



**BUMN** UNTUK  
INDONESIA

# **RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (RJPP) TAHUN 2020 - 2024**



**SAFER  
STRONGER  
FASTER**

**Menuju Titik Keseimbangan Baru**

## KATA PENGANTAR

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT. Indra Karya yang diuraikan dalam laporan ini disusun untuk kurun waktu tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 sebagai kelanjutan dari RJPP terdahulu yang disusun untuk tahun 2019 – 2023.

Setelah mendapatkan persetujuan dan pengesahan dari Pemegang Saham, RJPP ini merupakan pedoman bagi Direksi dalam melakukan pengelolaan terhadap kegiatan operasional perusahaan untuk lima tahun mendatang.

Dasar hukum RJPP BUMN adalah :

1. Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara pasal 21 ayat (1), ayat (2) dan pasal 49 ayat (1) & ayat (2)
2. Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998
3. Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 1998
4. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-102/M-BUMN/2002
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER - 8/MBU/08/2020
6. Surat Wakil Menteri II Badan Usaha Milik Negara No. S-57/Wk2.MBU/09/2020

RJPP yang disusun berdasarkan aspirasi dan masukan dari para tenaga ahli, General Manager Divisi dan Kepala Biro perusahaan diharapkan dapat memacu motivasi dari segenap jajaran perusahaan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan bersama.

Pengarahan dan petunjuk dari Pemegang Saham sangat diharapkan untuk dapat menyempurnakan RJPP ini, sehingga setelah disahkan oleh Pemegang Saham, RJPP ini merupakan amanat dari Pemegang Saham yang harus dilaksanakan oleh Direksi.

Jakarta, 14 April 2021

PT. INDRA KARYA (PERSERO)

Dewan Komisaris



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

Dewan Direksi



**Ir. Milfan Rantawi, MM**  
Direktur Utama



**Ir. Eko Budiono**  
Direktur

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	i
<b>DAFTAR ISI .....</b>	ii
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	iv
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	v
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	vi
 <b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	 I - 1
1.1. Latar Belakang Dan Sejarah Perusahaan.....	I - 1
1.2. Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Perusahaan.....	I - 2
1.3. Budaya Perusahaan.....	I - 8
1.4. Tujuan Perusahaan.....	I - 9
1.5. Sasaran Perusahaan.....	I - 9
1.6. Arah Pengembangan Perusahaan.....	I - 10
 <b>BAB II : EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG</b>	
<b>2015 - 2019 .....</b>	<b>II - 1</b>
2.1. Evaluasi Pelaksanaan Rencana Jangka Panjang (RJP).....	II - 1
2.2. Evaluasi Pencapaian Sasaran.....	II - 2
2.3. Evaluasi Pelaksanaan Strategi.....	II - 5
2.4. Evaluasi Kebijakan.....	II - 7
2.5. Evaluasi Permasalahan Dan Tindak Turun Tangan .....	II - 8
 <b>BAB III : POSISI PERUSAHAAN SAAT INI.....</b>	 III - 1
3.1. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman.....	III - 1
3.2. Penentuan Posisi Perusahaan .....	III - 7
3.3. Analisis Daya Tarik Pasar & Daya Saing Perusahaan .....	III - 8
3.4. Permasalahan Strategis Perusahaan.....	III - 11



<b>BAB IV</b>	<b>: ASUMSI-ASUMSI RENCANA JANGKA PANJANG 2020 - 2024....</b>	<b>IV - 1</b>
4.1.	Faktor Internal.....	IV - 1
4.2.	Faktor Eksternal.....	IV - 2
<b>BAB V</b>	<b>: TUJUAN, SASARAN DAN STRATEGI RENCANA JANGKA PANJANG 2020 -2024.....</b>	<b>V - 1</b>
5.1.	Alur Pikir Pilar Strategis Perusahaan.....	V - 1
5.2.	Tujuan.....	V - 1
5.3.	Sasaran.....	V - 3
5.4.	Strategi.....	V - 7
5.5.	Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factor).....	V - 12
5.6.	Kebijakan.....	V - 13
5.7.	Program Kegiatan.....	V - 14
5.8.	Matriks Keterkaitan.....	V - 17
5.9.	Asumsi-Asumsi Proyeksi Keuangan.....	V - 17
5.10.	Program Investasi.....	V - 18
5.11.	Proyeksi Arus Kas.....	V - 19
5.12.	Proyeksi Neraca.....	V - 20
5.13.	Proyeksi Laba Rugi.....	V - 20
<b>BAB VI</b>	<b>: PENUTUP.....</b>	<b>VI - 1</b>
6.1.	Visi dan Misi.....	VI - 1
6.2.	Tujuan, Sasaran dan Nilai-Nilai Perusahaan.....	VI - 1
6.3.	Posisi Perusahaan Saat Ini.....	VI - 3
6.4.	Perencanaan Strategi Jangka Panjang .....	VI - 5
6.5.	Proyeksi Keuangan .....	VI - 7

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	: Kriteria Misi Perusahaan
Tabel 2.1.	: Persentase Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan
Tabel 2.2.	: Persentase Pertumbuhan Produksi, Laba dan Profit Margin
Tabel 2.3.	: Persentase Pertumbuhan dan Produktivitas Pegawai
Tabel 2.4.	: Strategi Tingkat Korporat Tahun 2015 - 2019
Tabel 2.5.	: Analisis Skor Fungsi Utama Perusahaan
Tabel 3.1.	: Matriks Analisa SWOT
Tabel 5.1.	: Produktivitas Tenaga Kerja
Tabel 5.2.	: Hasil Analisis Skor SWOT
Tabel 5.3.	: Proyeksi Market Share Tahun 2020 - 2024
Tabel 5.4.	: Asumsi Proyeksi Keuangan Tahun 2020 - 2024
Tabel 5.5.	: Persentase Peningkatan Kontrak dan Produksi
Tabel 5.6.	: Proyeksi Investasi Tahun 2020 - 2024
Tabel 5.7.	: Proyeksi Arus Kas Tahun 2020 - 2024
Tabel 5.8.	: Proyeksi Neraca Tahun 2020 - 2024
Tabel 5.9.	: Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020 – 2024
Tabel 6.1.	: Realisasi Kinerja Tahun 2015 - 2019
Tabel 6.2.	: Proyeksi Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan
Tabel 6.3.	: Proyeksi Pertumbuhan Produksi dan Laba
Tabel 6.4.	: Proyeksi Sumber Daya Manusia
Tabel 6.5.	: Asumsi-Asumsi Keuangan
Tabel 6.6.	: Proyeksi kegiatan usaha tahun 2020 – 2024

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 : Posisi Perusahaan (Corporate Mapping)
- Gambar 3.1 : Konfigurasi Sektor Pekerjaan
- Gambar 3.2 : Layanan Bisnis Utama PT. Indra Karya (Persero)
- Gambar 3.3 : Posisi Perusahaan (*Corporate Mapping*)
- Gambar 3.4 : Matriks Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Produk
- Gambar 5.1 : Pilar Strategis Perusahaan
- Gambar 5.2 : Inisiatif Strategis Sub-Klaster Danareksa
- Gambar 5.3 : Kriteria 5 Prioritas Kementerian BUMN
- Gambar 5.4 : Posisi Perusahaan (*Corporate Mapping*)
- Gambar 5.5 : Matriks Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Produk
- Gambar 5.6 : Proyeksi Persentase Perolehan Kontrak 2020-2024
- Gambar 5.7 : Jaringan Fungsi Perusahaan
- Gambar 6.1 : Posisi Perusahaan (*Corporate Mapping*)

## DAFTAR LAMPIRAN

TABEL : I	: Perubahan Personalia Tahun 2015-2019
TABEL : II	: Pencapaian Kontrak Pekerjaan Tahun 2015-2019
TABEL : III	: Pencapaian Produksi Tahun 2015-2019
TABEL : IV	: Neraca Tahun 2015-2019
TABEL : V	: Perhitungan Laba/Rugi Tahun 2015-2019
TABEL : VI	: Arus Kas Tahun 2015-2019
TABEL : VII	: Investasi Tahun 2015-2019
TABEL : VIII	: Angka Banding Keuangan Tahun 2015-2019
TABEL : IX	: Proyeksi Perubahan Personalia Tahun 2020-2024
TABEL : X	: Proyeksi Kontrak Tahun 2020-2024
TABEL : XI	: Proyeksi Produksi Tahun 2020-2024
TABEL : XII	: Proyeksi Neraca Tahun 2020-2024
TABEL : XIII	: Proyeksi Perhitungan Laba/Rugi Tahun 2020-2024
TABEL : XIV	: Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024
TABEL : XV	: Proyeksi Laporan Perubahan Ekuitas Tahun 2020-2024
TABEL : XVI	: Proyeksi Angka Banding Keuangan Tahun 2020-2024
TABEL : XVII	: Proyeksi Investasi Tahun 2020-2024
TABEL : XVIII	: Key Performance Indikator (KPI) Tahun 2021
TABEL : XIX	: Program Kegiatan Perusahaan Tahun 2020-2024
TABEL : XX	: Perbandingan RJP, RKAP dan Realisasi Tahun 2020-2024

# **BAB I PENDAHULUAN**



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. LATAR BELAKANG DAN SEJARAH PERUSAHAAN

PT Indra Karya (Persero) yang sebelumnya bernama PN Indra Karya sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pemborongan didirikan melalui Peraturan Pemerintah No. 57 tahun 1961. Pada tahun 1972 menjadi Perusahaan Perseroan dengan akte notaris No. 108 tahun 1972.

Pada tahun 1978 Menteri Pekerjaan Umum selaku Kuasa Pemegang Saham telah mereorganisasi dan mengubah bidang usaha perusahaan ini menjadi perusahaan jasa konsultansi rekayasa (*Engineering*). Pada waktu itu, sebagai pijakan pertama dalam memasuki bidang usaha baru ini, telah dipilih bidang tenaga listrik dimana dalam segmen ini belum terjadi persaingan yang ketat.

Pada tahun 1981 Menteri Pekerjaan Umum telah melakukan usaha-usaha memperkuat terhadap perusahaan dalam rangka menunjang pengembangan industri konstruksi nasional. Penguatan tersebut dilakukan dengan jalan mengalihkan sejumlah tenaga ahli, teknisi dan staf administrasi Proyek Induk Serbaguna Kali Brantas ke PT. Indra Karya.

Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah berupa tanah, gedung kantor, kendaraan, peralatan laboratorium, peralatan survei & investigasi, komputer dan lain-lain telah dilakukan sejak tahun 1981 tersebut. Sejak saat itu, bidang usaha PT. Indra Karya diperluas dengan pengembangan sumber daya air (dengan titik berat pada rekayasa bendungan-bendungan besar), pekerjaan survei dan investigasi serta manajemen dan ekonomi.

Walaupun pada tahun 1981 sudah mulai diperoleh proyek-proyek pembangunan sumber daya air di lingkungan Direktorat Jenderal Pengairan Departemen Pekerjaan Umum R.I., namun apabila ditinjau dari besarnya nilai kontrak, maka pekerjaan ketenaga listrik masih dominan (85%). Perimbangan pasar ini pada akhirnya pada tahun 1987 cenderung terbalik dimana jumlah nilai kontrak di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum lebih besar (80%) dibandingkan dengan di PLN. Namun bukan berarti nilai kontrak di PLN mengalami kemerosotan.

Pada tahun 1982 PT. Indra Karya berhasil memenangkan pelelangan internasional (International Competitive Bidding) untuk proyek PLTA Sengguruh yang didanai oleh ADB dimana PT. Indra Karya bertindak sebagai konsultan utama (Lead firm). Proyek ini berjalan sampai dengan tahun 1989. Prestasi yang sama juga diperoleh pada tahun 1988, dimana PT. Indra Karya yang juga sebagai konsultan utama telah memenangkan pelelangan untuk dua buah proyek PLTA besar yang didanai oleh IBRD.

PT. Indra Karya (Persero) didirikan berdasarkan Akta Pendirian 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.871 HT.01.04 tanggal 11 Januari 1999, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Tanggal 10 Oktober Tahun 2000 No. 81 dan dilakukan perubahan yang terakhir pada tahun 2018 dengan Akta Notaris No. 05 tanggal 06 Juni 2018 karena adanya penggantian Direksi berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor SK-199/MBU/06/2018 tanggal 28 Juni 2018. PT. Indra Karya merupakan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha jasa Konsultan Engineering dan Akta Perubahan No. 09 tanggal 27 Oktober 2020 tentang Perubahan Anggaran Dasar.

Pada saat ini Persero PT. Indra Karya telah memiliki wilayah usaha yang berada di seluruh Indonesia yang dikelola oleh 5 Kantor Divisi yakni:

1. Divisi Engineering I dengan bidang usaha meliputi Perencanaan SDA.
2. Divisi Engineering II dengan bidang usaha meliputi Supervisi SDA.
3. Divisi Engineering III dengan bidang usaha meliputi Non SDA (Jalan dan Jembatan, Gedung dan Bangunan, Energi dan Lain-Lain).
4. Divisi Survey dan Investigasi dengan bidang usaha meliputi Survei, Investigasi Geoteknik dan Pengujian Laboratorium.
5. Divisi Usaha Khusus dan Investasi dengan bidang usaha meliputi Developer, Air Bersih dan Industri AMDK.

## 1.2. VISI, MISI DAN NILAI-NILAI PERUSAHAAN

### 1. Visi

Visi PT. Indra Karya tahun 2018 – 2020 adalah :

**“Menjadi Perusahaan Engineering, Developer dan Industri Sumber Daya Air Bertaraf Internasional Terbaik di Asia”**

Pada tahun 2021 – 2024, PT. Indra Karya memperbarui Visi Perusahaan dengan :

**“Menjadi perusahaan konsultan yang diperluas, terintegrasi, dan berkinerja unggul di Asia”**

Penjelasan atas Visi PT. Indra Karya yang mencakup internasional dan Engineering, Developer serta Industri Sumber Daya Air adalah sebagai berikut :

- (1) Bertaraf Internasional  
Mengacu pada stándar internasional mencakup:

- (a) SMM ISO 9001 : 2015
- (b) OHSAS 18001 : 2007
- (c) ISO 14001 : 2015
- (d) ISO 37001 : 2016
- (e) ISO 17025 : 2017
- (f) Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)

Pencapaian kinerja tersebut didukung oleh SDM, organisasi, produksi, pemasaran, keuangan serta manajemen. Dengan bertaraf internasional, perusahaan menjadikan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang profesional, memiliki "*team spirit*" yang tinggi dan berkinerja tinggi disertai dengan kinerja organisasi yang efektif dalam rangka meningkatkan pangsa pasar dan 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.

