07/2019 tentang Pengelolaan BUMN yang bersih serta penguatan SPI - Integrasi ISO SMLK3 tentang Sistem Mutu, Lingkungan dan K3 - Pelaksanaan Pelaporan LHKPN untuk seluruh pejabat - Pelaksanaan PKB, PP, QHSE dan Enterprise	Ada, cukup Efektif	3	5	15	Tinggi	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Reduce : - Mereview dan menganalisis ulang Sistem & Prosedur ; Menyusun Alur Kerja/Work Flow di setiap kegiatan/proses ; Konsisten dan Komit terhadap pelaksanaan Sistem dan Prosedur ; Sosialisasi terhadap Sistem dan Prosedur ; Pelatihan dan training SDM ; Meningkatkan kapasitas dan efektifitas daya guna Sistem dan Prosedur ; Mengharapkan bantuan dari Technology Help Desk/Function ; Meningkatkan/melengkapi fungsi software dan hardware untuk menjalankan Sistem	Semester I / 2022	3	3	9	Rendah	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-		

LAMPIRAN XXV

KRITERIA KEMUNGKINAN DAN DAMPAK

NAMA PERUSAHAAN : PT. INDRA KARYA (PERSERO)

KRITERIA DAMPAK RISIKO UNTUK ANALISIS RISIKO PADA PROFIL RISIKO PERUSAHAAN 2021

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
1	Nilai	1	2	3	4	5
2	Cost	Kerugian < Rp. 50.000.000,-	Kerugian Rp. 50.000.000,- s/d < 500.000.000,-	Kerugian Rp. 500.000.000,- s/d < 2.500.000.000,-	Kerugian Rp. 2.500.000.000,- s/d < 5.000.000.000,-	Sangat tinggi. Kerugian yang sangat besar pada proyek dan perusahaan lebih dari 5.000.000.000,-
3	Operasional	Dampak minimal pada pekerjaan	Gangguan terbatas. Progres kerja terlambat atau berhenti sementara.	Dampak yang signifikan. Progres kerja berkurang atau berhenti hingga 1 minggu.	Gangguan atau dampak yang mengancam kesuksesan projek atau bisnis.	Gangguan lebih lanjut dan merusak yang berdampak pada pengucilan perusahaan dari projek atau bisnis atau terjadi penutupan bisnis.
4	Komersial	Dampak minimal	Ketidaknyamanan pelanggan atau komplain	Tuntutan yang signifikan. Pelanggan membebankan pinalti.	Kehilangan keuntungan yang besar dan kehilangan kesempatan bisnis.	Kehilangan bagian penting dari bisnis atau penutupan usaha

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
5	Integritas	Tidak menimbulkan kerugian perusahaan	Berita atau informasi negatif, di media	adanya indikasi penyimpangan dan menjadi laporan Audit	Adanya investigasi oleh penegak hukum terkait adanya tindak pidana penyuapan dan tindak pidana korupsi.	Terbukti adanya penyimpangan yang melibatkan personil atau korporasi

**KRITERIA KEMUNGKINAN TERJADINYA RISIKO (LIKELIHOOD)
UNTUK ANALISIS RISIKO PADA PROFIL RISIKO PERUSAHAAN 2021**

Tingkat/ Kemungkinan		Risk Parameter	Probabilitas	Deskripsi Kualitatif	Insiden Sebelumnya
5	Sangat Sering		50% terjadi; 1 kali sampai 3 kali dalam 1 bulan	Kejadiannya DIHARAPKAN muncul pada kebanyakan situasi	5
4	Sering		20% terjadi; 1 kali sampai 3 kali dalam 3 bulan	Kejadiannya MUNGKIN muncul pada kebanyakan situasi	4
3	Sedang		10% terjadi; 1 kali sampai 3 kali dalam 6 bulan	Kejadiannya SEHARUSNYA muncul pada saat yang sama	3
2	Jarang		5% terjadi; 1 kali sampai 3 kali dalam 1 tahun	Kejadiannya DAPAT muncul pada saat yang sama	2
1	Hampir Tidak Pernah		2% terjadi; 1 kali sampai 3 kali dalam 5 tahun	Kejadiannya HANYA dalam keadaan tertentu	1

TINGKAT RESIKO	NILAI	PENGENDALIAN	LEVEL	WAKTU PENANGGULANGAN
Kritikal	20-25	Resiko tidak dapat ditoleransi. Rincian tindak lanjut harus ditetapkan dan prioritas diterapkan. Manager harus memantau dan memastikan tindakan yang dilakukan. Pemantauan dan pemeriksaan dilakukan paling sedikit setiap bulanan untuk mengurangi tingkat resiko.	EMERGENCY (E)	1 BULAN
Tinggi	13-19	Resiko ini bisa ditoleransi hanya jika tindak lanjut telah diterapkan dan diperiksa oleh Manajemen. Pemantauan dan pemeriksaan dilakukan paling sedikit setiap 3 bulan.	HIGH (H)	3 BULAN
Sedang	5-12	Resiko dapat ditoleransi jika tindakan pencegahan telah diterapkan termasuk dengan proses rutin seperti prosedur dan pemeriksaan. Pemantauan dan pemeriksaan dilakukan paling sedikit setiap 6 bulanan	MEDIUM (M)	6 BULAN
Rendah	1-4	Resiko dapat ditoleransi, sebagaimana tindakan pencegahan telah dilakukan dan ditinjau setiap tahunan.	LOW (L)	Monitoring Secara Berkala

KEMUNGKINAN	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	DAMPAK					

PETA RISIKO

NAMA PERUSAHAAN : PT. INDRA KARYA (PERSERO)

LAMPIRAN XXVIII

DAFTAR TEMUAN DAN REKOMENDASI ATAS KEPATUHAN TERHADAP PERUNDANG-UNDANGAN PERIODE TAHUN 2021

NO	Temuan Audit Kepatuhan	Rekomendasi	Target Penyelesaian	Tindak Lanjut/Output	Bukti Tindak Lanjut	Status Tindak Lanjut
1	PT Indra Karya (Persero)					
1.1 Laporan Audit Independen atas Kepatuhan terhadap Perundang-undangan						
	1 Perusahaan tidak melakukan monitoring atas Utang Pajak yang telah outstanding sejak Tahun 2018 sehingga dapat berpotensi dikenakan sanksi administrasi sesuai ketentuan perpajakan yang berlaku.	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan kode akun atas pencatatan transaksi untuk pajak masa yang terutang dengan transaksi utang pajak lainnya dalam laporan keuangan sehingga dapat segera dilakukan monitoring atas pencatatan saldo utang pajak tersebut. b. Perusahaan agar segera melaporkan dan menyetorkan SPT masa PPh tepat waktu sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku. c. Perusahaan sebaiknya segera membuat Manual Akuntansi yang mengatur tentang tata kelola perpajakan Perusahaan. 	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat Direksi kepada Manager Finance, Accounting & Risk Management Division untuk melakukan Rekonsiliasi Pajak setiap bulan	<ul style="list-style-type: none"> a. Monitoring b. Penyetoran dan Pelaporan Tepat Waktu. c. Pembuatan Aturan (SOP) Perpajakan dalam proses. 	Sesuai Rekomendasi
1.2 Laporan Auditor Independen atas Kepatuhan terhadap Pengendalian Intern						
	1 Perusahaan tidak melakukan rekonsiliasi secara rutin antara jumlah PPH Pasal 21, PPh Pasal 23, serta PPn menurut laporan keuangan dengan jumlah	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan diharapkan dapat melakukan rekonsiliasi pajak secara rutin untuk meminimalisir terjadinya ketidaktertiban administrasi pencatatan, pelaporan, dan pembayaran pajak; b. Perusahaan sebaiknya segera membuat Manual Akuntansi Perusahaan yang 	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat Direksi kepada Manager Finance, Accounting &	Rekonsiliasi Pajak	Sesuai Rekomendasi

	yang dilaporkan menurut SPT Masa	mengatur tentang tata kelola perpajakan perusahaan.		Risk Management Division untuk melakukan Rekonsiliasai Pajak setiap bulan		
2	Perusahaan belum melakukan perhitungan dan pelaporan PPh Badan tahun 2020 atas penjualan produk air minum dalam kemasan(AMDK)	Perusahaan sebaiknya segera melakukan SPT pembetulan dengan memperhitungkan PPh Badan non- final atas penjualan AMDK tersebut.	Q4	Proses Pembetulan PPh Badan Tahun 2020 atas penjualan AMDK	Draft Pelaporan SPT PPh Badan Tahun 2020	Sesuai Rekomendasi
3	Perusahaan belum membuat kertas kerja monitoring atas beban yang masih harus dibayar dan utang lain-lain sehingga saldo yang tercatat dalam laporan keuangan tidak dapat diketahui rincianya.	Perusahaan segera membuat kertas kerja monitoring atas pencatatan saldo beban yang masih harus dibayar dan utang lain-lain dalam laporan keuangan sehingga dapat menyajikan rincian transaksi yang membentuk saldo tersebut.	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat Direksi kepada Manager Finance, Accounting & Risk Management Division untuk melakukan monitoring setiap bulan	Monitoring Biaya yang Masih Harus Dibayar	Sesuai Rekomendasi
4	Perusahaan belum membuat kertas kerja monitoring atas piutang lain-lain sehingga saldo yang tercatat dalam laporan	Perusahaan segera membuat kertas kerja monitoring atas pencatatan saldo piutang lain-lain dalam laporan keuangan sehingga dapat menyajikan rincian transaksi yang membentuk saldo tersebut.	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat Direksi kepada Manager	Monitoring Piutang Lain-lain	Sesuai Rekomendasi

		keuangan tidak dapat diketahui rinciannya.		Finance, Accounting & Risk Management Division untuk melakukan monitoring setiap bulan		
5	Prosedur pengelolaan pendapatan akan diterima (tagihan bruto kepada pelanggan) belum dilakukan sesuai memo dinas PT Indra Karya (Persero) No.025/MD/IKA/2017 Tentang Pengelolaan Keuangan dan AKuntansi	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan penagihan atas saldo tagihan bruto kepada pelanggan tersebut; b. Meningkatkan pengawasan terhadap pendapatan akan diterima (tagihan bruto kepada pelanggan) sehingga pengelolaan sesuai dengan Memo Dinas yang berlaku. 	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat Direksi kepada Manager Finance, Accounting & Risk Management Division untuk melakukan monitoring setiap bulan	Monitoring tagihan bruto	Sesuai Rekomendasi
6	Prosedur pengelolaan kerjasama operasi belum dilakukan sesuai memo dinas PT Indra Karya (Persero) Nomor: 022-2/MD/IKA/XI/2020	Perusahaan sebaiknya terus berupaya untuk memperoleh laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP dari pihak KSO Sehingga pengelolaan KSO dapat dilakukan sesuai dengan Memo Dinas yang berlaku.	Q4	Surat Permintaan kepada KSO untuk menyerahkan Laporan Keuangan	Surat permintaan ke KSO	Proses
7	Perusahaan tidak membuat rekonsiliasi bank secara rutin setiap bulan	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan rekonsiliasi bank secara rutin setiap bulan; 	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat	Monitoring Rekonsiliasi Bank	Sesuai Rekomendasi

		b. Membuat SOP yang mengatur tentang pengelolaan bank yang dimiliki Perusahaan.		Direksi kepada Manager Finance, Accounting & Risk Management Division untuk melakukan monitoring setiap bulan		
8	Pertanggungjawaban Panjar Kerja belum dilakukan sesuai prosedur dan instruksi kerja perusahaan No. IKA-PK-MLK3-17	a. Melakukan penertiban atas prosedur pertanggungjawaban panjar kerja tersebut sesuai dengan Prosedur dan Instruksi Kerja Perusahaan No. IKA-PK-MLK3-17; b. Meningkatkan pengawasan terhadap pengelolaan panjar kerja di lingkungan Perusahaan.	Q4	Memberikan Instruksi melalui surat Direksi kepada Manager Finance, Accounting & Risk Management Division untuk melakukan monitoring setiap bulan	Monitoring Panjar Kerja sesuai aturan IK-PK-MLK3-17	Sesuai Rekomendasi

Jakarta, 30 September 2021



Marlena Puspitasari

VP Finance, Accounting & Risk Management

Keterangan Pengisian:

1. Kolom Target Penyelesaian diisi dengan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan temuan.
2. Kolom Tindak Lanjut/Output diisi dengan tindak lanjut/output yang dilakukan perusahaan dalam menangani temuan.
3. Kolom Bukti Tindak Lanjut/Output diisi dengan bukti atas tindak lanjut/output yang dilakukan perusahaan dalam menangani temuan.
4. Kolom Status Tindak Lanjut diisi dengan “Belum Diproses”, “Dalam Proses”, atau “Sesuai Rekomendasi”.