- (2) Engineering  
Produk jasa 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.
- (3) Developer  
Produk jasa meliputi sejak Inisiasi, kajian, pembangunan, Operasi dan Pemeliharaan dalam sektor pekerjaan Sipil/Keairan dan Energi, serta konsultansi manajemen.
- (4) Industri  
Produk Air Minum Dalam Kemasan, Industri Air Bersih dan Limbah.
- (5) Terbaik di Asia  
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 (Bappenas, 2011) 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 2020 – 2024 adalah sebagai berikut :

(a) Tahun 2020

- kondisi ekonomi beserta corak kegiatan pembangunan dalam tahun 2020 akan terus berlangsung dengan pertumbuhan ekonomi 2,3% per tahun.
- dengan asumsi kondisi politik yang stabil maka Pemerintah berusaha menggerakkan kegiatan ekonomi dengan pembangunan berbagai infrastruktur strategis, seperti PLTA, pembangunan jalan dan jembatan, sungai, pelabuhan laut, bandara, pembangkit listrik, reservoir air (waduk) dan lain-lain.

(b) Tahun 2021 - 2024

- kegiatan pembangunan berbagai prasarana fisik yang tertunda/belum sempat terealisasi pada tahun-tahun sebelumnya dimulai kembali dan pekerjaan operasi dan pemeliharaan akan bertumbuh.
- adanya kenaikan pendapatan yang disebabkan kenaikan pendapatan per kapita masyarakat.
- tingkat inflasi pada tahun 2021 hingga tahun 2024 diperkirakan stabil sebesar 2,92%-3,09%, dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 4,43%-5,17%

(c) Pemerintah akan tetap memberikan dukungan pada perkembangan usaha konsultan nasional dengan penyesuaian Billing Rate secara teratur sesuai dengan tingkat biaya hidup dan harga-harga.

Dengan kondisi diatas, PT. Indra Karya mempunyai peluang untuk dapat mewujudkan visi yang telah ditetapkan.

## 2. Misi Perusahaan

Misi perusahaan adalah usaha dasar yang dicanangkan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. 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 serta Akte Pendirian Perusahaan PT. Indra Karya sebagai Persero dalam mencapai visinya mengemban misi sebagai berikut:

- (1) Membangun SDM ber-AKHLAK.
- (2) Mengembangkan usaha Engineering, Developer, dan Industri yang unggul.
- (3) Inovasi berkelanjutan atas produk dan proses untuk terciptanya kepuasan pelanggan.
- (4) Melakukan transformasi budaya digital.
- (5) Menjalankan perusahaan dengan GCG.

Penjelasan operasionalisasi atas Misi PT. Indra Karya tersebut diatas sebagai berikut:

- (1) Pelaksanaan Kegiatan Usaha
  - (a) Dengan kinerja terbaik, maka perusahaan akan memberikan pelayanan jasa konsultansi, usaha bidang Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), Developer Keairan (Air Bersih dan Air Limbah serta Energi) yang berdaya saing tinggi dan memberi manfaat kepada pengguna jasa.
  - (b) Mengusahakan secara sungguh-sungguh untuk meningkatkan nilai 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, Kesinergian BUMN, Holding PPA-Danareksa dan menjaga posisi perusahaan yang mandiri dan obyektif dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan oleh pengguna jasa.

### (2) Prestasi Kerja

Memberikan kinerja terbaik untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan baik dalam segi kualitas hasil karya serta tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

(3) Pelayanan kepada pengguna barang dan jasa

Melayani para pengguna barang dan jasa dengan baik tanpa mengurangi keandalan profesionalisme dan etika bisnis serta bebas dari kepentingan pihak ketiga.

(4) Manajemen dan Organisasi

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

- (a) melaksanakan kepemimpinan yang efektif.
- (b) melaksanakan seluruh fungsi perusahaan secara sinergis
- (c) menetapkan strategi dan kebijakan yang terarah pada pencapaian sasaran perusahaan kedepan.
- (d) meningkatkan daya operasi perusahaan dalam rangka pencapaian produktifitas yang tinggi.
- (e) mengembangkan kemampuan, pertumbuhan dan nilai perusahaan yang tinggi.
- (f) memenuhi kewajiban perusahaan sebagai agen pembangunan.

(5) Sumber Daya Manusia

- (a) menghargai manusia/karyawan sebagai sumber daya/aset yang paling penting melalui kesungguhan bekerja, kreatif, inovatif, peningkatan pengetahuan/keahlian dan disiplin yang tinggi.
- (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) menciptakan sistem rekrutmen yang terbuka sesuai dengan arah pengembangan perusahaan.
- (d) meningkatkan produktivitas dan kompetensi setiap karyawan dalam rangka peningkatan produktifitas perusahaan.
- (e) menguatkan *core value* AKHLAK sebagai nilai-nilai SDM tiap karyawan.

(6) Pengendalian (*Control*)

- (a) melaksanakan pengendalian (*control*) terhadap seluruh rangkaian proses bisnis dan operasi perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta meminimalkan/memitigasi resiko.
- (b) meningkatkan fungsi Internal Auditor dalam mengawasi setiap proses bisnis perusahaan serta mengawal berjalannya sistem dan norma, standart, prosedur, ketentuan perusahaan.
- (c) penerapan protokol kesehatan untuk pencegahan dan pengendalian pandemi covid-19 di setiap perimeter unit kerja dan layanan operasi perusahaan.



(7) Laba

- (a) berusaha memperoleh laba dan dana tunai yang optimal dengan tetap mengutamakan mutu produk dan profesionalisme kerja.
- (b) menjaga kelangsungan hidup perusahaan serta pengembangan perusahaan dengan meningkatkan kemampulabaan perusahaan.

(8) Pembinekaan 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 bussiness* yang dikuasai.

(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 Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan (TJSL).

Pemenuhan kriteria misi yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Kriteria Misi Perusahaan**

MISI & KRITERIA	Ringkas & Jelas	Unik	Fleksibel	Membantu Pengambilan Keputusan	Memberi Inspirasi
1. Produk barang dan jasa bermutu tinggi	4	2	3	4	4
2. Sasaran pasar yang dituju	4	2	3	4	4
3. Tenaga Ahli berkompotensi tinggi	4	3	3	4	4
4. Kemanfaatan kepada stakeholder	4	3	3	4	4

Keterangan:

Nilai 1 : Kurang memenuhi

Nilai 2 : Cukup memenuhi

Nilai 3 : Memenuhi

Nilai 4 : Sangat memenuhi

### 3. Nilai-Nilai Perusahaan (AKHLAK)

Nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan adalah “AKHLAK” yaitu:

- A : AMANAH**  
Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- K : KOMPETEN**  
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
- H : HARMONIS**  
Saling peduli dan menghargai perbedaan.
- L : LOYAL**  
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.
- A : ADAPTIF**  
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan.
- K : KOLABORATIF**  
Membangun kerjasama yang sinergi.

#### 1.3. BUDAYA PERUSAHAAN

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 yang memupuk pola pikir, pola tindak, sikap dan perilaku insan PT. Indra Karya 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 meningkatkan nilai perusahaan yang akan berakibat langsung pada peningkatan kejayaan perusahaan dan kesejahteraan karyawan dengan motto “**Perusahaan Jaya, Karyawan Sejahtera**”. Nilai-nilai tersebut harus terkondisikan di dalam jiwa seluruh insan PT. Indra Karya yang akan membentuk budaya perusahaan yang utuh dan merupakan totalitas pola tingkah laku serta keyakinan yang pada akhirnya tercipta budaya bisnis yang kuat.

Budaya perusahaan yang dikembangkan adalah budaya “KERJA” yaitu :

#### KERJA

Bekerja secara team work bukan individual. Setiap individu sebagai anggota team harus mempunyai kemauan dan kemampuan kerja dalam wujud keahlian/ketrampilan yang memadai sesuai profesi/jabatan/bidang tugas yang



diembannya.

#### ETOS KERJA

Semangat kerja yang produktif menurut nilai-nilai korporasi, berorientasi pada kaidah dan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan tolok ukur rasio kinerja.

#### RASIONAL

Memahami tugas dan tanggung jawab yang diembannya serta berupaya memperoleh keberhasilan tugas dengan menggunakan akal dan pemikiran yang rasional untuk selalu mencari solusi apabila dihadapkan pada masalah di bidang tugasnya masing-masing.

#### JARINGAN

Pelaksanaan aktivitas pekerjaan adalah suatu rangkaian yang berupa jaringan input-proses-output yang berurutan secara sistematis. Output/hasil kerja harus baik dan benar yang dihasilkan dari penyelenggaraan proses yang baik dan benar. Proses bisa terselenggara dengan baik dan benar apabila input yang digunakannya berada dalam kondisi memadai atau baik dan benar.

#### ANTUSIAS

Mempunyai keinginan yang kuat dan motivasi yang tinggi untuk senantiasa memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan sebagai wujud profesionalisme dalam kerja.

### 1.4. TUJUAN PERUSAHAAN

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.

### 1.5. SASARAN PERUSAHAAN

Secara umum sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah dicapainya kondisi perusahaan yang sehat dengan kriteria pencapaian laba, pendapatan, kontrak yang tinggi, dengan rasio kinerja dan keuangan memenuhi kriteria, hal ini sekaligus sebagai cerminan dari kepercayaan para *stakeholder*.

## 1.6. ARAH PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

Didalam melaksanakan misi dan tugas pokok perusahaan selalu berpijak pada analisa perkembangan perusahaan selama 5 tahun terakhir (2015 – 2019) dan menetapkan arah pengembangan perusahaan tahun 2020 – 2024 diarahkan untuk memperkuat 3 (tiga) lini bisnis utama perusahaan, yakni : (1) Engineering, (2) Developer, dan (3) Industry, sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan yang meliputi aspek-aspek sektor dan jenis usaha sebagai berikut:

1. Secara konsisten untuk memperkuat produk jasa berdasarkan sektor pekerjaan meliputi :
  - Sipil, Pengairan dan Prasarana Irigasi
  - Energi & Pembangkit Tenaga Listrik
  - Jalan, Jembatan dan Prasarana Perhubungan
  - Gedung, Bangunan dan Prasarana Industri
  - Lain-lain (AMDAL, penyediaan dan pengelolaan air bersih, pengolahan limbah fasilitas industri, dan telekomunikasi, pengembangan institusi/kelembagaan dan sumber daya manusia, manajemen, pelatihan, dan lain-lain)

Sedangkan menurut jenis pekerjaan/lini produk jasa konsultansi meliputi :

- Studi dan Desain
- Supervisi / Pengawasan
- Manajemen Konstruksi / Manajemen Proyek
- Survey dan Investigasi
- Penelitian dan pengembangan
- Konsultansi manajemen
- Lainnya yang terkait erat dengan jasa konsultansi

Bidang usaha ini akan tetap terus ditingkatkan dan dikembangkan yang sangat tergantung pada kualitas sumber daya maupun wadah serta sistem informasi yang dapat mengadopsi usaha pengembangan tersebut. Pengembangan jaringan yang berkaitan dengan kemampuan penetrasi pasar dan bidang usaha yang berkaitan dengan jasa konsultansi (engineering), dapat dilakukan atau ditempuh dengan pola kemitraan.

PT. Indra Karya pada periode tahun 2015 - 2019 telah banyak membina usaha bersama berbagai pihak, yang akan dipakai sebagai landasan kemitraan pada tahun 2020 – 2024 dan makin ditingkatkan melalui:

### a. Kolaborasi Antar BUMN

PT. Indra Karya telah membina kemitraan dengan sesama BUMN secara berkesinambungan untuk berbagai kegiatan antara lain:

- Pemberian jasa konsultansi bersama (asosiasi maupun KSO) dengan sesama member BUMN konsultan konstruksi seperti PT. Bina Karya, PT. Indah Karya, PT. Virama Karya dan PT. Yodya Karya untuk pelaksanaan proyek-proyek sipil pengairan, energi,

bangunan, jalan dan jembatan.

- Pemberian jasa konsultansi bersama (asosiasi) dengan Kontraktor BUMN dalam pembangunan infrastruktur.
- Penyediaan jasa konsultansi bagi holding, sub holding, klaster, sub klaster BUMN dalam pekerjaan perencanaan dan manajemen konstruksi serta jasa lainnya.
- Dan lain-lain.

Untuk pengelolaan Dana Pensiun PT. Indra Karya (Persero) hingga saat ini menggunakan jasa asuransi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero).

b. Kemitraan Lain

Sampai dengan saat ini kemitraan dengan Mitra Usaha lain tidak hanya terbatas pada pemberian jasa konsultansi, namun telah dirintis kerjasama dengan mitra untuk bersama sama menawarkan jasa konsultansi terpadu. Perjanjian kerjasama yang telah dibuat antara lain dengan :

- Universitas Brawijaya Malang, Universitas Gadjah Mada, Politeknik Malang, Institut Teknologi Nasional dan Litbang Kementerian PUPR dalam penyediaan tenaga ahli dan pembuatan model test bendungan serta pembangunan energi baru terbarukan.
- Institut Pertanian Bogor dalam rangka pekerjaan pengembangan irigasi modern.
- Kerjasama lintas instansi untuk pemenuhan program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) untuk memenuhi akses air bersih dan sanitasi sehat di berbagai wilayah di Indonesia.

c. Kemitraan dengan Pihak Asing

PT. Indra Karya pada saat ini telah melakukan kemitraan dengan Pihak Asing dengan rekan Konsultan dari luar negeri seperti Nippon Koei (Jepang) dan CTI Engineering Co. Ltd, Sinotech Co. Ltd., WAPCOS India, Korea Rural Consulting untuk jasa konsultansi pembangunan prasarana sipil/keairan serta dengan Oriental Ltd, Jepang untuk pembangunan LRT dan prasarana pelabuhan.

PT. Indra Karya membuka homepage di jaringan internet yang disertai dengan komunikasi surat menyurat dengan mitra luar negeri untuk menjaring kemitraan.

Untuk Rencana Jangka Panjang 2020 – 2024 perusahaan tetap mempertahankan kemitraan yang telah dirintis dan perlu pendekatan-pendekatan terhadap sektor swasta pada tahun mendatang untuk mendapatkan pekerjaan dari sektor swasta yang mempunyai akses ke daerah sehingga aliansi strategis yang dibangun dapat maksimal hasilnya.

2. Pengembangan Bidang Usaha

Selain bidang usaha jasa konsultansi (engineering) arah pengembangan



kedepan dalam rangka peningkatan dan pertumbuhan perusahaan, maka perusahaan memperluas bidang usahanya yang terkait dengan bidang usaha utama selama ini yaitu bidang *developer keairan* (air bersih, air limbah dan energi) dan Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).

Bidang usaha Developer dan industri air minum dalam kemasan (AMDK) merupakan perluasan bidang usaha jasa konsultasi yang diperluas dari hulu – tengah – hilir, berupa kajian, desain, pembangunan, operasi dan pemeliharaan atas aset yang dimiliki pemerintah, BUMN maupun swasta.

Bidang usaha Industri merupakan bidang usaha baru yang meliputi penyediaan air minum dalam kemasan (AMDK) dan penyediaan pengelolaan air bersih dan air limbah.

## 2. Holding PPA-Danareksa

PT. Indra Karya (Persero) berperan aktif dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengaklerasi pembangunan infrastruktur strategis nasional dan peningkatan kapasitas perusahaan melalui pembentukan holding PPA-Danareksa dan menjadi salah satu anggota holding yang akan terbentuk pada tahun 2021.

## 3. Unit Kerja

Unit kerja operasi berupa divisi perusahaan yang dikelola oleh kantor-kantor divisi operasi sebagai *profit centre* diarahkan untuk memperluas pasar dengan kemampuan yang semakin meningkat dalam era persaingan usaha saat ini dan mendatang. Disamping itu, perusahaan perlu melakukan pengembangan unit bisnis baru yang dipandang perlu atau bahkan mendirikan kantor perwakilan di negara-negara ASEAN atau Asia.

Selain itu pengembangan unit kerja administratif di kantor pusat berfungsi sebagai unit pendukung ditingkat pusat dan akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan yang dilakukan secara bertahap.

## 4. Produksi dan Laba

Pencapaian laba dan pendapatan perusahaan diarahkan pada upaya upaya peningkatan produktifitas SDM dan aset lainnya dengan melaksanakan prinsip-prinsip efektifitas dan efisiensi dalam setiap gerak langkah operasi perusahaan.

## 6. Manajemen dan Organisasi

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara BUMN No. SK-250/MBU/09/2018 tanggal 28 September 2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan PT. Indra Karya telah ditetapkan Anggota Anggota Komisaris sebagai berikut:

- Komisaris Utama :
- Komisaris : Teddy Poernama, SE, M.I.Kom., MIPR.





Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: SK-199/MBU/06/2018 tanggal 28 Juni 2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Indra Karya, telah ditetapkan susunan Direksi Persero PT. Indra Karya sebagai berikut:

- Direktur Utama : Ir. Milfan Rantawi, MM.
- Direktur : Ir. Eko Budiono

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 013/KPTS/IKA/2020 tanggal 4 Juni 2020 tentang Perubahan Struktur Organisasi PT. Indra Karya (Persero). Organisasi ini bersifat matrix organisasi yang kaya fungsi sehingga koordinasi dan komunikasi menjadi lebih mudah serta pengambilan keputusan dalam organisasi menjadi lebih cepat. Namun demikian, Perusahaan akan melakukan Restrukturisasi Organisasi untuk menyesuaikan dengan perkembangan target yang ditetapkan oleh Pemegang Saham.

Organisasi baru memberikan *empowering* kepada jajaran satu tingkat dibawah Direksi untuk ikut mengambil keputusan terhadap masalah yang dihadapi dalam kapasitas mewakili perusahaan pada bidangnya. Hal tersebut dimaksudkan untuk sekaligus memberikan keleluasaan kepada Direksi perusahaan untuk lebih memikirkan perusahaan secara komprehensif, holistik dan strategis.

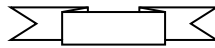
Namun demikian dari semua hal tersebut di atas, perusahaan akan tetap mempertahankan berbagai ciri organisasi dan manajemen yang dianggap cukup baik sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan Divisi sebagai *Profit Centre* lebih diberi keleluasaan operasi dalam pengelolaannya sedangkan Kantor Pusat bertindak sebagai pengarah dan *supporting centre* dalam mengkondisikan dan membantu Divisi dalam pencapaian target-target KPI Divisi maupun perusahaan yang telah ditetapkan.
- b. Pelaksanaan prosedur tata kelola perusahaan secara umum mengalami banyak perubahan dari tahun sebelumnya dan akan lebih mendasar lagi setelah ditetapkannya organisasi baru 013/KPTS/IKA/2020 tanggal 4 Juni 2020 tentang Perubahan Struktur Organisasi PT. Indra Karya (Persero).
- c. Penerapan Sistem Integrasi MLK3 (Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007 dan SML ISO 14001:2015) yang secara terus menerus dikembangkan dalam rangka pencapaian kepuasan pengguna jasa dan peningkatan kinerja.
- d. Penyelenggaraan Rapat Manajemen Bulanan sebagai sarana koordinasi antara jajaran Manajemen Pusat dan Divisi yang sangat diakui menjadi sarana komunikasi yang efektif didalam pengelolaan perusahaan tetap dipertahankan dan berhasil menyatukan pengelolaan kegiatan operasional setiap bulan.

Mekanisme Rapat dikaitkan dengan perangkat sistem perencanaan

dan pengendalian operasional, seperti penyusunan *cash flow* proyek tahunan, bulanan, pengendalian biaya proyek, pengendalian produksi, penagihan dan lain-lain.

- e. Penyelenggaraan Rapat Dewan Direksi diagendakan setiap minggu sekali dalam rangka koordinasi dan kesatuan arah gerak dan tindak.
- f. Dilakukan penyempurnaan terhadap imbalan jasa, sistem *reward and punishment* yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan motivasi serta mendorong produktivitas karyawan.
- g. Peningkatan kualitas dan kemampuan personil Satuan Pengawasan Intern yang diarahkan menjadi partner kerja dalam pelaksanaan operasional perusahaan untuk memperkuat upaya penciptaan *Good Corporate Governance*.



## **BAB II**

# **EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG 2015 – 2019**

## BAB II

### EVALUASI PELAKSANAAN

### RENCANA JANGKA PANJANG 2015 – 2019

#### 2.1. EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG (RJP)

Evaluasi pelaksanaan dilakukan dengan membandingkan RJP, RKAP dan Realisasi pada kurun waktu tahun 2015 sampai 2019, terdapat kendala antara lain :

1. Sepanjang kurun waktu tahun 2015 – 2019, Perusahaan mengalami kerugian kinerja yang cukup besar pada tahun 2016, sehingga menurunkan nilai perusahaan khususnya ekuitas perusahaan yang sangat kecil (minus).
2. Arahkan untuk memperbesar pasar dengan kolaborasi BUMN masih terkendala oleh pola pembayaran dari pemberi kerja yang cukup lama yang mengakibatkan *average collection period* perusahaan masih cukup tinggi yaitu rata rata diatas 100 hari.
3. Kerugian perusahaan yang terjadi pada tahun 2016 mengakibatkan perusahaan sulit memperoleh modal kerja dari perbankan.

Hal tersebut dapat digambarkan dalam **Lampiran XX**.

Apabila dilihat dari Lampiran XX, maka lebih lanjut dapat diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Kontrak Pekerjaan

Dalam kurun waktu tahun 2015-2019 terjadi pertumbuhan rata-rata setiap tahun sebesar Rp. 60.567 milyar.

##### 2. Produksi/Pendapatan

Peningkatan Produksi/Pendapatan yang dicapai pada tahun 2015-2019 rata-rata sebesar Rp. 23.118 milyar. Hal ini menunjukkan pencapaian produksi terhadap kontrak rata-rata per tahun berkisar 38,17%.

##### 3. Laba/Rugi Bersih.

Peningkatan Laba/Rugi Bersih yang dicapai pada tahun 2015-2019 rata-rata sebesar Rp. 4.088 milyar. Hal ini ditunjukkan terjadi pertumbuhan peningkatan laba/rugi bersih terhadap produksi rata-rata sebesar 27,78%.

##### 4. Total Aset

Dilihat dari neraca tahunan dari tahun 2015-2019 terjadi peningkatan nilai aset rata-rata per tahun sebesar Rp. 35.478 milyar. Peningkatan tersebut terjadi cukup signifikan pada tahun 2019 akibat adanya perubahan anggaran dasar perusahaan yang memutuskan pemegang saham untuk memperluas layanan jasa dari PT Indra Karya (Persero) sebagaimana termaktub pada Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 09 tanggal 14 Desember 2018.

#### 5. Jumlah Pegawai tetap

Perubahan jumlah pegawai pada kurun waktu 2015-2019 terjadi penurunan karyawan tetap dengan rata-rata per tahun sebesar 9 orang karyawan. Hal ini menunjukkan kebijakan tentang *Zero Growth* dan memperbaiki formasi/rasio *engineer* dibanding *non engineer* perusahaan berjalan dengan baik.

#### 6. Profit Margin

Peningkatan profit margin yang dicapai dari tahun 2015-2019 rata-rata sebesar 2,48%. Hal ini menunjukan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba relatif meningkat.

### 2.2. EVALUASI PENCAPAIAN SASARAN

Evaluasi ini dilakukan dengan cara membandingkan sasaran yang telah ditetapkan dengan realisasi pencapaiannya serta penyimpangan yang terjadi, dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan

Pertumbuhan kontrak pekerjaan yang menggambarkan perkembangan pemasaran hingga pekerjaan terkontrak adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Persentase Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan**

NO	KETERANGAN	KETERCAPAIAN (%)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Rencana Perolehan Kontrak	112,41	110,94	149,54	133,00	105,43
2.	Realisasi Perolehan Kontrak	150,46	129,44	159,25	119,50	95,12

Dilihat dari rencana kontrak yang dicanangkan tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 22,26%, sedangkan realisasi perolehan kontrak pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 30,75%.

Rencana tindak yang dilakukan adalah terus menerus mengupayakan perolehan kontrak pekerjaan dengan kriteria *Profitable, Cashable dan Valuable (PCV)*, melakukan penetrasi pasar baru dan pengembangan perluasan bisnis usaha serta sinergi BUMN.

#### 2. Pertumbuhan Pendapatan/Produksi, Laba dan Profit Margin

Perbandingan pertumbuhan produksi dan laba tahun 2015 – 2019 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Persentase Pertumbuhan Produksi, Laba dan Profit Margin**

NO	KETERANGAN	KETERCAPAIAN (%)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Rencana					
	- Produksi	76,74	100,00	127,39	119,35	121,34
	- Laba/Rugi setelah Pajak	70,55	(4,36)	153,82	127,08	136,54
	- Profit Margin	91,82	(4,36)	121,67	105,62	112,57
2.	Realisasi					
	- Produksi	117,52	(3,77)	136,69	141,11	116,00
	- Laba/Rugi setelah Pajak	119,89	(229,87)	197,04	237,00	108,89
	- Profit Margin	170,44	(239,44)	170,98	167,95	(6,09)

Dilihat dari rencana pencapaian produksi yang dicanangkan tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 88,96%, sedangkan realisasi pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 101,51%.

Sedangkan dari rencana pencapaian laba setelah pajak yang dicanangkan tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 76,73%, sedangkan realisasi pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 27,78%.

Dan dari rencana pencapaian profit margin yang dicanangkan tahun 2015-2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 65,46%, sedangkan realisasi pada tahun 2016-2020 rata-rata pertumbuhan sebesar 52,77%.

Rencana tindak yang dilakukan adalah memenuhi ketepatan Mutu, Waktu, Biaya dan Safety dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga terjadi peningkatan produksi, laba dan profit margin perusahaan.

### 3. Pertumbuhan dan Produktivitas Pegawai

Rencana dan Realisasi tingkat pertumbuhan dan produktivitas pegawai tetap perusahaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.3 Persentase Pertumbuhan dan Produktivitas Pegawai**

NO	KETERANGAN	KETERCAPAIAN (%)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Rencana					
	- Jumlah. Pegawai	(45,00)	(2,28)	(131,19)	118,89	165,23
	- Produktifitas Pegawai	80,48	102,25	139,47	134,11	130,57
2.	Realisasi					
	- Jumlah Pegawai	(17,60)	(9,20)	148,37	118,94	120,37
	- Produktifitas Pegawai	118,49	104,53	151,20	157,54	121,49



Dilihat dari rencana jumlah pegawai tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata kenaikan sebesar 21,13%, sedangkan realisasi pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata kenaikan sebesar 72,18%.

Sedangkan dari rencana produktifitas pegawai tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 117,98%, sedangkan realisasi pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 rata-rata pertumbuhan sebesar 130,65%.

Rencana tindak yang dilakukan adalah kebijakan tentang *Zero Growth* dan memperbaiki formasi/rasio *engineer* dibanding *non enginner* perusahaan berjalan dengan baik.

#### 4. Peningkatan Posisi Perusahaan

Posisi perusahaan dalam diagram SWOT tetap pada Kuadran I (*Growth*), sampai tahun 2019. Posisi ini lebih meningkat dibandingkan dengan yang telah diproyeksikan pada RJPP tahun 2015-2019. Pada kuadran ini terdapat situasi yang menguntungkan yakni perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat meraih peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Rencana tindak yang dilakukan adalah berusaha mempertahankan posisi Perusahaan pada Kuadran I (*Growth*).

#### 5. Pengembangan Sektor Pekerjaan

Perolehan kontrak berdasarkan sektor pekerjaan pada tahun 2015 sampai dengan akhir tahun 2019 adalah sebagai berikut:

1. Sektor sipil/pengairan yang direncanakan sebesar 66,17% terealisasi sebesar 79,02%.
2. Sektor energi yang direncanakan 10,46% terealisasi sebesar 6,52%.
3. Sektor gedung/bangunan yang direncanakan sebesar 5,21% terealisasi sebesar 5,26%,
4. Sektor jalan/jembatan yang direncanakan sebesar 10,46% terealisasi sebesar 7,99%,
5. Sektor lain-lain direncanakan sebesar 1,94% terealisasi sebesar 1,05%.
6. Sektor AMDK/Industri AMDK direncanakan sebesar 1,88% terealisasi sebesar 0,15%

#### 5. Pemetaan Sektor Pekerjaan

Sektor Sipil dan Pengairan serta Sektor Energi diproyeksikan pada Investasi dan Pertumbuhan. Dari hasil yang dicapai hingga tahun 2019 kedua sektor tersebut merupakan sektor andalan perusahaan dan tetap dalam posisi Investasi dan Pertumbuhan.