LAMPIRAN XXIX

REKAP KEGIATAN MEMBANGUN AWARNESS MANAJEMEN RISIKO PT. INDRA KARYA (PERSERO) 2021

NO	Waktu Pelaksanaan	KEGIATAN
1	Mei 2021	Sosialisasi dan Rencana Implementasi Penguatan Manajemen Risiko BUMN
2	Juni 2021	Pengecekan dan pemenuhan IRL atas arahan Danareksa-PPA
3	Agustus 2021	Sosialisasi dan Pengisian Risk Profile
4	September 2021	Sosialisasi Manajemen Risiko
5	September 2021	Pembentukan Struktur Organisasi Manajemen Risiko
6	September 2021	Analisis Risiko AMDK
7	September 2021	Analisis Project Wapcos
8	Oktober 2021	Analisis Risiko Project Jakarta Land
9	November 2021	Analisis Risiko Permohonan KMK
10	November 2021	Pengajuan Risk Owner dan Risk Champion
11	November 2021	Sosialisasi Manajemen Risiko
12	November 2021	Penyusunan KRI
13	November 2021	Fraud Risk Assesment
14	November 2021	KPTS Pedoman Manajemen Risiko
15	November 2021	Analisis Risiko HK Realtindo
16	November 2021	Analisis Potensial Risiko Divisi Engineering III
17	Desember 2021	Penyusunan Risk Appetite & Tolerance
18	Desember 2021	Laporan RMI

19	Desember 2021	Penyusunan Roadmap 2022-2024
20	Desember 2021	Penandatanganan Pakta Integritas Manajemen Risiko

Divisi Engineering I	: Jalan Surabaya No. 3A Malang 65115 Telp. (0341) 551463 Fax. (0341) 551311 Email: divisi_eng1@indrakarya.co.id
Divisi Engineering II	: Jalan Ketileng Raya N0. 16 Semarang 50276 Telp. (024) 6725046 Fax. (024) 6725045 Email: divisi_eng2@indrakarya.co.id
Divisi Engineering III	: Jalan Tebet Dalam III C No. 9 Jakarta Selatan 12810 Telp/Fax (021) 85908149 Email: wilayah3@indrakarya.co.id
Divisi Survey & Investigasi	: Jalan Janti Barat No. 27 Malang 65148 Telp. (0341) 362261 Fax. (0341) 324402 Email: divisi_si@indrakarya.co.id
Divisi Industri	: Komplek Gudang Tertutup III Jalan Pulobuaran Raya JIEP Pulogadung 13930 Telp. (021) 8354237 Email: divisi_khusus@indrakarya.co.id
Divisi Developer	: Gedung HK Tower Lantai 9 Jl. Biru Laut X Kav. IX RT.11, RT.12/RW.11, Jakarta 13340 Telp. (021) 8192636 Email : indrakarya@indrakarya.co.id
Divisi Pusat Hidrologi	: Gedung HK Tower Lantai 9 Jl. Biru Laut X Kav. IX RT.11, RT.12/RW.11, Jakarta 13340 Telp. (021) 8192636 Email : indrakarya@indrakarya.co.id



Rencana Penanganan Risiko PT.Indra Karya (Persero)

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5 Aspek Penguatan MR BUMN (bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC
Peningkatan nilai ekonomi dengan dorongan terhadap financial perusahaan - Pencapaian target EBITDA perusahaan sesuai KPI perusahaan 2021	Profitabilitas perusahaan tidak tercapai	Internal - Laba tidak tercapai - Target pendapatan (produksi) tidak tercapai - Realisasi biaya (Biaya langsung / Biaya umum) lebih tinggi dari rencana - Keterlambatan progres proyek - Belum diakuinya progres oleh pemberi kerja - Kontrak baru yang gagal/batal atau mundur - Personil belum/terlambat dimobilisasi - ROPT disusun setelah proyek berjalan - ROPT disusun tanpa melibatkan Team Leader - Risiko proyek tidak teridentifikasi dan termitigasi - Kontrol terhadap ROPT (Rencana Operasi Pelaksanaan Tugas) belum optimal Eksternal - Proyek tidak diproduksi - Keadaan Kahar/ Force Majure - Masalah perizinan - Proyek diberhentikan sepihak - Masalah perizinan	4	16	Tinggi	3	2	6	Sedang	Reduce - Proses/Operasional - Kontrol biaya dan dokumen pendukung biaya - Monitoring & evaluasi biaya secara periodik - Optimalisasi pengendalian & monitoring ROPT & EKPP di proyek - Menyusun program efisiensi biaya/cost reduction program - Sosialisasi program EKPP kepada Team Leader atau Admin Proyek - Kontrol langsung terhadap proyek dengan risiko produksi tidak tercapai - Penyediaan personil siap tugas, mutu dan waktu - Meningkatkan komunikasi dan koordinasi dengan pemberi kerja - Percepatan progres pekerjaan - Rescheduling progres/ kurva S - Penguatan hak dan kewajiban dalam	- SOP dan pedoman peraturan terkait kontrol biaya dan dokumen pendukung biaya - Laporan monitoring dan evaluasi biaya tiap divisi & biro - Digital platform ROPT & EKPP - integrasi dalam ERP (long term planning) - Laporan keuangan	Q4	Rp 50.000.000	Bagian Operasi & Sumberdaya Bagian Pengendalian & Keuangan

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5_Aspek_Penguatan_MR_BUMN_(bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC	
										kontrak - Sosialisasi program ROPT - Melibatkan Team Leader/Tenaga Ahli dalam pembuatan ROPT - Monitoring & evaluasi biaya dan dokumen pendukung - Kontrol langsung terhadap proyek dengan potensi risiko biaya tinggi - Memperkuat klausul pasal dalam kontrak terkait risiko biaya	n terkait analisis cost reduction - Daftar personil Tenaga Ahli siap tugas, mutu, dan waktu - Standar mutu proyek (RMK internal) - Agenda materi pelatihan scheduling dan manajemen proyek - Klausul spesifik terkait hak dan kewajiban antara IKA dengan mitra dalam kontrak - SOP penyusunan ROPT dan tanda				

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5_Aspek_Penguatan MR BUMN (bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC
										bukti keterlibatan TL/Tenaga Ahli - Laporan risk profil dan tindak mitigasi terkuantifikasi tiap divisi & biro setiap triwulan				
Peningkatan nilai ekonomi dengan dorongan terhadap financial perusahaan - Pencapaian target Net Operating Cash Flow perusahaan sesuai KPI perusahaan 2021	Tidak tertagihnya piutang perusahaan	Internal 1. Progres pekerjaan terlambat 2. Berita Acara Pembayaran (BAP) belum dibuat 3. Kurang lengkapnya dokumen pendukung invoice 4. Bagian penagihan tidak menagih sesuai schedule 5. Kurangnya personil bagian penagihan 6. Tidak ada monitoring piutang Eksternal - Terbatasnya anggaran dari pemberi kerja - Pergantian pejabat pengelola anggaran - Addendum pekerjaan - Pemutusan pekerjaan oleh pemberi kerja	4	16	Tinggi	3	3	9	Sedang	Trasfer: - Mengalihkan proses pengelolaan piutang melalui pihak ke-3 (Perbankan) Reduce: - Terbentuk kebijakan pemberian denda terhadap keterlambatan pembayaran - Revisi klausul syarat pembayaran dalam penyusunan kontrak - Monitoring piutang secara efektif Accept: - Melakukan penyisihan cadangan kerugian piutang sesuai PSAK 71 - Membuat evaluasi	- SOP pengelolaan piutang dengan pihak ke-3 (Perbankan) - Klausul dalam kontrak terkait denda keterlambatan pembayaran - SOP keterlambatan pembayaran	Q4	Rp 50.000.000	Bagian Keuangan

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5_Aspek_Penguatan_MR_BUMN_(bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC
										terkait risiko operasional sehubungan pengelolaan piutang	aran proyek - Laporan pengendalian dan evaluasi piutang			
Peningkatan nilai ekonomi dengan dorongan terhadap aspek operasional perusahaan - Pencapaian target tender dimenangkan terhadap tender diikuti sebesar 55,6%	Kegagalan tender	Internal - Jangka waktu pelaksanaan dan jangka waktu penawaran tidak sesuai TOR - Persentase aspek harga penawaran tidak mendukung aspek teknis - Terjadinya Fraud - Tidak lolos PQ - Masa berlaku legalitas dokumen perusahaan & Pajak habis - Kurang aktifnya divisi dalam updating data EKPP online - Kualifikasi Tenaga ahli lebih rendah dari pesaing - Monitoring (Chek) dokumen upload tidak berjalan Eksternal - Terjadi kecurangan tender - Refocusing Anggaran - Proyek Dibatalkan	4	16	Tinggi	3	3	9	Sedang	Reduce 1. Kajian kelengkapan teknis 2. Melengkapi database tenaga ahli 3. Updating harga pasar 4. Melakukan pelatihan untuk Tim Proposal 5. Melibatkan TL/TA dalam pembuatan proposal 6. Adanya Bank Data 7. Membuat monitoring pelaksanaan tender. 8. Melakukan kroscek final sebelum upload dokumen	- SOP pengajuan tender dan standar kualifikasi tender yang diikuti - Laporan analisis/riset pasar - Monitoring kelengkapan prosedur sebelum tender - Platform dan unit pengelolaan big	Q4	Rp 300.000.000	Bagian Proposal & Pemasaran

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5 Aspek Penguatan MR BUMN (bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC
											data - Laporan kegiatan pemasaran			
Roadmap Enterprise Risk Management & Governance (ERMG)	Pelaksanaan proses bisnis perusahaan belum optimal	Internal - Kurang tersosialisasikan visi, misi, sasaran & tujuan dengan baik pada seluruh entitas - Belum optimalnya pemahaman atas proses bisnis perusahaan, - Lemahnya kapabilitas dan kompetensi SDM - Lemahnya manajemen control, pengendalian internal, compliance, risk management, - Kurangnya kepatuhan terhadap sistem dan prosedur - Tidak terjadi inovasi produk dan proses Eksternal - Perubahan kebijakan eksternal - Kebijakan ekonomi makro	4	16	Tinggi	3	2	6	Sedang	Reduce - Membangun budaya risiko di perusahaan - Melakukan sosialisasi visi, misi, sasaran & tujuan dengan baik pada seluruh entitas - Pelatihan manajemen risiko - Peningkatan manajemen control, pengendalian internal, compliance, risk management, - Review dan sosialisasi SOP dan prosedur kerja - Membangun budaya untuk perbaikan proses/ continuous improvement	- Kegiatan sosialisasi pemberitahuan budaya risiko - Reward dan punishment kinerja bisnis - Agenda pelatihan manajemen risiko - SOP, standar penilaian risiko, dan risk appetite yang lebih detail dan disesuaikan	Q4	Rp 200.000.000	Bagian Manajemen Risiko

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5 Aspek Penguatan MR BUMN (bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC
											kan dengan bisnis proses perusahaan - Laporan risk profil dan progress mitigasi tiap satuan kerja dalam perusahaan			
Peningkatan Talenta/SDM perusahaan yang berkualitas	Tidak berjalannya program pengembangan SDM secara masif	Internal - Belum tersusunnya program pengembangan SDM - Tidak memiliki personil dibidang HC - Keterlambatan implementasi program - Ketersediaan anggaran untuk pengembangan SDM terbatas - Komitment pimpinan dalam Human Capital Development - Belum tersusunnya SOP tentang HC - Standarisasi tentang remunerasi karyawan Eksternal - Belum adanya pedoman pelaksanaan pengembangan SDM berbudaya AKHLAK dari Klaster - Standarisasi tentang HC - Komitment dari stakeholders	5	20	Sangat Tinggi	3	3	9	Sedang	Reduce - Menyusun program pengembangan SDM - Merekrut personil dibidang HC - Sosialisasi program pengembangan SDM - Optimalisasi anggaran pengembangan SDM - Komitment semua pihak dalam pelaksanaan Human Capital Development - Standarisasi remunerasi karyawan - Menyusun program untuk career path - Menysun sistem rekruitment personil - Membuat kebijakan tentang promosi dan talent manajemen - Membuat Indra Karya Learning Centre	- Daftar talent manajemen - Daftar penilaian kinerja personil - SOP program pengembangan SDM - Laporan monitoring penyerahan anggaran program pengembangan SDM - Tallent	Q4	Rp 200.000.000	Bagian SDM

Sasaran	Risiko_Utama	Penyebab_Risiko	Dampak_Inherent_Risk	Level_Inherent_Risk	Inherent_Risk	Kemungkinan_Residual_Risk	Dampak_Residual_Risk	Level_Residual_Risk	Residual_Risk	Rencana_Penanganan_Meliputi_5_Aspek_Penguatan MR BUMN (bisa ditambahkan diluar 5 aspek tsb)	Output	Target_Waktu_Penanganan	Biaya_Penanganan	PIC
											mapping - Program career path - kebijakan remunerasi personil - Terbentuknya IKA learning centre			



Self Assessment Risk Maturity Index (RMI) PT. Indra Karya (Persero)