Sektor Jalan dan Jembatan yang diproyeksikan pada akhir tahun 2019 berada pada posisi Selektif, realisasinya meningkat pada posisi Pertumbuhan Selektif.

Sektor Lain-Lain antara lain AMDK, Procurement, dan Bandara yang diproyeksikan sampai akhir tahun 2019 berada pada posisi Pertumbuhan Selektif, realisasinya masih pada posisi Selektif.

Sektor Gedung, Bangunan yang diproyeksikan terletak pada posisi pertumbuhan selektif masih tetap berada pada posisi ini.

## 2.3. EVALUASI PELAKSANAAN STRATEGI

Dalam Rencana Jangka Panjang tahun 2015 – 2019 telah ditetapkan bahwa strategi yang ditetapkan adalah strategi “Pertumbuhan/Growth” yang diarahkan untuk peningkatan kemampuan laba (profitabilitas) dengan meningkatkan perolehan kontrak dan pendapatan.

Pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis dan kondisi internal yang ada, sehingga menghasilkan kondisi tahunan yang berbeda sebagai berikut :

### 1. Strategi Tingkat Korporat

Pelaksanaan strategi “growth” dalam kurun waktu 2015-2019 telah dapat dilaksanakan dengan baik. Laba usaha yang terus meningkat sejak tahun 2015 hingga tahun 2019 menunjukkan adanya peningkatan nilai kontrak dan pendapatan setiap tahunnya yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.4 Strategi Tingkat Korporat Tahun 2015 - 2019**

URAIAN	2015	2016	2017	2018	2019
Pendapatan	88,762	85,414	116,753	164,748	191,113
Beban Pokok Penjualan	62,907	59,230	83,029	113,647	136,372
Beban Usaha	21,686	25,649	28,026	36,524	42,285
Laba Usaha	4,830	1,750	8,700	16,053	12,962

Kegiatan pengelolaan keuangan terus menerus diperketat dengan mekanisme layak bayar dan layak buku.

Penyempurnaan organisasi perusahaan terus direview dan disesuaikan dengan kebutuhan terkini. Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 015/KPTS/IKA/2019 tanggal 17 Juni 2019 tentang Perubahan Struktur Organisasi PT. Indra Karya (Persero) telah ditetapkan struktur organisasi baru. Organisasi ini bersifat *matrix organization* yang miskin struktur dan kaya fungsi sehingga koordinasi dan komunikasi menjadi lebih mudah serta pengambilan keputusan dalam organisasi menjadi lebih cepat dan tepat.

Efektifitas pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, perencanaan

strategis dan pengawasan melekat dilaksanakan dengan bantuan *online web-based* yang telah didesain sesuai dengan kebutuhan operasi perusahaan seperti web e-proposal, ROPT, EKPP dan lain-lain.

Usaha-usaha pemasaran yang efektif dilaksanakan dengan mengikuti lelang pekerjaan secara selektif dengan prinsip proyek Profitable, Cashable dan Valuable (PCV) serta dibuatnya Rencana Operasi Pelaksanaan Tugas – Lelang (ROPTL) dalam setiap keputusan keikutsertaan lelang pekerjaan/proyek.

## 1. Strategi Fungsional

### a. Pemasaran

Sektor pekerjaan utama perusahaan yakni Sipil Keairan menunjukkan trend yang meningkat karena diperolehnya pekerjaan-pekerjaan dibidang pengembangan Sumber Daya Air. Sektor ini merupakan pasar utama perusahaan dalam perolehan pendapatannya.

Upaya pemasaran yang lebih terarah dengan memulai dilakukannya riset pasar dan pemasaran serta penetrasi pasar dilaksanakan dengan mengumpulkan dan mengolah data DAU Propinsi/Kabupaten/Kota, DIPA, Capex BUMN dan lain lain untuk ditentukan pekerjaan yang akan diambil sesuai prinsip PCV.

Perusahaan juga berperan aktif dalam kegiatan asosiasi perusahaan maupun professional serta mengikuti pameran-pameran (IBD Expo, HATHI, Hari Air Sedunia) untuk dapat menjaring pasar lebih luas.

### b. Pendapatan

Pelaksanaan program penghematan biaya terutama biaya langsung proyek telah dilakukan dan dievaluasi terus menerus dengan upaya mengakurasi biaya langsung (*real cost*). Hal ini tercermin dari penurunan prosentase biaya langsung proyek dibandingkan pendapatan yang diperoleh.

Pengelolaan resiko perusahaan khususnya dalam pelaksanaan proyek telah dilaksanakan dengan melakukan evaluasi berkala sesuai dengan Prosedur Pengendalian Proyek dengan Evaluasi Kinerja dan Produktifitas Proyek (EKPP) sebagai instrumennya.

Sistem dan prosedur pelaksanaan tugas dilaksanakan dengan penyusunan Rencana Operasi Pelaksanaan Tugas (ROPT) sebagai alat pengendalian dan evaluasi dengan *online web based*. Dengan penerapan *system online* ini maka biaya dapat dihemat dan koordinasi menjadi lebih mudah dan cepat.

Perusahaan telah berhasil memenuhi ketersediaan sumber daya baik personil, alat dan teknologi sehingga produktifitas meningkat yang dicerminkan dengan meningkatnya Produktifitas per Employee.

c. Keuangan

Strategi keuangan diarahkan untuk meningkatkan likuiditas perusahaan dengan target pencapaian surplus kas operasi untuk keperluan operasi perusahaan 2 (dua) bulan ke depan dengan langkah-langkah melaksanakan sentralisasi keuangan yakni seluruh pembayaran tagihan proyek masuk ke rekening kantor pusat terlebih dahulu, kemudian kantor pusat mengirim dana ke divisi sesuai dengan pengajuan rencana kebutuhan dana.

Sistem akuntansi keuangan telah disempurnakan dengan program akuntansi dan keuangan yang terintegrasi dengan bagian kasir sehingga meminimalisasi kesalahan yang mungkin terjadi.

Dalam rangka memacu kegiatan *invoicing*, perusahaan telah menunjuk personil yang bertugas dalam bidang *invoice* dan PAD yang berada di Unit Kerja Keuangan dan Akuntansi masing masing Divisi.

d. Sumber Daya Manusia

Secara berkala melaksanakan pembaharuan sertifikasi keahlian tenaga ahli perusahaan sesuai bidang keahliannya dalam rangka peningkatan profesionalisme tenaga ahli perusahaan.

Menjalin kemitraan dan hubungan baik dengan instansi penyedia tenaga ahli yang dapat ditugaskan ke proyek sesuai dengan kualifikasi keahlian dan kebutuhan proyek.

Program karier planning telah mengikuti sistem penjaringan dengan pola Integrated Talent Management System (ITMS) sejak penjaringan manajer dan BOD -1.

e. Organisasi dan Manajemen

Diterapkannya struktur organisasi yang mampu menjalankan seluruh fungsi perusahaan dengan proses bisnis yang tersistem.

Perusahaan telah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sejak tahun 2011, ISO 14001:2015 dan OHSAS 18001:2007 sejak tahun 2015 dalam rangka peningkatan kepuasan pelanggan dan prasyarat K3 dalam pelaksanaan proyek.

## 2.4. EVALUASI KEBIJAKAN

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak untuk mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi dari kebijakan selama kurun waktu tahun 2015 – 2019 adalah :

1. Pada posisi strategi pertumbuhan, pertumbuhan laba selama 2 tahun terakhir (2018-2019) menunjukkan trend yang positif. Anggaran pendapatan sebagai target minimal yang harus dicapai dan anggaran biaya merupakan target maksimal yang terus diupayakan efisiensinya.
2. Kebijakan “*semi zero growth*” untuk pertumbuhan pegawai tetap

perusahaan telah dilakukan dengan menurunnya jumlah pegawai tetap dari tahun 2015-2019. Jumlah tenaga kerja baru yang direkrut sebesar jumlah tenaga kerja yang pensiun atau mengundurkan diri sehingga memacu peningkatan produktifitas pegawai.

3. Penerapan prinsip-prinsip GCG telah dilaksanakan di setiap jajaran manajemen.
4. Sistem informasi dalam hubungannya dengan kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan telah diterapkan baik secara offline maupun online.
5. Peningkatan efektifitas dan efisiensi sumber daya perusahaan telah diarahkan untuk peningkatan kinerja perusahaan.
6. Peningkatan kualifikasi keahlian para tenaga ahli perusahaan telah dilakukan dengan jumlah sertifikasi tenaga ahli sebesar 64 orang.
7. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 dan OHSAS 18001:2007 telah dilaksanakan pada setiap pelaksanaan proyek di lapangan.

## 2.5. EVALUASI PERMASALAHAN DAN TINDAK TURUN TANGAN

Sesuai dengan hasil pemetaan sektor pekerjaan, permasalahan yang dihadapi perusahaan dan tindak turun tangan yang telah dilakukan meliputi :

### 1. Fungsi Pemasaran

Perusahaan telah melakukan penelitian, pemetaan, riset pasar potensial dan pengembangan bisnis turunan dari 3 (tiga) lini bisnis utama yakni engineering, developer dan industri namun untuk lini bisnis developer belum terlaksana dengan baik. Kurangnya tenaga pemasar serta kemampuan tenaga pelaksana yang masih kurang optimal. Legalitas dan pengalaman perusahaan di non keairan masih kurang mendukung.

Tindak turun tangan yang dilakukan sampai dengan akhir tahun 2019 adalah membangun Penelitian, Riset pasar potensial dan pemasaran terintegrasi untuk meningkatkan perolehan kontrak produk/jasa sehingga pola operasi Pemasaran bisa dicapai secara optimal dengan prinsip-prinsip *Profitable, Cashable dan Valueble* (PCV) dan pemutahiran teknologi Pemasaran serta menambah tenaga pemasar.

### 2. Fungsi Produksi

Pengelolaan proyek masih kurang optimal dalam mengupayakan pengakuan eksternal (dari pemberi kerja) yang mengakibatkan masih tingginya pencatatan berupa pendapatan akan diterima. EKPP sebagai alat Pengendalian pelaksanaan proyek masih belum dilaksanakan secara optimal oleh Divisi dan team leader.

Tindak Turun tangan yang telah dilakukan adalah mengupayakan pengakuan progress eksternal (BAST/BAPP) secepat mungkin. Dalam melaksakan proyek, secara periodik harus dilakukan mekanisme *Plan-Do-Control-Action* (PDCA) dengan sarana evaluasi EKPP *online* (Evaluasi

Kinerja Pelaksanaan Proyek).

EKPP *online* (Evaluasi Kegiatan Pelaksanaan Proyek) ini merupakan alat monitoring dan evaluasi pelaksanaan proyek yang dapat mengevaluasi kondisi proyek saat ini (*real time*), menelusur kebelakang atas timbulnya masalah untuk dapat dilakukan tindak turun tangan secara akurat dan mampu memproyeksikan kinerja kedepan.

### 3. Fungsi Keuangan

Belum disetujuinya pengajuan fasilitas Cash Loan (CL) maupun Non Cash Loan (NCL) dari pihak perbankan menyulitkan pendanaan dan penyediaan jaminan bank bagi proyek-proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan. Realisasi Cash In yang mengalami keterlambatan mengakibatkan Collection Period menjadi tinggi.

Tindak turun tangan yang dilakukan sampai saat ini adalah mengupayakan tersedianya uang muka proyek dan memperpendek tangga termin/ tata cara pembayaran dalam setiap kontrak/perjanjian pekerjaan dan terus berupaya mengajukan fasilitas CL dan NCL kepada Bank BUMN. Pada masing-masing Divisi juga telah ditunjuk personil sebagai koordinator untuk menangani penagihan proyek-proyek.

### 4. Fungsi Organisasi dan SDM

Pengelolaan fungsi organisasi dan sumber daya manusia mengalami keterlambatan dalam hal pengaturan langkah strategis, sehingga terjadi *generation gap*, tidak berimbangnya kompetensi personil dan tidak optimalnya kegiatan pengembangan karyawan yang mengakibatkan karier planning terhambat.

Tindak turun tangan yang telah dilakukan adalah rekrutmen karyawan baru yang dimulai sejak tahun 2017 hingga saat ini melalui Program perekrutan Bersama BUMN ataupun Perekrutan Mandiri dan melaksanakan pembinaan serta pelatihan karyawan secara *in house* maupun eksternal.

### 5. Fungsi Teknologi dan Proses Bisnis

Kurangnya *Software Program* untuk pekerjaan-pekerjaan Desain dan Pengawasan sektor pekerjaan Non Keairan, sehingga kesulitan dalam perolehan proyek. Lemahnya penerapan aktivitas dari fungsi BMWLS pada jaringan fungsi bisnis perusahaan.

Tindak turun tangan yang telah dilakukan adalah melakukan kemitraan dengan mitra yang memiliki *software program* seperti Building Information Management (BIM) dan terus menerus melakukan perkuatan kegiatan monitoring dan evaluasi.