PRINSIP

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
1	Prinsip	1.a Pengelolaan risiko perusahaan bertujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai Perusahaan	1.a.1	Adanya pendefinisian parameter risiko secara kuantitatif (Risk Capacity, Risk Appetite, dan Risk Tolerance/Risk Limit)	1.a.1.1	Apakah parameter risiko (Kapasitas Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko, Limit Risiko) telah didefinisikan secara kuantitatif?		B	2	D	4	D	4
					A	Belum memiliki Selera Risiko dan Toleransi Risiko							
					B	Telah memiliki Selera Risiko dan Toleransi Risiko namun masih dalam bentuk statement (kualitatif)							
					C	Selera Risiko dan Toleransi Risiko dalam bentuk kuantitatif menjadi bagian dalam asesmen risiko, telah diselaraskan dengan Sasaran dan Perencanaan Perusahaan (Jangka Pendek dan Jangka Panjang)							
					D	Selera Risiko dan Toleransi Risiko telah diselaraskan dengan Sasaran. Kapasitas Risiko telah dipertimbangkan namun belum menjadi bagian dalam Perencanaan							
					E	Selera Risiko dan Toleransi Risiko telah diselaraskan dengan Sasaran. Kapasitas Risiko telah dipertimbangkan dalam Perencanaan dan memberikan kontribusi positif terhadap ketercapaian sasaran Perusahaan							
			1.a.2	Adanya hubungan antara parameter risiko dengan Nilai Perusahaan	1.a.2.1	Apakah pengukuran risiko telah selaras dengan nilai yang diharapkan Perusahaan?		C	3	C	3	C	3
					A	Manajemen risiko belum diterima sebagai pelindung nilai, masih sebagai pembatal kewajiban							

										Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00				
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner						Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner			
				B	Manajemen risiko telah diterima sebagai pelindung nilai, namun nilai-nilai perusahaan yang diharapkan belum tercapai													
				C	Manajemen risiko telah diterima sebagai pelindung nilai, dan nilai-nilai perusahaan yang diharapkan tercapai. Namun, nilai perusahaan dimaksud kurang sejalan dengan tingkat risiko yang akan diambil													
				D	Manajemen risiko tidak hanya sebagai pelindung nilai, tapi juga sebagai pencipta nilai, namun nilai dimaksud kurang sejalan dengan tingkat risiko yang akan diambil													
				E	Manajemen risiko tidak hanya sebagai pelindung nilai, tapi juga sebagai pencipta nilai dan mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan stakeholder yang dimiliki													
			1.a.3	Adanya komitmen Manajemen untuk mempertimbangkan aspek risiko dalam keputusan strategis Perusahaan	1.a.3.1	Apakah risiko dan pengendaliannya telah menjadi bagian dari Manajemen dalam mengambil keputusan strategis Perusahaan?						D	4	D	4	D	4	
					A	Keputusan strategis Perusahaan tanpa diikuti pertimbangan risiko												
					B	Keputusan strategis Perusahaan mempertimbangkan risiko namun tanpa diikuti pengendalian risiko												
					C	Keputusan strategis Perusahaan mempertimbangkan risiko dan diikuti pengendalian risiko, namun tidak dimasukkan dalam perencanaan												
					D	Manajemen telah memiliki kesadaran dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko, dimana keputusan strategis Perusahaan mempertimbangkan risiko dan pengendaliannya, serta menjadi bagian dalam perencanaan												
					E	Manajemen telah memiliki kesadaran dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko, dimana keputusan strategis Perusahaan mempertimbangkan risiko dan pengendaliannya, serta menjadi bagian dalam perencanaan dengan memandang risiko tidak hanya sebagai ancaman, namun juga sebagai peluang												
		1.b	Pengelolaan Risiko menjadi bagian integral dari seluruh	1.b.1	Adanya implementasi kebijakan dan prosedur yang memuat sumber	1.b.1.1	Apakah pelaksanaan manajemen risiko telah mendapatkan komitmen dari Manajemen terkait ketersediaan sumber daya dan alokasi waktu?						D	4	D	4	D	4

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
		aktifitas perusahaan	daya dan waktu pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko										
				A	Manajemen risiko dilakukan secara ad-hoc								
				B	Manajemen risiko telah memiliki kebijakan dan prosedur, namun implementasinya belum menjadi bagian dari Perencanaan jangka pendek dan jangka panjang								
				C	Manajemen risiko telah memiliki kebijakan dan prosedur, dan implementasinya telah menjadi bagian dari Perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, namun belum konsisten dilaksanakan								
				D	Manajemen risiko telah memiliki kebijakan, dan prosedur, serta perencanaan (jangka pendek dan jangka panjang) yang dijalankan secara konsisten. Namun belum tersedia alokasi biaya pengendalian risiko								
				E	Manajemen risiko telah memiliki kebijakan, dan prosedur, serta perencanaan (jangka pendek dan jangka panjang) yang dijalankan secara konsisten, dan tersedia biaya (disertai analisis cost benefit), waktu, dan pihak yang bertanggung jawab atas pengendalian risiko								
		1.b.2	Adanya integrasi antara Penilaian Kinerja dengan Pengelolaan Risiko	1.b.2.1	Apakah terdapat integrasi antara Penilaian Kinerja dengan Pengelolaan Risiko?				A	1	C	3	D
				A	Penilaian Kinerja telah align dari level korporat sampai individu, namun pengelolaan risiko belum diperhitungkan sebagai komponen/indikator dalam mengukur kinerja								
				B	Penilaian Kinerja telah align dari level korporat sampai individu, dan pengelolaan risiko telah diperhitungkan sebagai komponen/indikator dalam mengukur kinerja								
				C	Penilaian Kinerja telah align dari level korporat sampai individu, dan pengelolaan risiko telah diperhitungkan sebagai komponen/indikator dalam mengukur kinerja, seta telah ada formulasi yang jelas mengenai pengukuran keberhasilan pengelolaan risiko disetiap level organisasi								
				D	Penilaian Kinerja telah align dari level korporat sampai individu, dan pengelolaan risiko telah diperhitungkan sebagai komponen/indikator dalam mengukur kinerja, seta telah ada formulasi yang jelas mengenai pengukuran keberhasilan pengelolaan risiko disetiap level organisasi. Kemudian, juga telah dimiliki prosedur untuk meninjau proses pengelolaan risiko dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan								

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
							Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				E	Penilaian Kinerja telah align dari level korporat sampai individu, dan pengelolaan risiko telah diperhitungkan sebagai komponen/indikator dalam mengukur kinerja, seta telah ada formulasi yang jelas mengenai pengukuran keberhasilan pengelolaan risiko disetiap level organisasi. Kemudian, juga telah dimiliki prosedur untuk meninjau proses pengelolaan risiko dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, yang diikuti dengan pemberian reward dan punishment atas efektivitas pengelolaan risiko dimaksud.							
	1.c	Pendekatan terstruktur dan komprehensif untuk hasil yang konsisten dan sebanding	1.c.1	Adanya Risk Governance yang mengatur akuntabilitas, partisipasi dan transparansi dalam prosedur dan struktur pembuatan keputusan terkait risiko	1.c.1.1	Apakah terdapat Risk Governance yang mengatur akuntabilitas, partisipasi dan transparansi dalam prosedur dan struktur pembuatan keputusan terkait risiko?		B 2	C 3	D 4		
				A	Terdapat pemetaan mengenai pemangku kepentingan perusahaan, hubungan, persepsi, dan harapan. Namun, belum dilakukan penetapan tugas dan tanggung jawab pengelolaan risiko di semua level organisasi							
				B	Terdapat pemetaan mengenai pemangku kepentingan perusahaan, hubungan, persepsi, harapan, dan telah dilakukan penetapan tugas dan tanggung jawab pengelolaan risiko di semua level organisasi							
				C	Terdapat pemetaan mengenai pemangku kepentingan perusahaan, hubungan, persepsi, harapan, dan telah dilakukan penetapan tugas dan tanggung jawab pengelolaan risiko di semua level organisasi. Kemudian berdasarkan selera dan toleransi risiko, dalam pelaksanaan program kerja prioritas disertai pertimbangan risiko dalam pengambilan keputusan							
				D	Terdapat pemetaan mengenai pemangku kepentingan perusahaan, hubungan, persepsi, harapan, dan telah dilakukan penetapan tugas dan tanggung jawab pengelolaan risiko di semua level organisasi. Kemudian berdasarkan selera dan toleransi risiko, dalam pelaksanaan program prioritas disertai pertimbangan risiko dalam pengambilan keputusan. Hal ini diikuti dengan penyajian laporan pengelolaan risiko terhadap program kerja yang menjadi prioritas yang transaparan dan akuntabel							
				E	Kesemua kriteria yang disebutkan diatas telah diatur dalam Pedoman Tata Kelola Perusahaan.							

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
			1.c.2 Adanya pembagian tugas dan kejelasan akuntabilitas antara unit Pemilik Risiko, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal	1.c.2.1	Apakah terdapat pembagian tugas dan kejelasan akuntabilitas antara unit Pemilik Risiko, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal?		D	4	B	2	D	4	
				A	Belum terdapat pembagian tugas dan akuntabilitas secara kesisteman antara unit Pemilik Risiko, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal								
				B	Telah terdapat pemisahan tugas dan tanggung jawab mengacu pada three lines model, yaitu unit Pemilik Risiko, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal dengan cukup jelas, namun proses assurance oleh audit internal terhadap lini pertama dan lini kedua belum dilaksanakan								
				C	Telah terdapat pemisahan tugas dan tanggung jawab mengacu pada three lines model, yaitu unit Pemilik Risiko, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal dengan cukup jelas, namun proses assurance oleh audit internal terhadap lini pertama dan lini kedua telah dilaksanakan								
				D	Telah terdapat pemisahan tugas dan tanggung jawab mengacu pada three lines model, yaitu unit Pemilik Risiko, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal dengan cukup jelas, namun proses assurance oleh audit internal terhadap lini pertama dan lini kedua telah dilaksanakan, dan audit internal selaku lini ketiga juga diaudit oleh eksternal								
				E	Dari penerapan penuh atas three lines model diatas, tidak hanya diperoleh "protect value" perusahaan namun juga "create value"								
	1.d	Kerangka kerja dan proses telah disesuaikan dengan konteks sesuai	1.d.1 Adanya penetapan ruang lingkup proses manajemen risiko dengan memahami konteks internal dan eksternal	1.d.1.1	Apakah terdapat penetapan ruang lingkup proses manajemen risiko dengan memahami konteks internal dan eksternal?		B	2	B	2	D	4	

Faktor Uji Kuisioner										Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00				
No	Elemen	Indikator	Parameter							Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner			
		sasaran Perusahaan	A	Belum menetapkan Konteks Internal dan Eksternal, Ruang lingkup Manajemen Risiko, dan Kriteria risiko														
			B	Telah menetapkan Konteks Internal dan Eksternal, Ruang lingkup Manajemen Risiko, dan Kriteria risiko. Namun, belum diimplementasikan secara konsisten														
			C	Telah menetapkan Konteks Internal dan Eksternal, Ruang lingkup Manajemen Risiko, dan Kriteria risiko. Kemudian, telah diimplementasikan secara konsisten, namun tingkat pemahaman seluruh level di perusahaan masih rendah														
			D	Telah menetapkan Konteks Internal dan Eksternal, Ruang lingkup Manajemen Risiko, dan Kriteria risiko. Kemudian, telah diimplementasikan secara konsisten, dan telah dipahami oleh seluruh level di perusahaan														
			E	Dari pemahaman konteks internal dan eksternal untuk menetapkan ruang lingku proses manajemen risiko telah diperoleh "value creation" bagi perusahaan														
			1.d.2	Adanya penyalarasan sasaran dan konteks internal eksternal dari RJPP, RKAP, Target Unit Kerja, dan Risiko Unit Kerja	1.d.2.1	Apakah terdapat keselarasan antara sasaran dan konteks internal eksternal dari RJPP, RKAP, Target Unit Kerja dengan Risiko Unit Kerja?						C	3	C	3	D	4	
						A	Proses perencanaan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang belum mempertimbangkan potensi risiko											
						B	Proses perencanaan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang telah mempertimbangkan potensi risiko, namun belum memuat sumber daya dan waktu pelaksanaan pengelolaan risiko											
						C	Proses perencanaan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang telah mempertimbangkan potensi risiko dan memuat sumber daya serta waktu pelaksanaan pengelolaan risiko. Namun pelaksanaannya belum konsisten											

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				D	Proses perencanaan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang telah mempertimbangkan potensi risiko dan memuat sumber daya serta waktu pelaksanaan pengelolaan risiko. Hal ini telah dilaksanakan secara konsisten, namun pengelolaan risiko masih sebatas pada value protection, belum memanfaatkan peluang dari pengelolaan risiko (value creation)								
				E	Proses perencanaan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang telah mempertimbangkan potensi risiko dan memuat sumber daya serta waktu pelaksanaan pengelolaan risiko. Hal ini telah dilaksanakan secara konsisten dan telah melihat risiko tidak hanya sebagai ancaman, tapi juga sebagai peluang untuk value creation bagi perusahaan								
	1.e	Pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan	1.e.1	Adanya pelibatan seluruh stakeholder dalam pengelolaan risiko	1.e.1.1	Apakah terdapat pelibatan seluruh stakeholder dalam pengelolaan risiko?			B	2	B	2	C
						A	Proses mengelola risiko belum melibatkan seluruh level organisasi yang terkait						
						B	Proses mengelola risiko telah melibatkan sebagian level organisasi yang terkait						
						C	Proses mengelola risiko telah melibatkan seluruh level organisasi yang terkait, namun belum melibatkan stakeholder eksternal						
						D	Proses mengelola risiko telah melibatkan seluruh level organisasi yang terkait, dan melibatkan stakeholder eksternal						
						E	Proses mengelola risiko telah melibatkan seluruh level organisasi yang terkait, dan melibatkan stakeholder eksternal untuk mendapatkan peluang yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan						
			1.e.2	Adanya sinergitas Manajemen dan Oversight dalam membahas dan menyelesaikan Risiko yang menjadi prioritas Perusahaan	1.e.2.1	Apakah BOD sebagai pemilik akuntabilitas MR tertinggi memberikan arahan yang jelas mengenai pengelolaan risiko dan BOC sebagai pemberi mandat pengelolaan risiko kepada BOD memantau kinerja pengelolaan perusahaan ?			A	1	B	2	D
					A	Belum terdapat kerangka manajemen risiko yang disetujui oleh BOD dan BOC							
					B	Telah terdapat kerangka manajemen risiko yang disetujui oleh BOD dan BOC. Namun BOC belum terlibat dalam fungsinya sebagai Oversight terhadap pengelolaan risiko yang menjadi prioritas Perusahaan							

										Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00				
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner						Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner			
				C	Telah terdapat kerangka manajemen risiko yang disetujui oleh BOD dan BOC. BOC terlibat dalam fungsinya sebagai Oversight terhadap pengelolaan risiko yang menjadi prioritas Perusahaan, namun belum terbentuk Komite dibawah BOC yang dedicated dalam mengawasi pelaksanaan Manajemen Risiko di Perusahaan													
				D	Telah terdapat kerangka manajemen risiko yang disetujui oleh BOD dan BOC. BOC terlibat dalam fungsinya sebagai Oversight terhadap pengelolaan risiko yang menjadi prioritas Perusahaan, dan didukung oleh Komite dibawah BOC yang dedicated dalam mengawasi pelaksanaan Manajemen Risiko di Perusahaan													
				E	Telah terdapat kerangka manajemen risiko yang disetujui oleh BOD dan BOC. BOC terlibat dalam fungsinya sebagai Oversight terhadap pengelolaan risiko yang menjadi prioritas Perusahaan, dan didukung oleh Komite dibawah BOC yang dedicated dalam mengawasi pelaksanaan Manajemen Risiko di Perusahaan. Komite dimaksud terbukti telah memberikan kontribusi positif terhadap pemanfaatan peluang dalam penciptaan nilai tambah bagi Perusahaan.													
		1.f	Risiko terkait dengan perubahan konteks eksternal dan internal organisasi	1.f.1	Adanya langkah antisipasi Manajemen terhadap perubahan internal dan eksternal Perusahaan yang berpengaruh pada pencapaian sasaran Perusahaan	1.f.1.1	Apakah terdapat langkah antisipasi Manajemen terhadap perubahan internal dan eksternal Perusahaan yang berpengaruh pada pencapaian sasaran Perusahaan?						B	2	C	3	C	3
						A	Tidak dilakukan identifikasi atas terjadinya perubahan pada internal dan eksternal Perusahaan yang mempengaruhi kinerja Perusahaan											
						B	Dilakukan identifikasi dan hasil identifikasi perubahan tidak ditindaklanjuti untuk mengatasi perubahan pada internal dan eksternal Perusahaan yang mempengaruhi kinerja Perusahaan											
						C	Dilakukan identifikasi dan telah dilaksanakan untuk mengatasi perubahan pada internal dan eksternal Perusahaan yang mempengaruhi kinerja Perusahaan, serta penyesuaian terhadap Kerangka Manajemen Risiko											

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				D	Dilakukan identifikasi dengan memanfaatkan indikator-indikator kunci. Kemudian, telah dilakukan tindak lanjut untuk mengatasi perubahan pada internal dan ekternal Perusahaan yang mempengaruhi kinerja Perusahaan, serta penyesuaian terhadap Kerangka Manajemen Risiko. BOD secara aktif melakukan pemantauan atas efektivitas tindak lanjut dan perubahan kerangka kerja Manajemen Risiko.						
				E	Dilakukan identifikasi dengan memanfaatkan indikator-indikator kunci dan dijadikan early warning system. Kemudian, telah dilakukan tindak lanjut untuk mengatasi perubahan pada internal dan ekternal Perusahaan yang mempengaruhi kinerja Perusahaan, serta penyesuaian terhadap Kerangka Manajemen Risiko. BOD secara aktif melakukan pemantauan atas efektivitas tindak lanjut dan perubahan kerangka kerja Manajemen Risiko. Tindak lanjut tersebut dijadikan proses berkelanjutan dan menjadi bagian dari perencanaan.						
			1.f.2	1.f.2.1	Apakah proses pengelolaan risiko mendukung ketahanan dan pertumbuhan organisasi?	C	3	C	3	C	3
				A	Proses pengelolaan risiko tidak selaras dengan tujuan Perusahaan						
				B	Proses pengelolaan risiko selaras dengan tujuan Perusahaan, namun belum melindungi value Perusahaan						
				C	Proses pengelolaan risiko selaras dengan tujuan Perusahaan, dan telah melindungi value Perusahaan, namun belum mampu menciptakan nilai tambah						
				D	Proses pengelolaan risiko selaras dengan tujuan Perusahaan, dan telah melindungi value Perusahaan serta menciptakan nilai tambah						
				E	Proses pengelolaan risiko selaras dengan tujuan Perusahaan, dan telah melindungi value Perusahaan serta menciptakan nilai tambah tidak hanya untuk internal Perusahaan namun juga stakeholder eksternal						
	1.g	Masukan didasarkan atas informasi historis dan	1.g.1	1.g.1.1	Apakah terdapat kebijakan penyediaan informasi yang valid dan memadai dalam pengelolaan risiko?	A	1	B	2	C	3

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
		saat ini serta harapan masa depan	dalam pengelolaan risiko	A	Belum adanya pengaturan terkait pengelolaan informasi manajemen risiko									
				B	Telah terdapat pengaturan terkait pengelolaan informasi manajemen risiko, namun belum valid dan memadai									
				C	Telah terdapat pengaturan terkait pengelolaan informasi manajemen risiko. Informasi telah valid dan memadai sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Namun informasi ini belum terintegrasi									
				D	Telah terdapat pengaturan terkait pengelolaan informasi manajemen risiko. Informasi telah valid dan memadai serta terintegrasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Namun, informasi dimaksud belum memberikan nilai tambah yaitu menjadi bagian Knowledge Perusahaan.									
				E	Telah terdapat pengaturan terkait pengelolaan informasi manajemen risiko. Informasi telah valid dan memadai serta terintegrasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Kemudian, informasi dimaksud mampu memberikan nilai tambah yaitu menjadi bagian Knowledge Perusahaan.									
		1.g.2	Adanya data analisis historis, forecasting, dan business intelligent sebagai masukan untuk pengelolaan risiko	1.g.2.1	Apakah telah tersedia analisis atas data risiko?				C	3	C	3	C	3
					A	Tidak tersedia data risiko								
					B	Tersedia data risiko yaitu loss event data, dan data historis kinerja, namun belum dimanfaatkan melalui analisis data								
					C	Tersedia data risiko yaitu loss event data, dan data historis kinerja. Data dimaksud telah dimanfaatkan melalui analisis data, namun belum memiliki forecasting dan business intelligent								
					D	Tersedia data risiko yaitu loss event data, data historis kinerja., forecasting dan business intelligent. Data dimaksud telah dimanfaatkan melalui analisis data sebagai dashboard pengambilan keputusan								
					E	Tersedia data risiko yaitu loss event data, data historis kinerja., forecasting dan business intelligent. Data dimaksud telah dimanfaatkan melalui analisis data sebagai dashboard pengambilan keputusan, serta memberikan nilai tambah yaitu pemanfaatan peluang								

Faktor Uji Kuisioner										Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00			
No	Elemen	Indikator	Parameter							Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
		1.h	Perilaku dan budaya manusia mempengaruhi aspek pengelolaan risiko	1.h.1	Tersedianya Human Capital yang kompeten dalam pengelolaan risiko	1.h.1.1	Apakah tersedia Human Capital yang kompeten dalam pengelolaan risiko						B	2	A	1	
							A	Sumber daya manusia tidak memadai dari sisi kuantitas maupun kompetensi pada fungsi Manajemen Risiko									
							B	Sumber daya manusia telah memadai dari segi kuantitas pada fungsi Manajemen Risiko, namun belum dari sisi kompetensi. Minimal kompetensi manajemen risiko yang diakui oleh BNSP dimiliki oleh Risk Officer atau Risk Fasilitator									
							C	Sumber daya manusia telah memadai dari segi kuantitas pada fungsi Manajemen Risiko, dan dari sisi kompetensi manajemen risiko yang diakui oleh BNSP. Kompetensi ini dimiliki tidak hanya oleh Risk Officer atau Risk Fasilitator namun juga sebagian besar pemilik risiko. Namun struktur organisasi terkait manajemen risiko belum memenuhi kriteria atau kepatuhan yang ada									
							D	Sumber daya manusia telah memadai dari segi kuantitas pada fungsi Manajemen Risiko, dan dari sisi kompetensi manajemen risiko yang diakui oleh BNSP. Kompetensi ini dimiliki tidak hanya oleh Risk Officer atau Risk Fasilitator namun juga sebagian besar pemilik risiko. Kemudian struktur organisasi terkait manajemen risiko telah memenuhi kriteria atau kepatuhan yang ada, serta dapat dipastikan sumber daya manusia memahami tugas dan tanggung jawabnya atas pelaksanaan Manajemen Risiko									

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
				E	Sumber daya manusia telah memadai dari segi kuantitas pada fungsi Manajemen Risiko, dan dari sisi kompetensi manajemen risiko yang diakui oleh BNSP. Kompetensi ini dimiliki tidak hanya oleh Risk Officer atau Risk Fasilitator namun juga sebagian besar pemilik risiko. Kemudian struktur organisasi terkait manajemen risiko telah memenuhi kriteria atau kepatuhan yang ada, serta dapat dipastikan sumber daya manusia memahami tugas dan tanggung jawabnya atas pelaksanaan Manajemen Risiko. perusahaan juga memberikan incentive atau reward atas praktik terbaik untuk memacu peningkatan kompetensi sumber daya manusia perusahaan.							
		1.h.2	Adanya dorongan Manajemen untuk menjadikan sadar risiko sebagai budaya	1.h.2.1	Apakah terdapat dorongan Manajemen untuk menjadikan sadar risiko sebagai budaya?	B	2	C	3	C	3	
				A	Manajemen Risiko masih terkonsentrasi untuk membantalkan kewajiban							
				B	Manajemen risiko tidak hanya sekedar membantalkan kewajiban, sudah diikuti dengan rencana peningkatan kapasitas dan kapabilitas pengelolaan risiko. Namun, belum ada upaya untuk membangun Budaya sadar risiko							
				C	Upaya untuk membangun Budaya sadar risiko telah dimulai yaitu adanya komitmen Direksi dengan mengembangkan kompetensi manajemen risiko pada insan perusahaan dan memperkuat relationship antara Direksi, Manajer, dan Pegawai terkait pengelolaan risiko melalui komunikasi yang efektif. Namun belum diikuti dengan penyelarasan terhadap kinerja atau reward sebagai bentuk motivasi untuk sadar risiko							
				D	Upaya untuk membangun Budaya sadar risiko telah dimulai yaitu adanya komitmen Direksi dengan mengembangkan kompetensi manajemen risiko pada insan perusahaan dan memperkuat relationship antara Direksi, Manajer, dan Pegawai terkait pengelolaan risiko melalui komunikasi yang efektif. Hal ini telah diikuti dengan penyelarasan terhadap kinerja atau reward sebagai bentuk motivasi untuk sadar risiko							

Faktor Uji Kuisioner										Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter							Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				E	Tingkat budaya sadar risiko yang sangat tinggi ditunjukkan dengan perilaku insan perusahaan yang menerapkan manajemen risiko sebagai kebutuhan										
	1.i	Perbaikan berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman	1.i.1	Adanya Knowledge Management yang terintegrasi dengan lesson learned dari pengelolaan risiko	1.i.1.1	Apakah terdapat Knowledge Management yang terintegrasi dengan lesson learned dari pengelolaan risiko				B	2	B	2	B	2
				A	Manajemen risiko masih sebatas pemenuhan kewajiban										
				B	Register risiko belum mengakomodir pencatatan loss event										
				C	Register risiko telah mengakomodir pencatatan loss event dan terdapat lesson learned atas loss event tersebut dan menjadi bagian perlakuan risiko atau improvement atau inovasi di perusahaan										
				D	Register risiko telah mengakomodir pencatatan loss event dan terdapat lesson learned atas loss event tersebut dan menjadi bagian perlakuan risiko atau improvement atau inovasi di perusahaan. Lesson learned ini kemudian disebarluaskan di dalam perusahaan melalui knowledge management system										
				E	Register risiko telah mengakomodir pencatatan loss event dan terdapat lesson learned atas loss event tersebut dan menjadi bagian perlakuan risiko atau improvement atau inovasi di perusahaan. Lesson learned ini kemudian disebarluaskan di dalam perusahaan melalui knowledge management system. Loss event ini telah dicatat dalam database dan tidak hanya dilihat dari sisi dampak negatif untuk antisipasi risiko di masa depan saja, namun juga peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja perusahaan										
			1.i.2	Adanya dorongan Manajemen untuk berinovasi dalam pengelolaan risiko	1.i.2.1	Apakah Manajemen perusahaan mendorong terciptanya inovasi melalui pendekatan manajemen risiko?				A	1	A	1	B	2
				A	Perusahaan belum memiliki kebijakan atau kesisteman dalam penciptaan inovasi di perusahaan										
				B	Perusahaan telah memiliki kebijakan atau kesisteman dalam penciptaan inovasi di perusahaan, namun belum konsisten dilaksanakan										