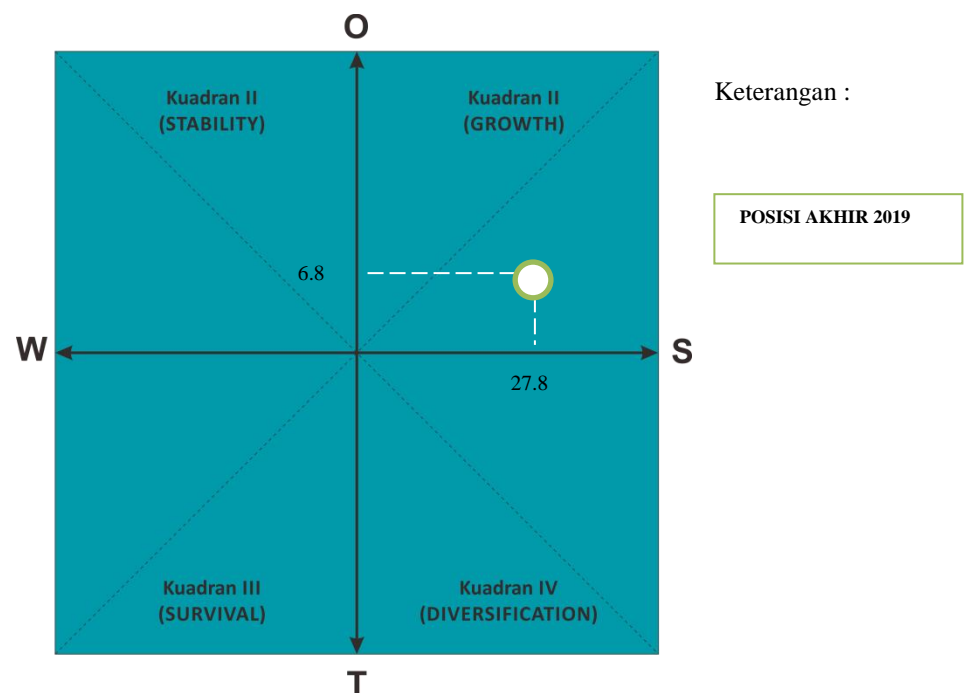


Analisis terhadap kualitas/skor masing-masing fungsi utama perusahaan dapat ditampilkan sebagai berikut:

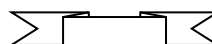
**Tabel 2.5 Analisis Skor Fungsi Utama Perusahaan**

NO	Aspek	Bobot %	Internal (S & W)	Eksternal (O & T)	Nilai Tertimbang (S & W)	Nilai Tertimbang (O & T)
1.	Pemasaran	20	25	10	5.0	2.0
2.	Produksi	20	27	8	5.4	1.6
3.	Keuangan	20	35	12	7.0	2.4
4.	Organisasi dan SDM	20	29	3	5.8	0.6
5.	Inti Manajemen	20	23	1	4.6	0.2
<b>JUMLAH</b>		<b>100</b>			<b>27.8</b>	<b>6.8</b>

Dari hasil analisis kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal yang meliputi peluang dan hambatan diatas, maka terdapat kesempatan lingkungan kegiatan usaha relative cukup besar yang dapat dimanfaatkan dengan adanya kekuatan internal yang dimiliki perusahaan baik di bidang pemasaran, SDM, keuangan maupun produksi. Perusahaan memiliki peluang yang cukup besar dan kekuatan yang cukup untuk menangkap peluang-peluang tersebut, sehingga posisi Perusahaan hingga akhir tahun 2019 lalu masih masuk pada Kuadran I (Pertumbuhan/Growth) yang dapat digambarkan pada *Corporate Mapping* dibawah ini :



**Gambar 2.1 Posisi Perusahaan (*Corporate Mapping*)**



## **BAB III POSISI PERUSAHAAN SAAT INI**

## **BAB III**

### **POSISI PERUSAHAAN SAAT INI**

#### **3.1. ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN**

##### **1. Uraian Singkat Tentang Produk/Jasa Perusahaan**

PT. Indra Karya (Persero) pada saat ini memberikan jasa konsultansi dalam lingkup jasa Desain, Supervisi, Survey dan Investigasi, Studi, Lain-lain (Manajemen Konstruksi, Manajemen Proyek, dll.), Industri AMDK, dan Developer Keairan dalam sektor pekerjaan sebagai berikut :

##### **1. Sipil/Keairan**

PT. Indra Karya merupakan Konsultan Nasional yang telah berpengalaman dalam jasa konsultansi pembangunan bendungan, waduk, irigasi, rawa, pantai serta pengendalian banjir. Pada saat ini pengguna jasa berasal dari Kementerian PUPR, Kementerian Perhubungan, BUMN dan Swasta.

##### **2. Energi**

Pengembangan Energi yang di maksud meliputi:

- a. Energi Baru Terbarukan (PLTA, PLTM, PLTBio dan PLTS).
- b. Jaringan Transmisi dan Distribusi Tenaga Listrik.
- c. Pengembangan Energi (Gasifikasi Batu Bara, Irradiator Nuklir).
- d. Audit Energi dan Retrofit.

Pengguna jasa utama sektor ini adalah PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN), PT Indonesia Power (IP) dan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral serta beberapa BUMN dan Swasta.

Dengan kebijakan pembangunan tenaga listrik 30.000 MW tahap II, maka PT. PLN saat ini selain investasi juga melakukan kerjasama dengan berbagai pihak. Pekerjaan pembangunan pembangkit pembangkit baru terus dilaksanakan. PT. Indra Karya merupakan konsultan nasional yang paling banyak memiliki pengalaman dalam pembangunan PLTA dan Transmisi untuk kegiatan dari pra studi kelayakan sampai dengan pengawasan.

Dalam bidang energi yang telah dilaksanakan dengan baik adalah kegiatan Audit Energi dalam berbagai macam industri, gedung dan pembangkit (penyedia energi).

### **3. Gedung dan Bangunan**

Pengalaman perusahaan dalam Gedung dan Bangunan sudah banyak, antara lain PT. Indra Karya telah mampu mengemban kepercayaan dalam pembangunan gedung perkantoran, rumah sakit, hotel, gudang, gedung universitas, gedung nuklir, kawasan perumahan dan lain sebagainya.

### **4. Jalan dan Jembatan**

Sektor Jalan dan Jembatan semakin tumbuh dan telah mendapat kepercayaan menangani berbagai proyek-proyek jalan tol, jalan propinsi, jalan kabupaten, jembatan bentang lebar, pelabuhan laut, pelabuhan udara, jalan dan jembatan kereta api dan LRT. Perusahaan telah meningkatkan kemampuannya dengan kelengkapan metodologi, program computer/software serta tenaga ahli yang berkompeten dalam bidangnya.

### **5. Lain-Lain**

Jasa Konsultasi untuk pengembangan sektor lain-lain yang di berikan meliputi survei dan investigasi, studi Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL), Sistim Drainase Lingkungan, Land Acquisition, Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM), Proyek-Proyek Pemberdayaan, dan Program Tanggap Darurat Bencana Alam.

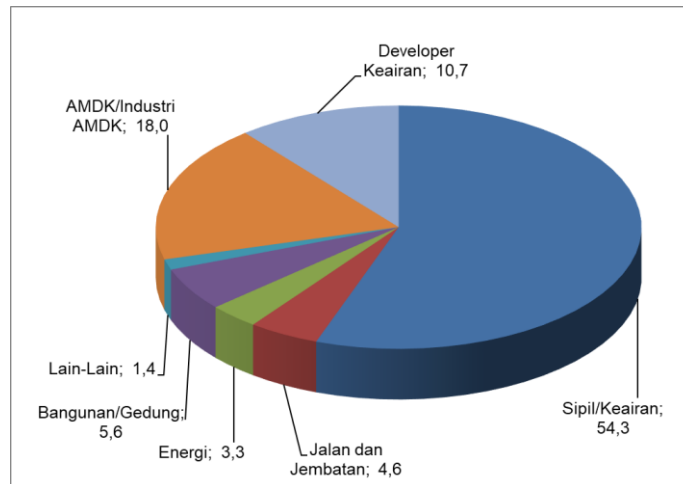
### **6. Industri AMDK**

Produk Air minum Dalam Kemasan (AMDK) Merk Infresh memiliki keunggulan dengan menjadi *One Brand* Produk AMDK milik BUMN. Pabrikasi AMDK terus dijalankan dengan mengoperasikan pabrik AMDK yang berlokasi di gudang PT. JIEP (Persero), Pulogadung, Jakarta.

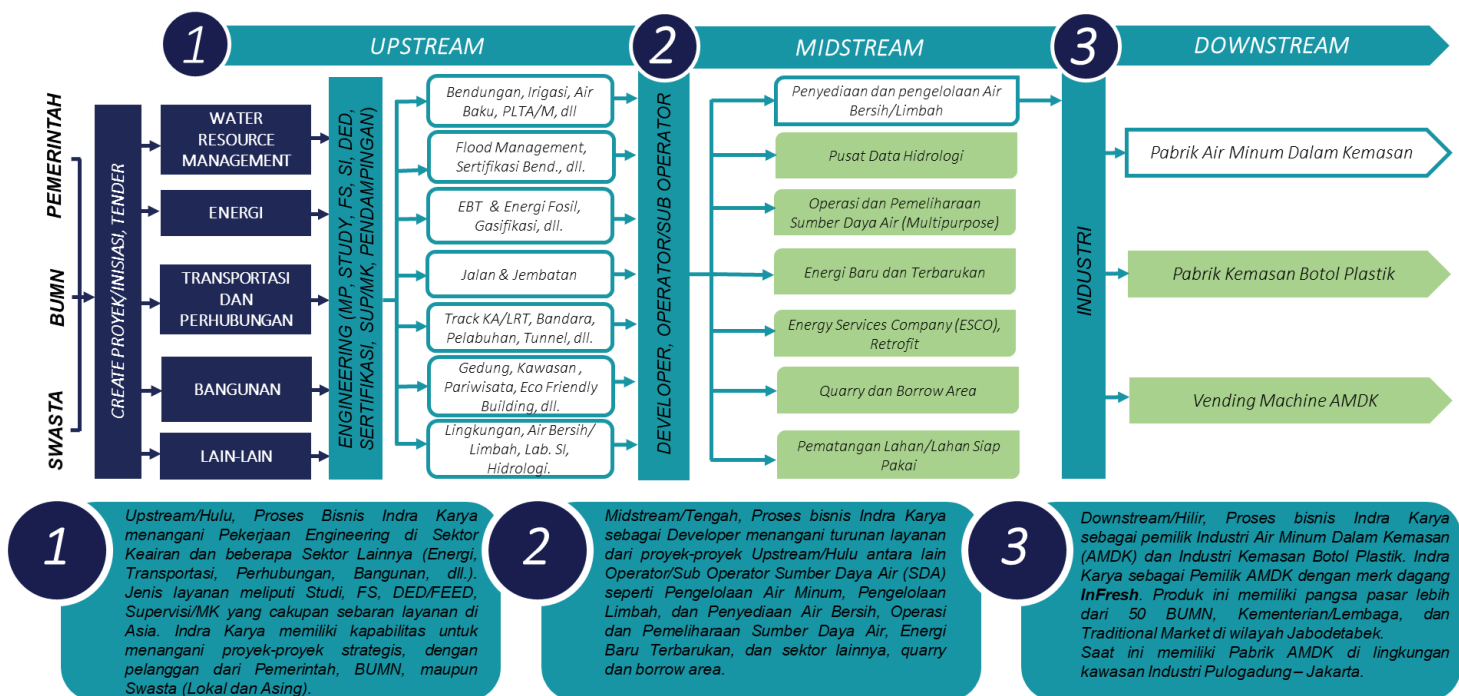
### **7. Developer Keairan**

Penguatan lini bisnis developer keairan diperkuat dengan penjajakan kerjasama kolaborasi BUMN dengan beberapa BUMN di sektor kawasan dan operator transportasi, serta inisiasi melalui program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) Nomor 6 untuk memenuhi akses air bersih dan sanitasi sehat melalui program Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL).

Konfigurasi sektor pekerjaan PT. Indra Karya (Persero) pada saat ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Konfigurasi Sektor Pekerjaan**



**Gambar 3.2 Layanan Bisnis Utama PT. Indra Karya (Persero)**

## 2. Identifikasi Faktor/Indikator Untuk Mengetahui Posisi Perusahaan

Untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang akan dijangkau lima tahun ke depan dipergunakan analisa SWOT (Analisa *Strength & Weakness* untuk faktor internal dan Opportunity & Threat untuk faktor eksternal). Identifikasi secara sistimatis dilakukan melalui tabel berikut:

Aspek Kegiatan Usaha	Indikator	S/W	O/T	Skor (+)	Skor (-)
<b>PEMASARAN</b> Internal 1. Aktivitas           2. Sumber Daya	1. Riset pasar dan pemasaran : Sudah dilaksanakan -----	S		3	
	2. Perencanaan pemasaran : Sudah dilaksanakan -----	S		3	
	3. Operasi pemasaran :----- - Kontak pemasaran - PQ - Tender - Negosiasi Kontrak	S		2	
	4. Kemitraan dengan konsultan Asing maupun Nasional-----	S		3	
	1. Personil : Kemampuan pendekatan dan hubungan baik----- Kemampuan Teknis Penyusunan Proposal -----	S		3	
	2. Dana : Tersedia-----	S		2	
	3. Peralatan : Tersedia-----	S		3	
	4. Teknologi : Tersedia-----	S		3	
	5. Kebijakan : Kejelasan arah/sasaran-----	S		4	
	<b>Jumlah Faktor Internal</b>			<b>29</b>	<b>0</b>
	Eksternal           	1. Tingkat persaingan : Tinggi-----	T		-1
		2. Peraturan /Kebijakan : - Kondisi Sosial Politik ----- - Ekonomi Global ----- - Program sinergi antar BUMN yang dicanangkan oleh Kementerian BUMN----- - Persyaratan ISO & OHSAS-----	T T O O		-1 -2
		3. Tingkat pertumbuhan ekonomi: Rendah-----		3 4	
		4. Pengguna Jasa : Loyalitas-----	T O		-1
		<b>Jumlah Faktor Eksternal</b>		<b>11</b>	<b>-5</b>

Aspek Kegiatan Usaha	Indikator	S/W	O/T	Skor (+)	Skor (-)
<b>PRODUKSI</b> Internal					
1. Aktivitas	1. Perencanaan : Tersedianya ROPT-----	S		4	
	2. Operasional Kualitas Produk-----	S		4	
	Waktu Penyelesaian Pekerjaan----	S		4	
	Biaya Operasional-----	W			-1
	Kesesuaian fungsi produk-----	S		4	
	3. Pengendalian Laporan dan Evaluasi Bulanan dan Tindakan Koreksi-----	S		4	
	4. Transaksi Belum Efektif-----	W			-1
2. Sumber Daya	1. Kualifikasi Personil : Bidang Usaha Utama, Tinggi-----	S		4	
	Bidang Usaha Lain, Cukup -----	W			-1
	2. Peralatan : Memadai-----	S		3	
	3. Dana Kurang mencukupi-----	W			-1
	4. Teknologi Cukup -----	S		3	
	5. Kebijakan Operasional Proyek, Efektif-----	S		4	
	<b>Jumlah Faktor Internal</b>			<b>34</b>	<b>-4</b>
Eksternal	1. Kualifikasi Personil yang di persyaratkan Cukup-----		O	3	
	2. Kebijakan Daerah Billing Rate Konsultan di daerah Cukup-----		T		-1
	3. Proyek Loan yang mengharuskan didampingi Konsultan Nasional-----		O	4	
	4. Billing rate Proyek Loan yang cukup besar-----		O	4	
	<b>Jumlah Faktor Eksternal</b>			<b>11</b>	<b>-1</b>



Aspek Kegiatan Usaha	Indikator	S/W	O/T	Skor (+)	Skor (-)
<b>ORGANISASI &amp; SDM</b> Internal 1. Aktivitas           2. Sumber Daya	1. Perencanaan SDM-----	S		2	
	2. Program Pendidikan dan Pelatihan : Cukup -----	S		2	
	3. Sertifikasi Tenaga Ahli : Telah dilaksanakan-----	S		4	
	4. Motivasi : Cukup -----	S		4	
	5. Karir planning : Sudah dilaksanakan-----	S		2	
	6. Struktur Organisasi Efektif-----	S		3	
	1. Kualifikasi : Bidang Usaha Utama Tinggi-----	S		4	
	Bidang Usaha Lainnya Cukup ----	S		2	
	2. Kuantitas dan Formasi : Komposisi Keahlian Kurang-----	W			-2
	3. Alat / Bahan : Cukup tersedia-----	S		2	
	4. Dana : Cukup -----	S		2	
	5. Teknologi : Sistem Database, Baik -----	S		3	
	7. Kebijakan : Baik-----	S		3	
	<b>Jumlah Faktor Internal</b>			<b>33</b>	<b>-2</b>
Eksternal	1. Rata-rata tingkat pendapatan BUMN Konsultan Cukup-----		O	3	
	2. Ketersediaan Tenaga Ahli di Bursa Tenaga Kerja : Banyak-----		O	3	
	3. Peraturan Pemerintah : Pengangkatan Karyawan-----		T		-2
	4. Persyaratan Kualifikasi Pendidikan Tenaga Ahli Tinggi-----		T		-1
	<b>Jumlah Faktor Eksternal</b>			<b>9</b>	<b>-2</b>

Aspek Kegiatan Usaha	Indikator	S/W	O/T	Skor (+)	Skor (-)
<b>INTI MANAJEMEN</b> Internal	1. Visi : Jelas-----	S		4	
	2. Misi : Jelas-----	S		4	
	3. Sasaran : Jelas-----	S		4	
	4. Strategi : Dirumuskan-----	S		4	
	5. Arah Pengusahaan : Jelas-----	S		4	
	6. Kebijakan : Jelas-----	S		3	
	<b>Jumlah Faktor Internal</b>			<b>23</b>	<b>0</b>
Eksternal	1. Peraturan Pemerintah-----		O		-1
	2. Industri Jasa Konsultan-----		T	2	
	<b>Jumlah Faktor Eksternal</b>			<b>2</b>	<b>-1</b>

### 3.2. PENENTUAN POSISI PERUSAHAAN

Penentuan posisi perusahaan sangat tergantung pada hasil analisa terhadap kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman seperti yang telah dijabarkan pada uraian tersebut diatas.

Hasil analisa terhadap pengaruh internal dan eksternal dilakukan dengan melakukan analisa terhadap semua aspek yaitu dari aspek pemasaran, produksi, keuangan, SDM serta aspek inti manajemen yang terkait dengan kondisi saat ini dan perkembangan diwaktu yang akan datang yang selanjutnya dibuat indikator sebagai bahan kualifikasi terhadap analisis tersebut sehingga dapat diberikan nilai tertimbang juga sebagai bahan untuk pembuatan Matriks Analisa SWOT sehingga dapat diketahui posisi perusahaan.

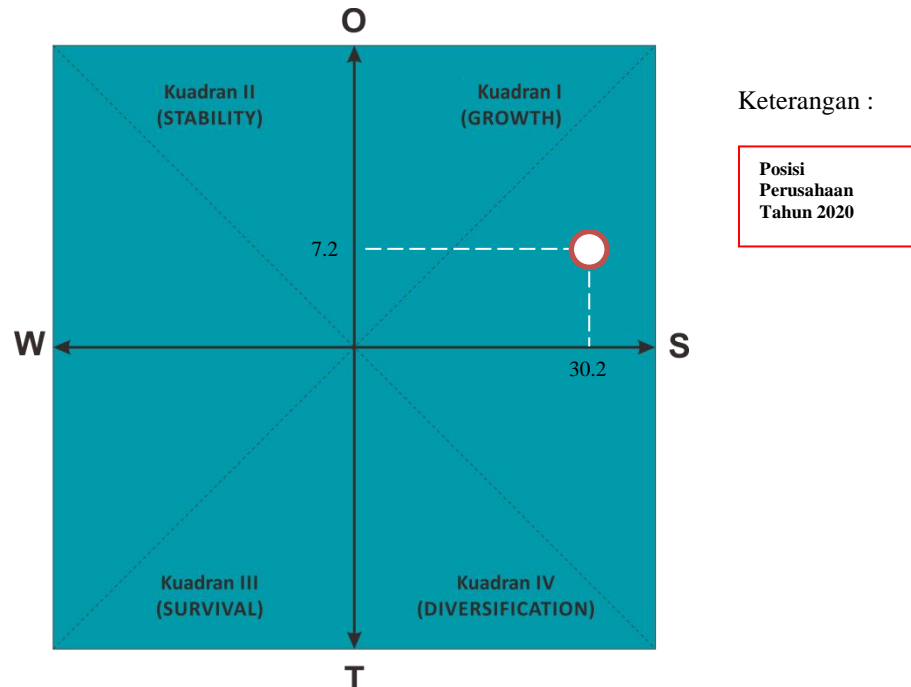
#### 1. Matriks Analisa SWOT

**Tabel 3.1 Matriks Analisa SWOT**

No	Aspek	Bobot (%)	Internal (S & W)	Eksternal (O & T)	Nilai Tertimbang (S & W)	Nilai Tertimbang (O & T)
1.	Pemasaran	20	29	6	5.8	1.2
2.	Produksi	20	30	10	6.0	2.0
3.	Keuangan	20	38	12	7.6	2.4
4.	Organisasi & SDM	20	31	7	6.2	1.4
5.	Inti Manajemen	20	23	1	4.6	0.2
	<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>36</b>	<b>30.2</b>	<b>7.2</b>

## 2. Posisi Perusahaan

Dari hasil analisa kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal yang meliputi peluang dan hambatan di atas, maka terdapat kesempatan lingkungan kegiatan usaha relatif cukup besar yang dapat dimanfaatkan dengan adanya kekuatan internal yang dimiliki perusahaan baik di bidang pemasaran, SDM, keuangan maupun produksi. Perusahaan memiliki peluang yang cukup besar dan kekuatan yang cukup untuk menangkap peluang-peluang tersebut, sehingga posisi Perusahaan di tahun 2020 pada Kuadran I (Pertumbuhan/*Growth*)



**Gambar 3.3 Posisi Perusahaan (Corporate Mapping)**

### 3.3. ANALISIS DAYA TARIK PASAR & DAYA SAING PERUSAHAAN

Analisis daya tarik pasar dan daya saing dilakukan terhadap tiap-tiap portofolio produk jasa perusahaan yang meliputi Desain, Supervisi, Survey dan Investigasi, Studi, Lain-lain, Industri AMDK, dan Developer Keairan dalam sektor pekerjaan sebagai berikut :

- Sipil Keairan
- Jalan dan Jembatan
- Energi
- Bangunan/Gedung
- Lain-lain
- Industri AMDK
- Developer Keairan

Pemetaan produk dilakukan berdasarkan analisa kondisi lingkungan kegiatan usaha yang menyerap produk tersebut atau daya tarik pasar serta analisa daya saing produk yang dihasilkan terhadap produk-produk lain yang sejenis.

Untuk kegiatan usaha jasa konsultasi dapat dirinci sebagai berikut:

a. Daya Tarik Pasar

- Jumlah Proyek : pada saat ini setiap proyek pembangunan fisik membutuhkan jasa konsultansi, sehingga memiliki daya tarik pasar yang cukup besar.
- Pertumbuhan Jumlah Proyek : Jumlah proyek sangat tergantung pada kebijakan pemerintah, pertumbuhan ekonomi makro dan sektor riil yang semakin membaik, sehingga terjadi peningkatan jumlah proyek untuk tahun mendatang seiring dengan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) *pasca* Pandemi Covid-19.
- Margin Laba : Tarif Billing Rate Konsultan Nasional sudah membaik sehingga terjadi peningkatan daya tarik pasar.
- Intensitas Persaingan : Intensitas persaingan cukup tinggi disebabkan jasa konsultansi bukan termasuk prioritas dari Daftar Negatif Investasi (DEN). Sehingga pada saat ini jumlah pemberi jasa konsultansi jumlahnya cukup banyak, baik lokal maupun asing di mana Indonesia merupakan *captive market* bagi pasar jasa ini.
- Persyaratan Teknologi : Kebutuhan terhadap perangkat lunak komputer untuk jasa konsultansi semakin meningkat terkait dengan kebutuhan proyek yang memerlukan teknologi tinggi dan sistem aplikasi *ter-update*, seperti *Building Information Management (BIM)*.
- Tingkat Inflasi : Dengan perkembangan pemulihan kondisi perekonomian nasional *pasca* Covid-19 seiring dengan distribusi vaksinasi nasional yang dilakukan oleh pemerintah, maka tingkat inflasi diproyeksikan stabil dan diharapkan masih dibawah tingkat pertumbuhan ekonomi nasional sehingga menjadi daya tarik tersendiri.

b. Daya Saing Produk, terdiri dari:

- Pangsa Pasar : Sektor pekerjaan yang dimiliki perusahaan sangat bervariasi yakni Sipil/Pengairan, Energi, Jalan/Jembatan Bangunan/Gedung, Lain-lain (AMDAL, GIS, dll.), Industri AMDK, dan Developer Keairan.
- Lini produk : dengan jajaran produk yang bervariasi dan terpadu mulai dari survey dan investigasi geoteknik, test laboratorium tanah dan batuan, pra studi kelayakan, studi kelayakan, pra desain, detailed design, manajemen proyek, manajemen konstruksi, pengawasan, pendampingan teknis, audit kinerja, industri AMDK, developer keairan, dan lain-lain merupakan daya saing produk.
- Kualitas Produk : Sebagai Konsultan yang memiliki pengalaman yang luas serta kompetensi tenaga ahli yang tinggi, PT. Indra Karya (Persero) dapat memberikan kualitas jasa yang terbaik dan kompetitif.

- **Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pengaruh Sosial/ Lingkungan :** Adanya persaingan bebas berakibat pada tingginya tingkat kompetisi, maka bagi PT. Indra Karya (Persero) yang mempunyai tenaga ahli profesional yang cukup dan berpengalaman merupakan daya saing tersendiri.
- **Produktivitas :** Karena mempunyai kualitas kinerja tinggi, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi juga.
- **Efisiensi & Efektifitas Produksi :** Disamping dukungan dari jumlah tenaga ahli yang banyak cukup dan dukungan sarana yang memadai sehingga memiliki efisiensi dan efektifitas produk yang tinggi.
- **Pelaksanaan Riset & Pengembangan :** Kegiatan Penelitian dan Pengembangan sangat diharapkan kontribusinya bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing produk, terutama untuk produk layanan jasa hasil dari diversifikasi usaha.
- **Budaya Perusahaan :** Kredibilitas sebagai cerminan dari citra perusahaan sangat tergantung pada pelaksanaan nilai – nilai “AKHLAK” yang dianut dan akan memancarkan budaya perusahaan secara utuh di PT. Indra Karya (Persero) perlu selalu ditingkatkan, sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap daya saing produk.

Penggambaran analisa pemetaan sektor pekerjaan selanjutnya menjadi dasar untuk menentukan apakah setiap sektor pekerjaan mempunyai daya tarik pasar dan daya saing produk berkorelasi dengan posisi pada masa sekarang dan yang akan datang.



**Gambar 3.4 Matriks Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Produk**

Dari matriks di atas, terlihat bahwa terdapat 2 sektor yang memiliki daya tarik pasar dan daya saing produk yang tinggi yakni sektor Sipil/Pengairan dan Energi. Sedangkan sektor Lain-Lain mulai bergerak dari Pertumbuhan selektif menuju ke investasi dan bertumbuh. Sektor Jalan/Jembatan dan Bangunan/Gedung masih berada pada pertumbuhan selektif yang condong bergerak ke arah investasi dan bertumbuh.

### 3.4. PERMASALAHAN STRATEGIS PERUSAHAAN

Sesuai dengan hasil pemetaan sektor pekerjaan yang diuraikan diatas, permasalahan strategis yang dihadapi perusahaan meliputi :

a. Aspek Pemasaran

Persaingan pasar yang cukup ketat terutama dengan perusahaan-perusahaan konsultan sejenis dan konsultan asing, sehingga diperlukan strategi untuk mendapatkan pekerjaan yaitu dengan meningkatkan ketepatan mutu, waktu, biaya dan fungsi serta kompetensi SDM perusahaan.

b. Aspek Pendapatan

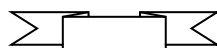
Tidak tercapainya pendapatan usaha akibat ketidak tercapaiannya rencana kontrak sehingga diperlukan upaya penyeimbangan komposisi perolehan kontrak antara kontrak *single year* dan *multi years*.

c. Aspek Keuangan

Collection period yang cukup lama menyulitkan operasi perusahaan dan mempengaruhi ketersediaan modal kerja perusahaan. Perusahaan terus mengupayakan fasilitas Cash Loan dan Non Cash Loan serta merancang kontrak dengan tata cara pembayaran bulanan.

d. Aspek Organisasi dan SDM

Kualifikasi dan komposisi personil yang kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan serta kurangnya program pendidikan dan pelatihan. Perusahaan berupaya merekrut SDM dengan kualifikasi sesuai kebutuhan dan meningkatkan anggaran program pendidikan dan pelatihan.