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
				C	Perusahaan telah memiliki kebijakan atau kesisteman dalam penciptaan inovasi di perusahaan, dan telah konsisten dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen penyediaan sumber daya atas penciptaan dan implementasi inovasi perusahaan.										
				D	Perusahaan telah memiliki kebijakan atau kesisteman dalam penciptaan inovasi di perusahaan, dan telah konsisten dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen penyediaan sumber daya atas penciptaan dan implementasi inovasi perusahaan. Inovasi tercipta dari pengelolaan risiko.										
				E	Perusahaan telah memiliki kebijakan atau kesisteman dalam penciptaan inovasi di perusahaan, dan telah konsisten dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen penyediaan sumber daya atas penciptaan dan implementasi inovasi perusahaan. Inovasi telah menjadi bagian dari kerangka manajemen risiko untuk keberlanjutan perusahaan.										
		9 Indikator		19 Parameter							44		50		62



KERANGKA

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
2	Kerangka	2.a	Kepemimpinan dan komitmen dari pimpinan dan oversight	2.a.1	Kerangka manajemen risiko telah memuat arah dan kebijakan strategis perusahaan	2.a.1.1	Apakah kerangka manajemen risiko telah memuat arah dan kebijakan strategis perusahaan?	C	3	C	3	C	3
						A	Direksi belum memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko						
						B	Direksi memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko namun belum terdapat komitmen pelaksanaan manajemen risiko						
						C	Direksi memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang didalamnya terdapat komitmen pelaksanaan manajemen risiko, namun belum selaras dengan rencana strategis perusahaan						
						D	Direksi memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang didalamnya terdapat komitmen pelaksanaan manajemen risiko dan selaras dengan rencana strategis perusahaan						
						E	Direksi memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang didalamnya terdapat komitmen pelaksanaan manajemen risiko dan dijadikan dasar sebagai perencanaan strategis perusahaan						
			2.a.2	Struktur organisasi manajemen risiko yang dimiliki Perusahaan telah menggambarkan batas wewenang dan tanggung jawab	2.a.2.1	Apakah struktur organisasi manajemen risiko yang dimiliki Perusahaan telah menggambarkan batas wewenang dan tanggung jawab?	C	3	D	4	D	4	
						A	Belum membentuk struktur organisasi manajemen risiko dan belum mengatur tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko						
						B	Belum membentuk struktur organisasi manajemen risiko, namun telah terdapat pengaturan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko						

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				C Telah memiliki struktur organisasi manajemen risiko, dan terdapat pengaturan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko. Namun belum memiliki pengaturan berdasarkan Model Tiga Lini (Direksi dan Dekom/Dewas, Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga)						
				D Telah memiliki struktur organisasi manajemen risiko, dan terdapat pengaturan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko. Pengaturan Model Tiga Lini telah diterapkan yaitu Peran Direksi dan Dekom/Dewas yang menunjukkan integritas, kepemimpinan, dan transparansi, Lini Pertama yaitu penyedia produk atau jasa bagi pelanggan yang mengelola risiko, Lini Kedua yaitu ekspertis, bantuan, pemantauan, dan pengembangan atas pengelolaan risiko, Lini Ketiga yaitu pihak yang melakukan Asurans dan Advis independen terhadap Lini Pertama dan Kedua						
				E Telah memiliki struktur organisasi manajemen risiko, dan terdapat pengaturan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko. Pengaturan Model Tiga Lini telah diterapkan yaitu Peran Direksi dan Dekom/Dewas yang menunjukkan integritas, kepemimpinan, dan transparansi, Lini Pertama yaitu penyedia produk atau jasa bagi pelanggan yang mengelola risiko, Lini Kedua yaitu ekspertis, bantuan, pemantauan, dan pengembangan atas pengelolaan risiko, Lini Ketiga yaitu pihak yang melakukan Asurans dan Advis independen terhadap Lini Pertama dan Kedua. Kemudian juga, telah memiliki fungsi kepatuhan yang selaras dengan pengembangan pengelolaan risiko yang dilakukan Lini Kedua dan Advis yang diberikan Lini Ketiga						

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
		2.b Terintegrasi dengan tujuan, tata kelola, kepemimpinan, strategi, sasaran, dan operasi	2.b.1 Kerangka manajemen risiko terintegrasi dengan sistem manajemen/proses bisnis, dan tata kelola perusahaan	2.b.1.1	Apakah Kerangka manajemen risiko telah terintegrasi dengan sistem manajemen/proses bisnis, dan tata kelola perusahaan ?			B	2	C	3	C	3
				A	Kerangka Manajemen Risiko belum menunjukkan kesisteman yang berkelanjutan dan selaras dengan arah organisasi.								
				B	Kerangka Manajemen Risiko telah menunjukkan kesisteman yang berkelanjutan dan selaras dengan arah organisasi. Namun risiko belum dikelola di semua bagian struktur organisasi.								
				C	Kerangka Manajemen Risiko telah menunjukkan kesisteman yang berkelanjutan dan selaras dengan arah organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi. Namun belum diikuti dengan penentuan akuntabilitas yang jelas dan transparan, serta peran pengawasan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.								
				D	Kerangka Manajemen Risiko telah menunjukkan kesisteman yang berkelanjutan dan selaras dengan arah organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi dengan penentuan akuntabilitas yang jelas dan transparan, serta peran pengawasan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.								
				E	Kerangka Manajemen Risiko telah menunjukkan kesisteman yang berkelanjutan dan selaras dengan arah organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi dengan penentuan akuntabilitas yang jelas dan transparan, serta peran pengawasan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kesisteman ini terbukti menghasilkan improvement atau inovasi memanfaatkan peluang dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan								
			2.b.2 Adanya kebijakan/mekanisme untuk memastikan seluruh 'keputusan kritis' Perusahaan memiliki analisa risiko dan proses check & balanced	2.b.2.1	Apakah "Keputusan Kritis" perusahaan telah melalui asesmen risiko dan proses <i>check and balance</i> ?			A	1	C	3	C	3

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00			
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				A	Keputusan kritis belum melalui asesmen risiko dan proses check and balance										
				B	Keputusan kritis telah melalui asesmen risiko, namun belum memiliki kesisteman check and balance atau sebaliknya										
				C	Keputusan kritis telah melalui asesmen risiko dan proses check and balance, namun belum dilaksanakan secara konsisten										
				D	Keputusan kritis telah melalui asesmen risiko dan proses check and balance. Hal ini telah dilaksanakan secara konsisten, ditunjukkan dengan adanya kebijakan dan prosedur yang berkelanjutan										
				E	Keputusan kritis telah melalui asesmen risiko dan proses check and balance. Hal ini telah dilaksanakan secara konsisten, ditunjukkan dengan adanya kebijakan dan prosedur yang berkelanjutan. Kemudian dari hasil asesmen risiko dan cek and balance diperoleh rekomendasi yang mampu memberikan nilai tambah secara nyata										
	2.c	Pengembangan kerangka manajemen risiko yang selaras dengan konteks bisnis Perusahaan	2.c.1	Pemetaan konteks eksternal dan internal organisasi telah digunakan sebagai dasar pengembangan sistem manajemen risiko	2.c.1.1	Apakah pengembangan kerangka manajemen risiko telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal yang sesuai dengan perencanaan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang?				A	1	C	3	C	3
						A	Kerangka manajemen risiko dibuat tidak berdasarkan konteks internal dan eksternal pada RKAP dan RJPP								
						B	Kerangka manajemen risiko telah dibuat berdasarkan konteks internal dan eksternal pada RKAP dan RJPP, namun belum dilaksanakan secara konsisten								
						C	Kerangka manajemen risiko telah dibuat dan dikembangkan berdasarkan konteks internal dan eksternal pada RKAP dan RJPP. Telah dilaksanakan secara konsisten namun tidak dilakukan evaluasi efektivitas kerangka berdasarkan pencapaian perencanaannya								
						D	Kerangka manajemen risiko telah dibuat dan dikembangkan berdasarkan konteks internal dan eksternal pada RKAP dan RJPP. Telah dilaksanakan secara konsisten dan dilakukan								

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
								evaluasi efektivitas kerangka berdasarkan pencapaian perencanaannya					
				E	Kerangka manajemen risiko telah dibuat dan dikembangkan berdasarkan konteks internal dan eksternal pada RKAP dan RJPP. Telah dilaksanakan secara konsisten dan dilakukan evaluasi efektivitas kerangka berdasarkan pencapaian perencanaannya. Disini tidak hanya diperoleh nilai tambah bagi perusahaan namun juga stakeholder eksternal								
		2.c.2	Kajian Misi/Visi, tata nilai, dan grand strategy telah digunakan sebagai dasar pengembangan sistem manajemen risiko	2.c.2.1	Apakah kerangka manajemen risiko telah dibuat dan dikembangkan selaras dengan Visi, Misi, Tata Nilai dan Arah Bisnis yang ingin dicapai perusahaan?	A	Perusahaan belum melakukan penyelarasan antara kerangka manajemen risiko dengan Visi, Misi, Tata Nilai, dan Arah Bisnis perusahaan			A	1	C	3
				B	Perusahaan telah melakukan penyelarasan antara kerangka manajemen risiko dengan Visi, Misi, Tata Nilai, dan Arah Bisnis perusahaan. Namun belum menjadi kebijakan dan prosedur perusahaan								
				C	Perusahaan telah melakukan penyelarasan antara kerangka manajemen risiko dengan Visi, Misi, Tata Nilai, dan Arah Bisnis perusahaan. Penyelarasan telah menjadi kebijakan dan prosedur perusahaan, namun belum secara konsisten dilaksanakan								
				D	Perusahaan telah melakukan penyelarasan antara kerangka manajemen risiko dengan Visi, Misi, Tata Nilai, dan Arah Bisnis perusahaan. Penyelarasan telah menjadi kebijakan dan prosedur perusahaan, serta secara konsisten dilaksanakan melalui langkah nyata dalam upaya melakukan pengawasan, pengukuran dan evaluasi serta penyempurnaan terhadap hasil pencapaian penyelarasan visi, misi, tata nilai, dan makna perusahaan dengan mempertimbangkan tuntutan bisnis yang berorientasi risiko.								

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
				E	Perusahaan telah melakukan penyelarasan antara kerangka manajemen risiko dengan Visi, Misi, Tata Nilai, dan Arah Bisnis perusahaan. Penyelarasan telah menjadi kebijakan dan prosedur perusahaan, serta secara konsisten dilaksanakan melalui langkah nyata dalam upaya melakukan pengawasan, pengukuran dan evaluasi serta penyempurnaan terhadap hasil pencapaian penyelarasan visi, misi, tata nilai, dan makna perusahaan dengan mempertimbangkan tuntutan bisnis yang berorientasi risiko. Disini implementasi manajemen risiko terbukti meningkatkan agility perusahaan dengan menjadi trigger dilakukannya rolling plan sesuai dengan dinamika perusahaan							
	2.d	Implementasi kerangka kerja memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan	2.d.1	Adanya Komitmen Dekom/Dewas, Direksi, dan insan perusahaan untuk mengimplementasikan manajemen risiko sesuai dengan Kerangka Manajemen Risiko	2.d.1.1	Apakah terdapat Komitmen Dekom/Dewas, Direksi, dan insan perusahaan untuk mengimplementasikan manajemen risiko sesuai dengan Kerangka Manajemen Risiko?	A	1	C	3	C	3
					A	Kerangka Manajemen Risiko belum ditetapkan oleh Direksi dan Dekom/Dewas						
					B	Kerangka Manajemen Risiko telah ditetapkan dan melibatkan Direksi dan Dekom/Dewas dalam pembuatan atau pengembangannya, namun belum disosialisasikan kepada insan perusahaan						
					C	Kerangka Manajemen Risiko telah ditetapkan dan melibatkan Direksi dan Dekom/Dewas dalam pembuatan atau pengembangannya, dan telah disosialisasikan kepada insan perusahaan. Namun efektivitas pimplementasinya belum dievaluasi						
					D	Kerangka Manajemen Risiko telah ditetapkan dan melibatkan Direksi dan Dekom/Dewas dalam pembuatan atau pengembangannya, dan telah disosialisasikan kepada insan perusahaan. Efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko telah dievaluasi dan dilakukan pengembangan berdasarkan evaluasi efektivitas dimaksud						