## **BAB IV ASUMSI-ASUMSI RENCANA JANGKA PANJANG 2020 – 2024**



## BAB IV

### ASUMSI-ASUMSI

#### RENCANA JANGKA PANJANG 2020 – 2024

Asumsi-asumsi yang dipakai sebagai pijakan operasi kegiatan perusahaan didalam menyusun Rencana Jangka Panjang (RJP) 2020-2024 didasarkan pada kondisi-kondisi atas faktor-faktor yang bersifat internal dan eksternal perusahaan mengacu kepada Visi dan Misi perusahaan yang ingin dicapai sebagai berikut :

#### 4.1. FAKTOR INTERNAL

##### 1. Budaya Perusahaan

Di dalam menjalankan kegiatan usaha PT. Indra Karya (Persero) 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 (Persero) 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 (Persero) dalam kegiatan persaingan bisnis, perusahaan perlu mendalami prinsip-prinsip yang dilandasi pada nilai bersama. PT. Indra Karya (Persero) 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 (Persero) yang efektif serta kondusif dalam pelaksanaan kegiatan harian maupun untuk pengembangan usaha dimasa depan. Dengan nilai-nilai bersama, 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. Nilai perusahaan tersebut terangkum dalam nilai-nilai **“AKHLAK” (Amanah-Kompeten- Harmonis- Loyal- Adaptif-Kolaboratif).**

##### 2. Organisasi

Direksi PT. Indra Karya (Persero) berjumlah 2 (dua) orang yang terdiri dari Direktur Utama dan Direktur, pada tahun 2020 perusahaan merubah struktur organisasi dan fungsinya. Kebutuhan perubahan struktur organisasi tersebut bertujuan untuk memberikan optimasi fungsi organisasi dengan cara mengefektifkan proses bisnis pada semua fungsi unit kerja di kantor pusat guna memberikan kontribusi maksimal terhadap PT. Indra Karya (Persero).

Unit kerja di kantor pusat dalam organisasi tetap berlaku sebagai pengarah, *supporting and regulating unit* sedangkan unit kerja pada divisi sebagai *operating unit* atau *profit centre*.

Kantor Pusat dalam hal ini Direksi dapat memusatkan konsentrasinya secara penuh guna pengembangan perusahaan melalui *Grand Scenario* yang menjadi acuan gerak perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak terjadi fragmentasi 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 Unit Kerja Divisi Operasi 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 : Survei dan Investigasi.
- Divisi Developer : Developer dan Konsultasi Manajemen
- Divisi Usaha Khusus : Industri Air Minum Dalam Kemasan.  
& Investasi

### 3. Tenaga Ahli

Perusahaan akan meningkatkan kemampuan keahlian dan menambah jumlah Tenaga Ahli yang memiliki *kompetensi tinggi di bidangnya* serta mengembangkan jumlah kemitraan dalam rangka pemenuhan potensi pasar yang semakin besar.

## 4.2. FAKTOR EKSTERNAL

### 1. Kebijakan Pemerintah

Pada tahun 2014 pemerintah telah membentuk Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP) untuk memimpin koordinasi percepatan infrastruktur prioritas dan mendorong peningkatan kualitas penyiapan proyek melalui panduan OBC.

Tetap mengacu kepada MP3EI juga akan memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk meraih potensi pasar atau proyek-proyek strategis prioritas sebagai upaya pengembangan kapasitas perusahaan.

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 109 tahun 2020 tentang perubahan ketiga atas Peraturan Presiden No. 03 Tahun 2016 tentang percepatan pelaksanaan Proyek Strategis Nasional, diputuskan sebanyak 201 buah proyek strategis nasional (PSN) ditambah 10 program yaitu program kelistrikan, pemerataan ekonomi, pengembangan Kawasan perbatasan, pengembangan jalan akses *exit toll*, pengembangan Kawasan strategis pariwisata nasional, pembangunan instalasi pengolahan sampah menjadi energi listrik, pembangunan *smelter*, pengembangan *superhub*, percepatan pengembangan wilayah pembangunan ekonomi

kawasan.

Kondisi perkembangan pandemi Corona Virus Disease 2019 ( Covid-19) menjadi skala prioritas dalam pencegahan dan penanganan di tiap perimeter objek operasi perusahaan.

## **2. Kepercayaan Pasar**

Perusahaan masih mendapatkan kepercayaan dari pengguna jasa untuk mengerjakan proyek-proyek baik dari Pemerintah, BUMN maupun Swasta terutama di sektor Sipil, Pengairan, Prasarana Irigasi, Penguatan Produk AMDK Merk Infresh sebagai *one brand* produk AMDK BUMN.

## **3. Holding PPA-Danareksa**

PT. Indra Karya (Persero) berperan aktif dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengaklerasi pembangunan infrastruktur strategis nasional dan peningkatan kapasitas perusahaan melalui pembentukan holding PPA-Danareksa dan menjadi salah satu anggota holding yang akan terbentuk pada tahun 2021

## **4. Sosial Politik**

Tahun 2020 merupakan tahun pertama periode kedua pemerintahan Presiden Joko Widodo, hal ini di prediksi memberikan peluang berkembangnya proyek-proyek infrastruktur yang terintegrasi di seluruh Indonesia.

### Tahun 2020

Pada tahun 2020 diasumsikan untuk sektor pekerjaan dari pemerintah kondisinya akan sedikit menurun dibandingkan tahun-tahun sebelumnya dikarenakan terjadinya wabah dunia pandemi covid-19, namun untuk proyek-proyek strategis nasional tetap berjalan dengan pengawasan ketat dan selektif terhadap berlakunya protocol Kesehatan di seluruh perimeter.

Pembangunan infrastruktur/proyek strategis dilakukan dengan mendahulukan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) untuk menjamin keberlangsungan ekonomi di setiap segmen. Pembangunan infrastruktur di prioritaskan untuk meningkatkan pelayanan dasar dan pembangunan perdesaan, percepatan pertumbuhan yang berkualitas dengan memperkuat daya tahan ekonomi yang didukung oleh pembangunan pertanian, infrastruktur, dan energi.

Dalam RAPBN 2020 ini, pemerintah menargetkan belanja negara mencapai Rp 2.540,422 triliun dan diperkirakan akan terjadi deficit sebesar Rp 852,935 triliun atau sekitar 5,07 persen terhadap Produk Domestik Bruto.

Alokasi anggaran untuk penanganan pandemi covid-19 sebesar Rp 255,110 triliun, anggaran daerah dan dana desa sebesar Rp 762,718 triliun, Pemerintah juga tetap melanjutkan pembangunan infrastruktur. Alokasi anggaran infrastruktur di tahun 2020 sekitar Rp423,3 triliun.

Pembangunan infrastruktur ini memperkuat konektivitas, menyambungkan berbagai potensi ekonomi di seluruh Indonesia,

memeratakan pembangunan, menumbuhkan kegiatan ekonomi baru, serta meningkatkan distribusi barang dan jasa, yang hasil akhirnya adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat, pengurangan kemiskinan dan pengangguran, serta pengurangan ketimpangan.

Sejak tahun 2015 hingga sekarang, Pemerintah telah membangun jalan, rekonstruksi, dan pelebaran jalan nasional sepanjang 12.783 kilometer, 11 bandara baru, rel kereta yang dibangun sekitar 369 kilometer spoor rel kereta. Pembangunan pembangkit tenaga listrik 10.000 MW tahap 1. Pada tahun 2020 pemerintah akan terus melanjutkan penyelesaian target pembangunan infrastruktur yang dibutuhkan untuk pembangunan di daerah. Dengan menggunakan dana APBN sebagai katalis, Pemerintah berencana membangun 1.852 kilometer jalan tol, jembatan yang terbangun mencapai 51.092 meter, 56 unit bendungan, dan 1.004.799 hektare jaringan irigasi, serta embung yang terbangun mencapai 1.062 buah, sistem penyedia air minum yang terbangun mencapai 24.673 Lt/dtk, Perumahan yang terbangun sebanyak 1,25 juta unit.

Berdasarkan uraian di atas, pada tahun 2020 perusahaan memproyeksikan pencatatan produksi sebesar 89,03% dibanding audited 2019. Perkiraan kurs dolar terhadap rupiah diasumsikan sebesar Rp 15.500, pertumbuhan ekonomi sebesar 2,3% dan inflasi sebesar 3,9%.

#### Tahun 2021

Pada tahun 2021 diasumsikan kondisi Indonesia pasca pandemi covid-19 setelah adanya vaksinasi nasional di harapkan dapat mempercepat pemulihan ekonomi nasional sehingga iklim investasi mulai membaik dan berdampak kepada menggeliatnya pembangunan infrastruktur/proyek-proyek konstruksi yang memiliki korelasi positif dengan terbukanya peluang jasa konsultansi.

Dengan adanya peningkatan investasi dalam negeri, maka proyek-proyek energi dan energi baru terbarukan semakin meningkat untuk tercapainya rasio elektrifikasi optimal sebesar 90% sehingga perusahaan diharapkan dapat melakukan penetrasi terhadap proyek-proyek tersebut. Program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) yang sejalan dengan program dari BAPENAS menjadi potensi peluang bagi lini bisnis developer dan konsultansi manajemen bagi perusahaan, selain itu jumlah kebutuhan akan papan dan perumahan semakin meningkat sejalan dengan adanya pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor. Pertumbuhan produksi perusahaan yang direncanakan sebesar 150,76% dari tahun 2020. Perkiraan kurs dolar terhadap rupiah diasumsikan sebesar Rp 14.177, pertumbuhan ekonomi sebesar 4,43% dan inflasi sebesar 2,92%.

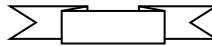
#### Tahun 2022.

Pada tahun 2022 diasumsikan pengaruh eksternal semakin kondusif yang dibarengi dengan perbaikan kondisi internal, dimana perusahaan semakin kuat dari sisi organisasi yang didukung dengan menguatnya digitalisasi di setiap lini usaha, maka perusahaan siap melaksanakan proyek-proyek yang diperoleh sehingga diproyeksikan terdapat kenaikan pertumbuhan produksi perusahaan yang direncanakan sebesar 162,82%

dari tahun 2021. Perkiraan kurs dolar terhadap rupiah diasumsikan sebesar Rp 14.150, pertumbuhan ekonomi sebesar 5,06% dan inflasi sebesar 2,04%.

#### Tahun 2023-2024

Pada tahun 2023 – 2024 merupakan tahun politik dimana pada tahun ini merupakan periode terakhir Pemerintahan Presiden Joko Widodo sehingga diasumsikan kondisi tentang kebijakan pemerintah mengenai investasi agak sedikit terganggu dengan perubahan iklim politik nasional namun di yakini tetap kondusif, kondisi ini akan memacu kompetisi pasar yang agresif dan penyelenggaraan kegiatan pembangunan akan tumbuh namun tidak signifikan, sehingga sektor usaha non infrastruktur menjadi peluang potensi untuk dapat dikembangkan dan di optimalisasikan oleh perusahaan. Perusahaan dapat memastikan adanya pertumbuhan produksi yang dapat diraih pada tahun 2023 sebesar 129,38% dibandingkan tahun 2022, sedangkan pada tahun 2024 mencatatkan peningkatan sebesar 134,18% dibandingkan tahun 2023 . Perkiraan kurs dolar terhadap rupiah diasumsikan sebesar Rp 14.000, pertumbuhan ekonomi sebesar 5,13% dan inflasi sebesar 2,94%.



# **BAB V**

## **TUJUAN, SASARAN DAN STRATEGI RENCANA JANGKA PANJANG 2020 – 2024**

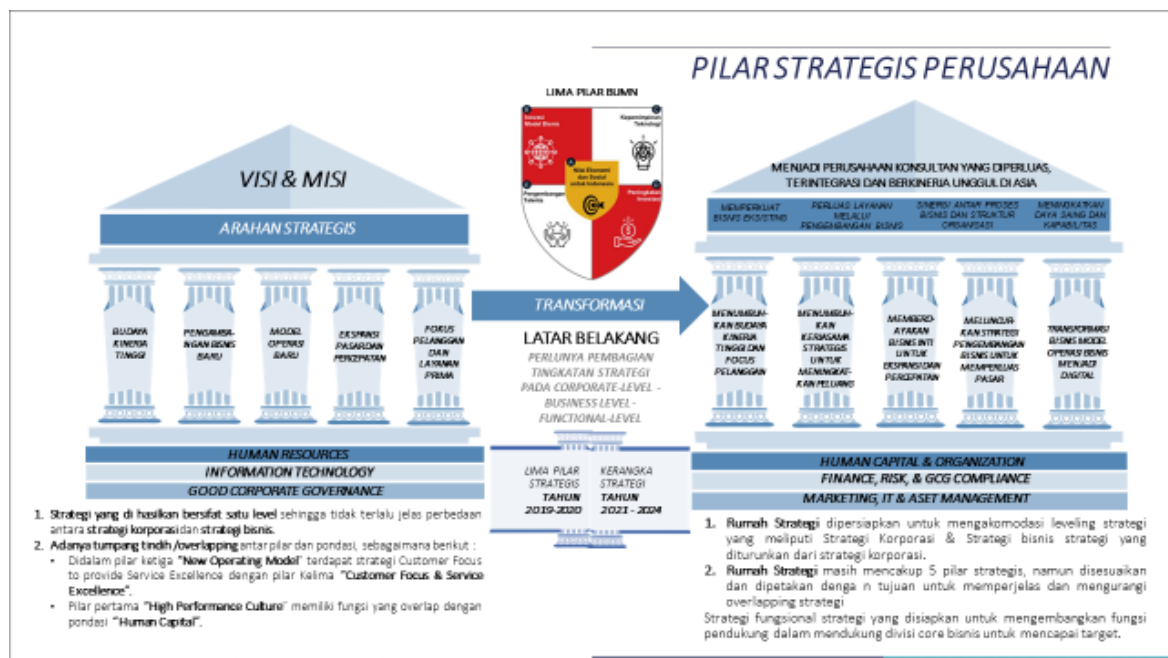
## BAB V

# TUJUAN, SASARAN DAN STRATEGI RENCANA JANGKA PANJANG 2020 – 2024

### 5.1. ALUR PIKIR PILAR STRATEGIS PERUSAHAAN

Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan diawali dengan penentuan Visi dan Misi berdasar pada Sejarah, Budaya dan Tujuan perusahaan, serta arahan dari pemegang saham. Dengan melihat perkembangan perusahaan, maka disusunlah analisis eksternal dan internal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Selanjutnya dilakukan pemetaan posisi perusahaan, perumusan sasaran dan asumsi yang digunakan sehingga dapat ditentukan strateginya baik strategi korporasi maupun strategi fungsional. Hasil akhir dari RJP adalah penyusunan program kerja perusahaan dalam kurun waktu 2020-2024.