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				E	Kerangka Manajemen Risiko telah ditetapkan dan melibatkan Direksi dan Dekom/Dewas dalam pembuatan atau pengembangannya, dan telah disosialisasikan kepada insan perusahaan. Efektivitas pelaksanaan kerangka manajemen risiko telah dievaluasi dan dilakukan pengembangan berdasarkan evaluasi efektivitas dimaksud. Disini keterlibatan atas implementasi kerangka tidak hanya pemangku kepentingan internal namun juga eksternal						
		2.d.2	Adanya Roadmap manajemen risiko yang dijadikan sebagai dasar implementasi	2.d.1.1	Apakah terdapat Roadmap manajemen risiko yang dibuat berdasarkan hasil evaluasi efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko dan selaras dengan arahan pemegang saham?	A	1	A	1	A	1
				A	Perusahaan belum melakukan evaluasi atas efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko						
				B	Perusahaan telah melakukan evaluasi atas efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko, namun hasil evaluasi belum dijadikan sebagai dasar perencanaan manajemen risiko						
				C	Perusahaan telah melakukan evaluasi atas efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko, dan hasil evaluasi tersebut telah dijadikan sebagai dasar perencanaan manajemen risiko (Roadmap Manajemen Risiko). Namun Roadmap dimaksud belum selaras dengan perencanaan perusahaan						
				D	Perusahaan telah melakukan evaluasi atas efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko, dan hasil evaluasi tersebut telah dijadikan sebagai dasar perencanaan manajemen risiko (Roadmap Manajemen Risiko). Roadmap dimaksud telah selaras dengan perencanaan perusahaan dan arahan pemegang saham						

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				E	Perusahaan telah melakukan evaluasi atas efektivitas implementasi kerangka manajemen risiko, dan hasil evaluasi tersebut telah dijadikan sebagai dasar perencanaan manajemen risiko (Roadmap Manajemen Risiko). Roadmap dimaksud telah selaras dengan perencanaan perusahaan dan arahan pemegang saham, serta terbukti mampu mengkomunikasikan kepada stakeholder eksternal untuk mendukung realisasi atas Roadmap tersebut.									
		2.d.3	Pemantauan indikator kinerja keberhasilan implementasi manajemen risiko	2.d.2.1	Apakah sudah terdapat indikator kinerja keberhasilan implementasi manajemen risiko untuk menunjang pemantauan efektivitas manajemen risiko?			B	1	B	2	B	2	
				A	Risiko belum diperhitungkan sebagai komponen/ indikator dalam mengukur kinerja									
				B	Telah ada prosedur untuk meninjau proses pengelolaan risiko, namun belum memantau dampaknya terhadap kinerja perusahaan									
				C	Telah ada prosedur untuk meninjau proses pengelolaan risiko di setiap level organisasi perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Namun dari hasil pemantauan belum diberikan reward and punishment, untuk peningkatan kinerja di setiap level organisasi perusahaan.									
				D	Telah ada prosedur untuk memantau proses pengelolaan risiko di setiap level organisasi perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Kemudian telah ditetapkan juga KPI terkait pengelolaan risiko, sehingga dapat membedakan mana unit kerja yang create value dan yang tidak.									

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
				E	Telah ada prosedur untuk memantau proses pengelolaan risiko di setiap level organisasi perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Kemudian telah ditetapkan juga KPI terkait pengelolaan risiko, sehingga dapat membedakan mana unit yang create value dan yang tidak. Untuk meningkatkan kinerja pengelolaan risiko, maka diberikan reward atau award terhadap unit kerja terbaik untuk meningkatkan daya saing dalam berkontribusi untuk pencapaian tujuan bersama.							
	2.e	Mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko	2.e.1	Tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko dan rekomendasi perbaikan	2.e.1.1	Apakah tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko dan rekomendasi perbaikan?	C	3	B	2	B	2
					A	Belum tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko						
					B	Tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko, namun belum ditemukan rekomendasi perbaikan						
					C	Tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko, namun rekomendasi perbaikan belum atau sebagian ditindaklanjuti						
					D	Tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko, dan rekomendasi perbaikan telah sepenuhnya ditindaklanjuti						
					E	Tersedia pengukuran atas efektifitas kerangka kerja manajemen risiko, dan rekomendasi perbaikan telah sepenuhnya ditindaklanjuti. Untuk memastikan kesinambungan dari rekomendasi perbaikan, maka langkah perbaikan menjadi bagian dari pengembangan prosedur dan atau kebijakan manajemen risiko perusahaan.						
			2.e.2	Evaluasi atas pencapaian Roadmap manajemen risiko (gap analysis)	2.e.2.1	Apakah terdapat evaluasi atas pencapaian Roadmap manajemen risiko (gap analysis) ?	B	2	B	2	D	4
					A	Perusahaan belum memiliki Roadmap Manajemen Risiko						
					B	Perusahaan telah memiliki Roadmap Manajemen Risiko, namun belum melakukan evaluasi pencapaian Roadmap manajemen risiko						

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00			
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner				
				C	Perusahaan telah memiliki Roadmap Manajemen Risiko, dan sudah melakukan evaluasi pencapaian Roadmap manajemen risiko. Namun, hasil evaluasi dimaksud belum selaras dengan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan											
				D	Perusahaan telah memiliki Roadmap Manajemen Risiko, dan sudah melakukan evaluasi pencapaian Roadmap manajemen risiko. Hasil evaluasi dimaksud telah selaras dengan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan											
				E	Perusahaan telah memiliki Roadmap Manajemen Risiko, dan sudah melakukan evaluasi pencapaian Roadmap manajemen risiko. Hasil evaluasi dimaksud telah selaras dengan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Evaluasi yang dilakukan mendapatkan opini dari pihak ketiga yaitu expert di bidang Manajemen Risiko.											
	2.f	Perbaikan berkesinambungan dan memastikan keberlanjutan bisnis Perusahaan	2.f.1	Perbaikan dilakukan terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal			2.f.1.1	Apakah perbaikan dilakukan telah selaras dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal?			A	1	A	1	C	3
							A	Perbaikan atas kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko belum mempertimbangkan konteks internal dan eksternal								
							B	Perbaikan atas kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal. Namun, belum memperhitungkan daya tahan perusahaan dalam menanggung risiko								
							C	Perbaikan atas kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal serta daya tahan perusahaan dalam menanggung risiko. Namun, belum menggunakan stress test atas terjadinya dinamika perubahan								

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				D	Perbaikan atas kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal serta daya tahan perusahaan dalam menanggung risiko. Kemudian, perusahaan secara konsisten telah menggunakan stress test pada saat terjadi perubahan konteks internal dan eksternal									
				E	Perbaikan atas kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal serta daya tahan perusahaan dalam menanggung risiko. Kemudian, perusahaan secara konsisten telah menggunakan stress test pada saat terjadi perubahan konteks internal dan eksternal. Perbaikan yang dilakukan ini meningkatkan agility perusahaan yang ditunjukkan dengan pencapaian kinerja dan nilai tambah bagi perusahaan									
		2.f.2	Perbaikan dilakukan terhadap gap hasil evaluasi dan pemenuhan gap yang ada dijadikan dasar perencanaan periode berikutnya	2.f.2.1	Apakah perbaikan dilakukan terhadap gap hasil evaluasi dan pemenuhan gap yang ada dijadikan dasar perencanaan periode berikutnya?			A	1	A	1	A	1	
				A	Belum dilakukan pemantauan atas perbaikan terhadap kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko									
				B	Telah dilakukan pemantauan atas perbaikan terhadap kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko. Namun belum secara konsisten dilakukan									
				C	Telah dilakukan pemantauan atas perbaikan terhadap kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko dan telah dilakukan secara konsisten, namun dengan memastikan setiap perbaikan telah terakomodir dalam perencanaan periode berikutnya. Namun Direksi belum memberikan apresiasi atas ide perbaikan pengelolaan risiko									

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
				D	Telah dilakukan pemantauan atas perbaikan terhadap kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko dan telah dilakukan secara konsisten, dengan memastikan setiap perbaikan telah terakomodir dalam perencanaan periode berikutnya. Namun Direksi belum memberikan apresiasi atas ide perbaikan pengelolaan risiko									
				E	Telah dilakukan pemantauan atas perbaikan terhadap kesenjangan (gap) yang terjadi pada kerangka manajemen risiko dan telah dilakukan secara konsisten. Direksi terlibat langsung dalam proses pemantauan perbaikan berkelanjutan dengan melakukan selebrasi melalui pemberian reward atau award atas perbaikan berkelanjutan yang terjadi.									
		6 Indikator	13 Parameter									21	31	35



PROSES

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00			
									Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
3	Proses	3.a	Komunikasi dan konsultasi untuk mendukung pemangku kepentingan	3.a.1	Komunikasi dan konsultasi dengan stakeholder harus dilakukan pada seluruh proses manajemen risiko	3.a.1.1	Apakah Komunikasi dan konsultasi dengan stakeholder telah dilakukan pada seluruh proses manajemen risiko	B	2	B	2	B	2	B	2	
							A	Kewajiban untuk berkomunikasi dan menyiapkan fungsi konsultasi terkait penerapan manajemen risiko terhadap seluruh stakeholder belum diatur dalam pedoman manajemen risiko perusahaan								
							B	Kewajiban untuk berkomunikasi dan menyiapkan fungsi konsultasi terkait penerapan manajemen risiko terhadap seluruh stakeholder telah diatur dalam pedoman manajemen risiko perusahaan. Namun, belum memiliki rencana komunikasi dan konsultasi dimaksud								
							C	Kewajiban untuk berkomunikasi dan menyiapkan fungsi konsultasi terkait penerapan manajemen risiko terhadap seluruh stakeholder telah diatur dalam pedoman manajemen risiko perusahaan dan menjadi bagian perencanaan baik first, second, dan third line. Namun, belum dilakukan evaluasi efektivitas komunikasi dari awareness stakeholder dan evaluasi konsultasi dari kualitas feedback yang dapat ditindaklanjuti								
							D	Kewajiban untuk berkomunikasi dan menyiapkan fungsi konsultasi terkait penerapan manajemen risiko terhadap seluruh stakeholder telah diatur dalam pedoman manajemen risiko perusahaan dan menjadi bagian perencanaan baik first, second, dan third line. Kemudian telah dilakukan evaluasi efektivitas komunikasi dari awareness stakeholder dan evaluasi konsultasi dari kualitas feedback yang dapat ditindaklanjuti								

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					E	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
			3.a.2 Kejadian risiko dapat termonitor dan terinformasikan untuk ditindaklanjuti (fokus pada efektivitas WBS, pengendalian gratifikasi, dan komunikasi pemilik risiko kepada fungsi Manajemen Risiko dan atau fungsi Audit Internal)	3.a.2.1		Apakah di perusahaan telah difasilitasi wadah untuk berkomunikasi dan berkonsultasi atas terjadinya kejadian risiko?		A	1	B	2
					A	Belum memiliki wadah untuk berkomunikasi dan berkonsultasi atas terjadinya kejadian risiko					
					B	Telah memiliki wadah untuk berkomunikasi dan berkonsultasi atas terjadinya kejadian risiko, namun belum meliputi minimal pelaporan yaitu Loss Event Management, Whistle Blowing System (WBS), Pengendalian Gratifikasi, serta Konsultasi dengan fungsi Manajemen Risiko dan Audit Internal					
					C	Telah memiliki wadah untuk berkomunikasi dan berkonsultasi atas terjadinya kejadian risiko, namun belum meliputi minimal pelaporan yaitu Loss Event Management, Whistle Blowing System (WBS), Pengendalian Gratifikasi, serta Konsultasi dengan fungsi Manajemen Risiko dan Audit Internal. Namun belum konsisten dilakukan					

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				D	Telah memiliki wadah untuk berkomunikasi dan berkonsultasi atas terjadinya kejadian risiko, namun belum meliputi minimal pelaporan yaitu Loss Event Management, Whistle Blowing System (WBS), Pengendalian Gratifikasi, serta Konsultasi dengan fungsi Manajemen Risiko dan Audit Internal. Hal ini telah konsisten dilakukan, namun belum diuji efektivitasnya dan belum memberikan nilai tambah									
				E	Telah memiliki wadah untuk berkomunikasi dan berkonsultasi atas terjadinya kejadian risiko, namun belum meliputi minimal pelaporan yaitu Loss Event Management, Whistle Blowing System (WBS), Pengendalian Gratifikasi, serta Konsultasi dengan fungsi Manajemen Risiko dan Audit Internal. Hal ini telah konsisten dilakukan dan terbukti memberikan nilai tambah									
	3.b	Tersedia konteks, lingkup penerapan dan kriteria	3.b.1 Telah terdapat definisi konteks eksternal dan internal dan ruang lingkup didalam kebijakan dan prosedur manajemen risiko Perusahaan	3.b.1.1	Apakah konteks, dan ruang lingkup telah diatur dengan jelas pada kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko?		C	3	C	3	C	3		
				A	Belum memiliki pengaturan konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko									
				B	Telah memiliki pengaturan konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko, namun belum diatur dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan									
				C	Telah memiliki pengaturan konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko. Pengaturan ini telah tertera dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan, namun belum dilakukan proses peninjauan dan penyesuaian atas konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko									

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				D	Telah memiliki pengaturan konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko. Pengaturan ini telah tertera dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan, dan telah dilakukan proses peninjauan dan penyesuaian atas konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko.									
				E	Telah memiliki pengaturan konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko. Pengaturan ini telah tertera dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan, dan telah dilakukan proses peninjauan dan penyesuaian atas konteks, dan ruang lingkup pengelolaan risiko. Dalam pengaturan telah mempertimbangkan upside risk dan terbukti diperoleh pemanfaatan atas peluang..									
			3.b.2 Telah ditentukan kriteria risiko untuk mengevaluasi signifikansi risiko yang merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki	3.b.2.1	Apakah kriteria risiko telah digunakan untuk evaluasi signifikansi risiko yang merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki?		B	2	C	3	C	3		
				A	Belum ditetapkan kriteria risiko									
				B	Telah ditetapkan kriteria risiko namun belum diatur dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan									
				C	Pengaturan penetapan kriteria risiko telah ditetapkan dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan, dan telah dilakukan proses peninjauan dan penyesuaian secara berkala. Namun, kriteria risiko masih dibuat generik untuk semua level organisasi dan dalam bentuk kualitatif									
				D	Pengaturan penetapan kriteria risiko telah ditetapkan dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan, dan telah dilakukan proses peninjauan dan penyesuaian secara berkala. Kriteria risiko telah disesuaikan berdasarkan level organisasi dan dalam bentuk semi kuantitatif atau telah kuantitatif penuh. Namun, seluruh level organisasi belum memahami kriteria risiko yang telah ditetapkan tersebut									

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
						Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				E	Pengaturan penetapan kriteria risiko telah ditetapkan dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan, dan telah dilakukan proses peninjauan dan penyesuaian secara berkala. Kriteria risiko telah disesuaikan berdasarkan level organisasi dan dalam bentuk semi kuantitatif atau telah kuantitatif penuh. Seluruh level organisasi telah memahami kriteria risiko yang telah ditetapkan tersebut dan dibuktikan dengan hasil survey pemahaman atau sejenisnya.						
		3.c	Penilaian risiko adalah proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko	3.c.1	Identifikasi risiko dilakukan secara terstruktur berdasarkan tahapan/proses kegiatan	3.c.1.1	Apakah Identifikasi risiko dilakukan secara terstruktur berdasarkan tahapan/proses kegiatan?	D	4	D	4
				A	Uraian risiko belum mencakup data berupa penyebab atas risiko, peristiwa atau nama risiko, dan dampaknya terhadap sasaran						
				B	Uraian risiko telah mencakup data berupa penyebab atas risiko, peristiwa atau nama risiko, dan dampaknya terhadap sasaran. Hal ini telah diamanatkan dalam Pedoman Manajemen Risiko perusahaan. Namun, identifikasi yang dilakukan belum melihat akar penyebab (root cause) sebagai dasar melakukan prioritas						
				C	Uraian risiko telah mencakup data berupa penyebab atas risiko, peristiwa atau nama risiko, dan dampaknya terhadap sasaran. Hal ini telah diamanatkan dalam Pedoman Manajemen Risiko perusahaan. Identifikasi yang dilakukan telah melihat akar penyebab (root cause) sebagai dasar melakukan prioritas dalam perencanaan penanganan risiko. Namun, belum memiliki database risiko sebagai pertimbangan identifikasi risiko						

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Jawaban	Nilai Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
								Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				D	Uraian risiko telah mencakup data berupa penyebab atas risiko, peristiwa atau nama risiko, dan dampaknya terhadap sasaran. Hal ini telah diamanatkan dalam Pedoman Manajemen Risiko perusahaan. Identifikasi yang dilakukan telah melihat akar penyebab (root cause) sebagai dasar melakukan prioritas dalam perencanaan penanganan risiko dan menggunakan database risiko sebagai bahan pertimbangan. Namun, belum mengidentifikasi emerging risks (risiko baru atau risiko yang menjadi concern atas terjadinya perubahan atau dinamika yang ada)								
				E	Uraian risiko telah mencakup data berupa penyebab atas risiko, peristiwa atau nama risiko, dan dampaknya terhadap sasaran. Hal ini telah diamanatkan dalam Pedoman Manajemen Risiko perusahaan. Identifikasi yang dilakukan telah melihat akar penyebab (root cause) sebagai dasar melakukan prioritas dalam perencanaan penanganan risiko dan menggunakan database risiko sebagai bahan pertimbangan. Database risiko diperoleh dari Laporan Loss Event, Temuan Audit, dan Register Risiko yang terdiri dari downside risk (risiko negatif) dan upside risk (risiko positif). Kemudian, proses identifikasi yang dilakukan juga telah berhasil mengidentifikasi munculnya emerging risk.								
			3.c.2	Identifikasi risiko telah mencakup risiko kecurangan dan suap (fraud and bribery) serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis (resilient and business continuity)	3.c.2.1	Apakah identifikasi risiko telah mencakup risiko penyuapan dan kecurangan (bribery and fraud) serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis (resilient and business continuity) ?		C	3	C	3	C	3
					A	Risiko penyuapan dan kecurangan serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis tidak terdapat dalam register risiko							

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				B	Risiko penyuapan dan kecurangan serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis terdapat dalam register risiko, namun risiko-risiko tersebut belum memiliki pengendalian risiko yang menjadi bagian dari kesisteman perusahaan									
				C	Risiko penyuapan dan kecurangan serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis terdapat dalam register risiko. Risiko-risiko tersebut telah memiliki pengendalian risiko yang menjadi bagian dari kesisteman perusahaan, namun belum diuji efektivitasnya									
				D	Risiko penyuapan dan kecurangan serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis terdapat dalam register risiko. Risiko-risiko tersebut telah memiliki pengendalian risiko yang menjadi bagian dari kesisteman perusahaan, dan telah teruji efektivitasnya.									
				E	Risiko penyuapan dan kecurangan serta risiko ketahanan dan keberlanjutan bisnis terdapat dalam register risiko. Risiko-risiko tersebut telah memiliki pengendalian risiko yang menjadi bagian dari kesisteman perusahaan, dan telah teruji efektivitasnya. Selain itu, telah terbukti perusahaan mampu menidentifikasi risiko baru akibat perubahan atau dinamika yang terjadi (Emerging Risks).									
		3.c.3	Analisis risiko dilakukan dengan mengacu pada risk appetite dan tolerance	3.c.3.1	Apakah analisis risiko yang dilakukan telah mengacu pada risk appetite dan risk tollerance?			A	1	B	2	B	2	
					A	Belum memiliki risk appetite dan risk tolerance								
					B	Telah memiliki risk appetite dan risk tolerance, namun belum dibuat definisi dan treshold untuk pengukuran risiko								

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter			Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
						C	Telah memiliki risk appetite dan risk tolerance, dan dijadikan dasar untuk membuat definisi dan treshold untuk pengukuran risiko dalam menentukan prioritas risiko, namun belum melibatkan seluruh pemilik risiko dalam implementasinya							
						D	Telah memiliki risk appetite dan risk tolerance, dan dijadikan dasar untuk membuat definisi dan treshold untuk pengukuran risiko dalam menentukan prioritas risiko. Seluruh pemilik risiko telah terlibat dalam proses analisis risiko. Namun belum dilakukan peninjauan dan penyesuaian atas risk appetite dan risk tolerance secara berkala							
						E	Telah memiliki risk appetite dan risk tolerance, dan dijadikan dasar untuk membuat definisi dan treshold untuk pengukuran risiko dalam menentukan prioritas risiko. Seluruh pemilik risiko telah terlibat dalam proses analisis risiko. Peninjauan dan penyesuaian atas risk appetite dan risk tolerance telah dilakukan secara berkala atau ketika terjadi perubahan yang bersifat strategis.							
			3.c.4	Evaluasi risiko mempertimbangkan efektivitas pengendalian internal	3.c.4.1	Apakah evaluasi risiko telah dilakukan dengan mempertimbangkan efektivitas pengendalian internal dan munculnya emerging risks?			A	1	B	2	B	2
						A	Belum dilakukan pengukuran efektivitas pengendalian internal							
						B	Telah dilakukan pengukuran efektivitas pengendalian internal atas keseluruhan risiko yang telah teridentifikasi, namun belum melibatkan fungsi audit internal sebagai third line dalam menjalankan fungsi assurance							

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				C	Telah dilakukan pengukuran efektivitas pengendalian internal atas keseluruhan risiko yang telah teridentifikasi dan menjadi dasar pertimbangan dalam menentukan rencana perlakuan risiko. Pengukuran efektivitas melibatkan fungsi audit internal sebagai third line dalam menjalankan fungsi assurance. Namun belum terpantau oleh Direksi terutama risiko yang berdampak signifikan dan merupakan emerging risks									
				D	Telah dilakukan pengukuran efektivitas pengendalian internal atas keseluruhan risiko yang telah teridentifikasi dan menjadi dasar pertimbangan dalam menentukan rencana perlakuan risiko. Pengukuran efektivitas pengendalian internal melibatkan fungsi audit internal sebagai third line dalam menjalankan fungsi assurance. Efektivitas pengendalian internal telah terpantau oleh Direksi terutama untuk risiko yang berdampak signifikan dan merupakan emerging risks, namun hasil evaluasi risiko belum menjadi pertimbangan pengambilan keputusan									
				E	Telah dilakukan pengukuran efektivitas pengendalian internal atas keseluruhan risiko yang telah teridentifikasi dan menjadi dasar pertimbangan dalam menentukan rencana perlakuan risiko. Pengukuran efektivitas pengendalian internal melibatkan fungsi audit internal sebagai third line dalam menjalankan fungsi assurance. Efektivitas pengendalian internal telah terpantau oleh Direksi terutama untuk risiko yang berdampak signifikan dan merupakan emerging risks. Hasil evaluasi risiko telah menjadi pertimbangan pengambilan keputusan (the purpose of risk evaluation is to support decisions)									
	3.d	Perlakuan risiko terdiri dari opsi, rencana, implementasi, pemantauan, dan tindak lanjut	3.d.1	Opsi berdasarkan strategi untuk kurangi, hindari, transfer atau menerima	3.d.1.1	Apakah proses evaluasi risiko telah menghasilkan opsi rencana perlakuan yaitu strategi untuk mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko?		C	3	C	3	C	3	

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban
				A	Belum memiliki pengaturan untuk penentuan opsi rencana perlakuan risiko yaitu strategi untuk mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko								
				B	Telah memiliki pengaturan untuk penentuan opsi rencana perlakuan risiko yaitu strategi untuk mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko, namun belum mempertimbangkan keterkaitan dengan konteks internal dan eksternal								
				C	Telah memiliki pengaturan untuk penentuan opsi rencana perlakuan risiko yaitu strategi untuk mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko. Dalam penentuan opsi telah mempertimbangkan keterkaitan dengan konteks internal dan eksternal. Namun, belum mempertimbangkan secondary risks yang muncul akibat penentuan opsi dimaksud.								
				D	Telah memiliki pengaturan untuk penentuan opsi rencana perlakuan risiko yaitu strategi untuk mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko. Dalam penentuan opsi telah mempertimbangkan keterkaitan dengan konteks internal dan eksternal, serta kemungkinan dan dampak dari secondary risks yang muncul akibat pemilihan opsi dimaksud. Namun pengendalian internal atas secondary risks belum terimplementasi dan terdokumentasi dengan baik.								
				E	Telah memiliki pengaturan untuk penentuan opsi rencana perlakuan risiko yaitu strategi untuk mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko. Dalam penentuan opsi telah mempertimbangkan keterkaitan dengan konteks internal dan eksternal, serta kemungkinan dan dampak dari secondary risks yang muncul akibat pemilihan opsi dimaksud. Pengendalian internal atas secondary risks dimaksud telah menjadi bagian perencanaan, terdokumentasi sebagai bagian register risiko, dan terkomunikasikan dengan baik.								

							Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
			3.d.2 Rencana perlakuan terintegrasi dengan rencana bisnis dan korporat	3.d.2.1	Apakah rencana perlakuan risiko terintegrasi dengan RJPP dan RKAP?		D	4	D	4	D	4
					A Rencana perlakuan risiko belum terdefinisikan dalam prosedur dan kebijakan							
					B Rencana perlakuan risiko telah terdefinisikan dalam prosedur dan kebijakan, namun belum terdokumentasi dan terlaporkan sebagai bagian dari Register Risiko							
					C Rencana perlakuan risiko telah terdefinisikan dalam prosedur dan kebijakan, serta terdokumentasi dan terlaporkan sebagai bagian dari Register Risiko. Namun, belum selaras dengan RJPP dan RKAP							
					D Rencana perlakuan risiko telah terdefinisikan dalam prosedur dan kebijakan, serta terdokumentasi dan terlaporkan sebagai bagian dari Register Risiko. Rencana ini juga telah selaras dengan RJPP dan RKAP, namun belum dilakukan pemantauan efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko secara konsisten.							
					E Rencana perlakuan risiko telah terdefinisikan dalam prosedur dan kebijakan, serta terdokumentasi dan terlaporkan sebagai bagian dari Register Risiko. Rencana ini juga telah selaras dengan RJPP dan RKAP, serta secara konsisten dilakukan pemantauan efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko dimaksud.							
			3.d.3 Hasil pemantauan perlakuan risiko didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan	3.d.3.1	Apakah hasil pemantauan perlakuan risiko didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan?		A	1	A	1	B	2
					A Pemantauan atas efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko belum dilaksanakan							

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				B	Pemantauan atas efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko telah dilaksanakan namun belum secara konsisten									
				C	Pemantauan atas efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko telah dilaksanakan secara konsisten, namun hasil pemantauan belum didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan									
				D	Pemantauan atas efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko telah dilaksanakan secara konsisten. Hasil pemantauan telah didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan, serta terbukti diperolehnya feedback yang telah ditindaklanjuti oleh pemilik risiko terkait.									
				E	Pemantauan atas efektivitas implementasi rencana perlakuan risiko telah dilaksanakan secara konsisten. Hasil pemantauan telah didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan, serta terbukti diperolehnya masukan berupa feedback dan feed forward yang telah ditindaklanjuti oleh pemilik risiko terkait.									
	3.e	Pemantauan dan tinjauan kembali untuk meningkatkan mutu	3.e.1	Register risiko secara berkala diperbarui	3.e.1.1	Apakah Register risiko secara berkala telah diperbarui?	B	2	B	2	C	3		
					A	Belum tersedia pengaturan terkait setiap pemilik risiko memiliki tanggung jawab dalam mendokumentasikan proses manajemen risiko dalam bentuk Register Risiko								
					B	Tersedia prosedur atau kebijakan terkait pengaturan bahwa setiap pemilik risiko memiliki tanggung jawab dalam mendokumentasikan proses manajemen risiko dalam bentuk Register Risiko. Namun, proses pemutakhiran dan pelaporan belum secara konsisten dilakukan								

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner				Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				C	Tersedia prosedur atau kebijakan terkait pengaturan bahwa setiap pemilik risiko memiliki tanggung jawab dalam mendokumentasikan proses manajemen risiko dalam bentuk Register Risiko yang secara konsisten telah dimutakhirkan dan dilaporkan. Namun terkait kemudahan akses informasi atas register dimaksud, proses pemutakhiran dan pelaporan belum dapat dilakukan secara online, aman, dan real-time										
				D	Tersedia prosedur atau kebijakan terkait pengaturan bahwa setiap pemilik risiko memiliki tanggung jawab dalam mendokumentasikan proses manajemen risiko dalam bentuk Register Risiko yang secara konsisten telah dimutakhirkan dan dilaporkan. Terkait kemudahan akses informasi atas register dimaksud, proses pemutakhiran dan pelaporan telah dilakukan secara online, aman, dan real-time.										
				E	Tersedia prosedur atau kebijakan terkait pengaturan bahwa setiap pemilik risiko memiliki tanggung jawab dalam mendokumentasikan proses manajemen risiko dalam bentuk Register Risiko yang secara konsisten telah dimutakhirkan dan dilaporkan. Terkait kemudahan akses informasi atas register dimaksud, proses pemutakhiran dan pelaporan telah dilakukan secara online, aman, dan real-time. Kemudian, register risiko tersebut telah menciptakan nilai tambah yaitu menjadi bagian dari knowledge management dalam bentuk pustaka atau database risiko yang berisikan daftar risiko, penyebab, dampak, pengendalian internal, dan perlakuan risiko (apabila ada)										
			3.e.2	Terjadi proses risk assurance terhadap pemilik risiko untuk evaluasi lingkungan pengendalian dan terhadap lini kedua untuk evaluasi efektivitas kerangka manajemen risiko	3.e.2.1	Apakah telah terjadi proses risk assurance terhadap pemilik risiko untuk evaluasi lingkungan pengendalian terhadap lini kedua untuk evaluasi efektivitas kerangka manajemen risiko		A	1	A	1	C	3		

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	
				A	Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal terhadap lingkungan pengendalian lini pertama dan efektivitas lini kedua belum tersedia									
				B	Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal terhadap lingkungan pengendalian lini pertama telah tersedia, namun terhadap efektivitas lini kedua belum tersedia									
				C	Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal terhadap lingkungan pengendalian lini pertama dan efektivitas lini kedua telah tersedia, namun belum memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.									
				D	Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal terhadap lingkungan pengendalian lini pertama dan efektivitas lini kedua telah tersedia. Pelaksanaan telah memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.									
				E	Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal terhadap lingkungan pengendalian lini pertama dan efektivitas lini kedua telah tersedia. Kemudian, telah dilibatkan juga eksternal (konsultan atau peer to peer) untuk melakukan proses assurance terhadap lini ketiga yaitu satuan kerja audit internal. Pelaksanaan telah memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.									
	3.f	Proses dan hasil keluaran manajemen risiko didokumentasikan dan dilaporkan	3.f.1	Proses pelaporan manajemen risiko yang mencakup profil risiko Perusahaan dan tingkat maturitas	3.f.1.1	Apakah proses pelaporan manajemen risiko telah sistematis dan mencakup profil risiko serta tingkat maturitas manajemen risiko Perusahaan?			B	2	B	2	C	3
					A	Belum memiliki Laporan Manajemen Risiko								

								Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban
				B	Pelaporan Manajemen Risiko menggambarkan profil risiko Perusahaan, namun belum selaras dengan Laporan Manajemen Perusahaan								
				C	Pelaporan Manajemen Risiko menggambarkan profil risiko Perusahaan dan selaras dengan Laporan Manajemen Perusahaan namun belum konsisten dilakukan								
				D	Pelaporan Manajemen Risiko menggambarkan profil risiko Perusahaan dan selaras dengan Laporan Manajemen Perusahaan serta konsisten dilakukan. Namun, Pelaporan belum menunjukkan tingkat maturitas penerapan manajemen risiko								
				E	Pelaporan Manajemen Risiko menggambarkan profil risiko Perusahaan dan selaras dengan Laporan Manajemen Perusahaan serta konsisten dilakukan. Pelaporan telah menunjukkan tingkat maturitas penerapan manajemen risiko dibandingkan acuan best practice								
		3.f.2	Adanya tindak lanjut atas rekomendasi hasil pelaporan	3.f.2.1	Apakah Pelaporan Manajemen Risiko menggambarkan terjadinya Knowledge Management atas terjadinya risiko di Perusahaan			A	1	A	1	B	2
				A	Pelaporan Manajemen Risiko tidak mencakup hasil rekomendasi dari kegiatan kaji ulang atau monitoring								
				B	Pelaporan Manajemen Risiko telah mencakup hasil rekomendasi dari kegiatan kaji ulang atau monitoring, namun belum menggambarkan proses tindak lanjut atas rekomendasi tersebut								

									Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner			Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner		
				C	Pelaporan Manajemen Risiko telah mencakup hasil rekomendasi dari kegiatan kaji ulang atau monitoring, termasuk proses tindak lanjut atas rekomendasi tersebut. Namun informasi tindak lanjut yang dilakukan tidak dijadikan bagian dari Knowledge Management Perusahaan									
				D	Pelaporan Manajemen Risiko telah mencakup hasil rekomendasi dari kegiatan kaji ulang atau monitoring, termasuk proses tindak lanjut atas rekomendasi tersebut. Kemudian, informasi tindak lanjut yang dilakukan telah menjadi bagian dari Knowledge Management Perusahaan. Namun, belum meliputi upside risk atau risiko positif									
				E	Pelaporan Manajemen Risiko telah mencakup hasil rekomendasi dari kegiatan kaji ulang atau monitoring, termasuk proses tindak lanjut atas rekomendasi tersebut. Kemudian, informasi tindak lanjut yang dilakukan telah menjadi bagian dari Knowledge Management Perusahaan dan juga meliputi pemanfaatan upside risk atau risiko positif									
		6 Indikator	15 Parameter						31		35		41	



HASIL

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
4	Hasil	4.a Pengukuran terhadap Kinerja pengelolaan risiko	4.a.1	Adanya formulasi mengenai pengukuran keberhasilan pengelolaan risiko	4.a.1.1 Apakah Perusahaan memiliki formulasi atau kriteria untuk mengukur keberhasilan pengelolaan risiko?	A	1	B	2	C	3
					A Perusahaan belum melakukan pengukuran efektivitas pengelolaan risiko						
					B Perusahaan telah melakukan pengukuran efektivitas pengelolaan risiko, namun belum menyeluruh						

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				C	Perusahaan telah melakukan pengukuran efektivitas pengelolaan risiko dan menyeluruh, namun belum melibatkan auditor dalam pengukurannya					
				D	Perusahaan telah melakukan pengukuran efektivitas pengelolaan risiko dan menyeluruh, serta melibatkan auditor dalam pengukurannya. Namun, belum dijadikan sebagai bagian dari KPI					

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner		Jawaban	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00		
							Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	
				E	Perusahaan telah melakukan pengukuran efektivitas pengelolaan risiko dan menyeluruh, serta melibatkan auditor dalam pengukurannya. Kemudian dijadikan sebagai bagian dari KPI Perusahaan								
		4.b	Keselarasan Kinerja pengelolaan risiko dengan Kinerja Perusahaan	4.b.1	Pencapaian kinerja Perusahaan terkait Laba atau Nilai Tambah telah selaras dengan kinerja pengelolaan risiko, termasuk kesehatan keuangan	4.b.1.1	Apakah pencapaian kinerja Perusahaan dan tingkat kesehatan keuangan Perusahaan telah selaras dengan kinerja pengelolaan risiko?	B	2	B	2	C	3
						A	Pengukuran efektivitas pengelolaan risiko belum dilakukan						

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				B	Risiko belum diperhitungkan sebagai komponen/ indikator dalam mengukur kinerja					
				C	Risiko telah diperhitungkan sebagai salah satu komponen/ indikator dalam mengukur kinerja, namun kinerja terkait laba atau nilai tambah dan termasuk kesehatan keuangan tidak tercapai					
				D	Risiko telah diperhitungkan sebagai salah satu komponen/ indikator dalam mengukur kinerja, namun kinerja terkait laba atau nilai tambah dan termasuk kesehatan keuangan telah tercapai					

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				E	Risiko telah diperhitungkan sebagai salah satu komponen/ indikator dalam mengukur kinerja, namun kinerja terkait laba atau nilai tambah dan termasuk kesehatan keuangan telah tercapai. Praktek Manajemen Risiko telah menjadi acuan atau benchmark BUMN lain					
	4.c	Tidak terjadinya kejadian risiko <i>fraud and bribery</i> yang masuk ranah penegakan hukum	4.c.1	<i>Zero tolerance untuk fraud and bribery</i>	4.c.1.1	Apakah perusahaan dalam mencapai kinerja telah menjaga risiko reputasi melalui penerapan manajemen anti penyuapan?	C	3	D	4
					A	Belum memiliki kebijakan terkait pengendalian penyuapan dan kecurangan				

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				B	Telah memiliki kebijakan terkait pengendalian penyuapan dan kecurangan, namun belum didokumentasikan dan belum konsisten dilaksanakan					
				C	Telah memiliki kebijakan anti penyuapan dan kecurangan, telah konsisten dilaksanakan, namun dalam satu tahun terakhir, hasil audit menunjukkan bahwa terjadi pelanggaran terkait penyuapan atau kecurangan					

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	D	Telah memiliki kebijakan anti penyuapan dan kecurangan, telah konsisten dilaksanakan, dan dalam satu tahun terakhir, hasil audit menunjukkan bahwa tidak pelanggaran penyuapan kecurangan	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
							Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				E Telah memiliki kebijakan anti penyuapan dan kecurangan, telah konsisten dilaksanakan, dan dalam satu tahun terakhir, hasil audit menunjukkan bahwa tidak terjadi pelanggaran terkait penyuapan atau kecurangan. Terdapat pokok-pokok penerapan manajemen anti penyuapan dan kecurangan yang terpenuhi yaitu Direksi sebagai penanggung jawab tertinggi telah menetapkan kebijakan anti penyuapan dan kecurangan, serta melakukan tinjauan manajemen secara berkala; Auditor melakukan pemantauan atas						

No	Elemen	Indikator	Parameter	Faktor Uji Kuisioner	Tahun 2020 RMI 2,00		Tahun 2021 RMI 2,50		Proyeksi Tahun 2022 RMI 3,00	
					Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner	Jawaban	Nilai Kuisioner
				kesesuaian dan keefektifan penerapan manajemen anti penyuapan dan kecurangan Seluruh insan perusahaan memahami dan mengimplementasikan prosedur kebijakan anti penyuapan dan kecurangan						
		3 Indikator	3 Parameter				6	8	10	



REKAP RMI

PERHITUNGAN NILAI MATURITAS 2020

No	ELEMENT	NILAI		BOBOT	NILAI MATURITAS
		KUISIONER	Parameter		
1 PRINSIP	9	19		44	25% 0,578947368
2 KERANGKA	6	13		21	25% 0,403846154
3 PROSES	6	15		31	25% 0,516666667
4 HASIL	3	3		6	25% 0,5
	24 Indikator	50 Parameter			2,00

PERHITUNGAN NILAI MATURITAS 2021

No	ELEMENT	NILAI		BOBOT	NILAI MATURITAS
		KUISIONER	Parameter		
1 PRINSIP	9	19		50	25% 0,657894737
2 KERANGKA	6	13		31	25% 0,596153846
3 PROSES	6	15		35	25% 0,583333333
4 HASIL	3	3		8	25% 0,666666667
	24 Indikator	50 Parameter			2,50

PROYEKSI PERHITUNGAN NILAI MATURITAS 2022

No	ELEMENT	NILAI		BOBOT	NILAI MATURITAS
		KUISIONER	Parameter		
1 PRINSIP	9	19		62	25% 0,815789474
2 KERANGKA	6	13		35	25% 0,673076923
3 PROSES	6	15		41	25% 0,683333333
4 HASIL	3	3		10	25% 0,833333333
	24 Indikator	50 Parameter			3,01