Secara grafis, pilar strategis perusahaan dalam RJPP dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 5.1 Pilar Strategis Perusahaan**

### 5.2. TUJUAN

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 (Persero) mempunyai tujuan ikut melaksanakan program pemerintah dalam Pembangunan Ekonomi Nasional.



Mengusahakan nilai tambah untuk peningkatan dan pemanfaatan asset 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.

Tujuan penyusunan dilakukan melalui pendekatan terhadap inisiatif rencana strategis dari Kementerian BUMN tahun 2020-2024 sesuai Peraturan Menteri BUMN No. PER-8/MBU/08/2020 yang diturunkan melalui sub-klaster PPA-Danareksa yang merupakan turunan dari arahan pemegang saham tersebut, sebagaimana berikut ini :



**Gambar 5.2 Inisiatif Strategis Sub-Klaster Danareksa**

Sedangkan tujuan akhir yang hendak dicapai pada akhir periode Rencana Jangka Panjang Perusahaan adalah sesuai dengan Visi yang telah ditetapkan yakni menjadi Perusahaan Konsultan yang diperluas, Terintegrasi dan Berkinerja Unggul di Asia melalui tolok ukur seperti faktor-faktor kinerja sebagai berikut :

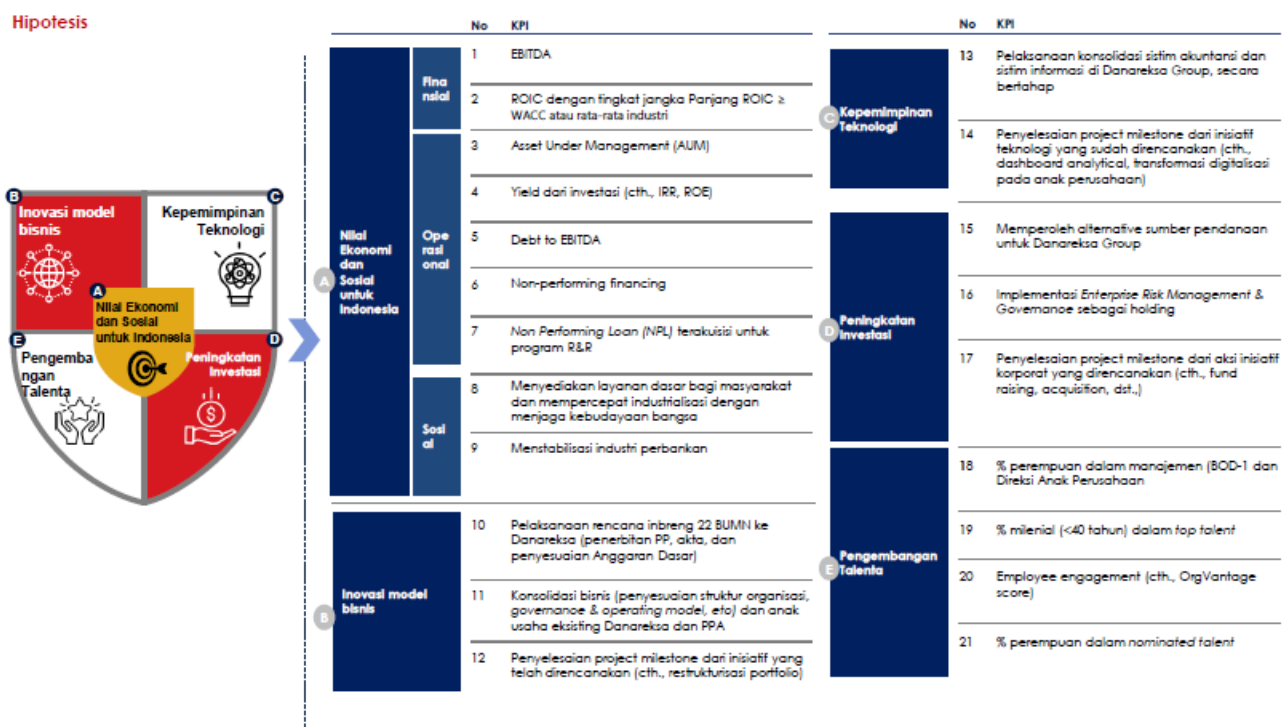
1. Kinerja Profitability  
Perusahaan mampu menghasilkan laba diatas rata rata industri.
2. Kinerja Sustainability  
Perusahaan mempunyai daya operasi yang kuat untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan usaha.
3. Kinerja Competitiveness  
Perusahaan mempunyai daya saing berupa keunggulan produk, teknologi dan sumber daya manusia.

### 5.3. SASARAN

Sasaran korporasi dirumuskan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sesuai dengan arahan pemegang saham yang merujuk pada kriteria 5 prioritas Kementerian BUMN yakni :

1. Nilai Ekonomi dan Sosial Untuk Indonesia
2. Inovasi Model Bisnis
3. Kepemimpinan Teknologi
4. Peningkatan Investasi
5. Pengembangan Talenta

Untuk mencapai sasaran sesuai dengan yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan penentuan indikator kinerja kunci berdasarkan kerangka kerja strategis kriteria 5 prioritas Kementerian BUMN sebagaimana berikut :



**Gambar 5.3 Kriteria 5 Prioritas Kementerian BUMN**

Indikator sasaran strategis yang dapat dicapai adalah kemampuan perusahaan dalam mencatatkan kemampulabaan sedikit diatas rata-rata industri. Laba tersebut diperoleh dari nilai produksi dan nilai kontrak yang dupayakan akan dicapai pada periode 5 tahun ke depan. Selain itu sasaran juga dicapainya tingkat likuiditas perusahaan sehingga perusahaan dapat secara aman membiayai operasi perusahaan. Dari rasio tingkat kesehatan, sasaran yang diinginkan adalah **SEHAT AA**.

Tingkat pertumbuhan Pemasaran/Kontrak, Produksi, Laba, Margin Laba dan Tingkat Kesehatan dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Kontrak dan Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan

Rata rata pertumbuhan kontrak pekerjaan tahun 2020-2024 berdasarkan sektor pekerjaan dan jenis kegiatan adalah sebesar 131,50%.

Adapun proyeksi kontrak pekerjaan tahun 2020-2024 dapat dilihat pada LAMPIRAN : X.1 dan X.2.

## 2. Produksi, Pertumbuhan Produksi, Laba dan Margin Laba.

Rata rata pertumbuhan produksi/penjualan tahun 2020-2024 berdasarkan sektor pekerjaan dan jenis kegiatan adalah sebesar 133,23%.

Adapun proyeksi produksi/penjualan tahun 2020-2024 dapat dilihat pada LAMPIRAN : XI.1 dan XI.2.

Untuk rata rata pertumbuhan Laba dan Margin laba tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut :

- a. Pertumbuhan laba bersih sebesar 183,39%
- b. Pertumbuhan margin laba sebesar 13,14%

## 3. Proyeksi Rasio Operasi dan Keuangan

Proyeksi rasio keuangan dan operasional tahun 2020-2024 dapat dilihat pada LAMPIRAN : XVI

## 4. Produktivitas Tenaga Kerja

Perencanaan SDM dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperoleh sesuai dengan sasaran produksi yang telah ditentukan dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020 - 2024. Jumlah dan produktivitas tenaga kerja perusahaan dengan kebijakan *zero growth* untuk Tenaga Kerja Tetap dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Produktivitas Tenaga Kerja**

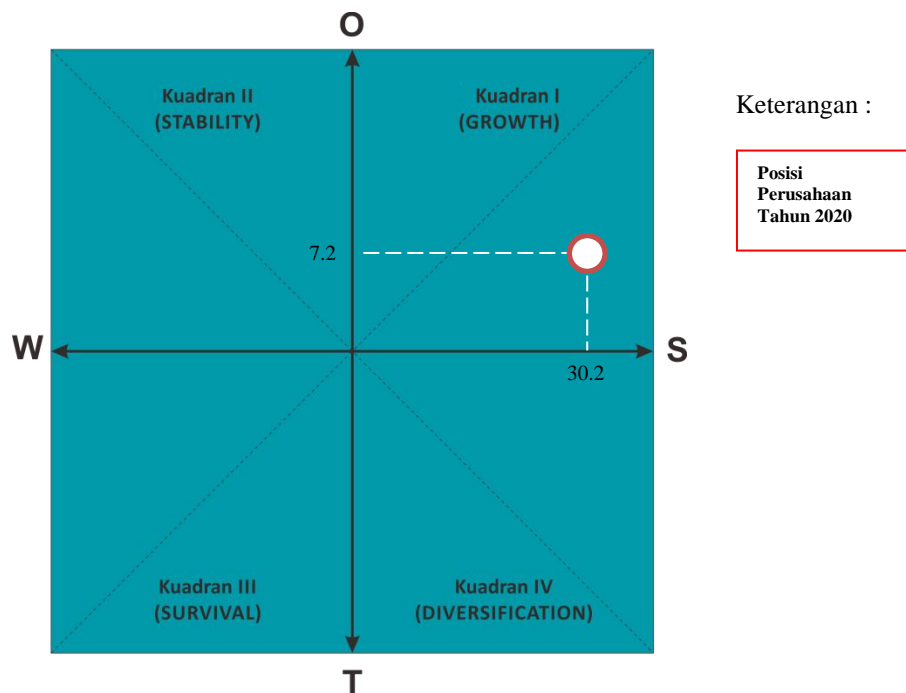
Tahun	Produksi (Rp. juta)	Produktivitas Tenaga Kerja (Rp. Juta/bln.)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)		
			Total	Struktural	Fungsional
2020	170.145	17,27	821	118	703
2021	256.512	23,03	928	144	784
2022	417.660	31,24	1.114	180	934
2023	540.388	34,12	1.320	200	1.120
2024	725.076	38,39	1.574	213	1.361

Proyeksi Personalia tahun 2020 – 2024 dapat dilihat pada LAMPIRAN : IX.

## 5. Posisi Perusahaan

Seperti yang telah diuraikan pada BAB III, sesuai dengan hasil analisis SWOT akhir tahun 2020, dimana perusahaan berada pada kuadran I, dan diproyeksikan untuk terus memiliki kekuatan internal dan dapat mengelola peluang yang ada (eksternal) sehingga pada tahun 2020 Perusahaan tetap berada pada Kuadran I.

Dari hasil analisis kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal yang meliputi peluang dan hambatan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki peluang yang cukup besar dengan kekuatan yang cukup untuk meraih potensi peluang-peluang tersebut, sehingga posisi perusahaan dapat semakin mantap pada Kuadran I (Pertumbuhan/*Growth*) seperti gambar berikut ini:



**Gambar 5.4 Posisi Perusahaan (*Corporate Mapping*)**

## 6. Analisis Kegiatan Usaha

Hasil analisis terhadap skor masing-masing sektor pekerjaan dilakukan dengan analisis terhadap semua tiap sektor terkait dengan kondisi saat ini dan perkembangan diwaktu yang akan datang yang selanjutnya dibuat indikator sebagai bahan kualifikasi terhadap analisis tersebut.

**Tabel 5.2 Hasil Analisis Skor SWOT**

No	Aspek	Bobot (%)	Internal (S & W)	Eksternal (O & T)	Nilai Tertimbang (S & W)	Nilai Tertimbang (O & T)
1.	Pemasaran	20	29	6	5.8	1.2
2.	Produksi	20	30	10	6.0	2.0
3.	Keuangan	20	38	12	7.6	2.4
4.	Organisasi & SDM	20	31	7	6.2	1.4
5.	Inti Manajemen	20	23	1	4.6	0.2
	<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>36</b>	<b>30.2</b>	<b>7.2</b>

## 7. Pemetaan Peluang Pasar dan Produk

Berdasarkan hasil analisis pasar, maka peluang yang ingin dicapai pada tahun 2020-2024 untuk tiap produk adalah sebagai berikut:



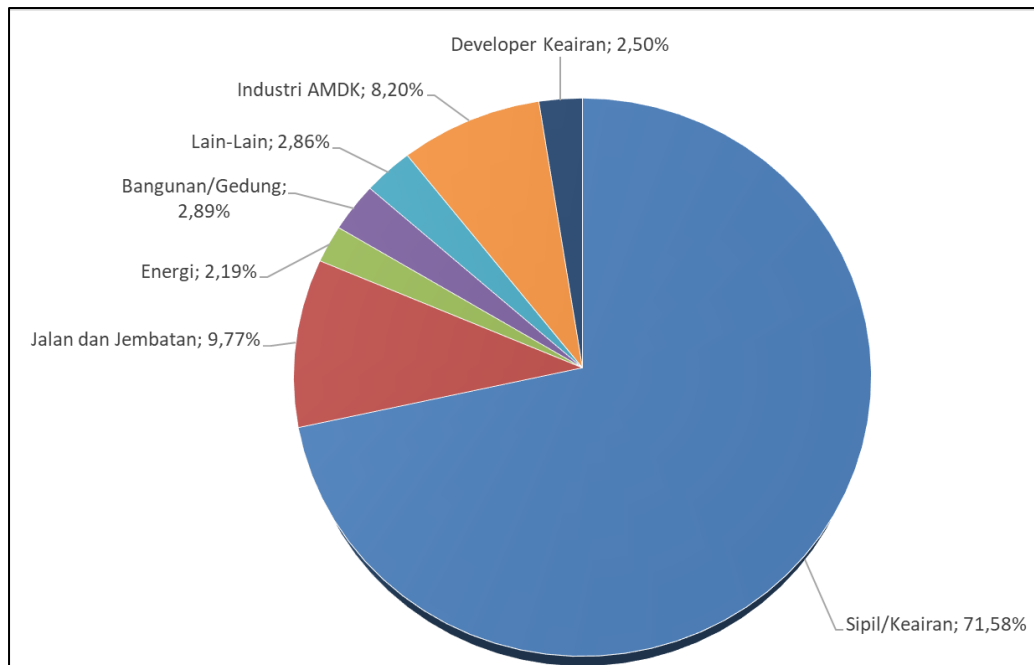
**Gambar 5.5 Matriks Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Produk**

Dari matriks di atas, dapat dilihat bahwa untuk produk baru terdapat peluang yang cukup bagus melalui pengembangan pasar potensial, seperti pengembangan pasar engineering di Asia dan sektor usaha lainnya (BKPM, Pertanian, dll.). Kemudian untuk diversifikasi usaha, terdapat peluang yang memiliki potensi positif, seperti penyediaan air bersih, pematangan lahan, quarry, dll. Untuk pengembangan produk, dapat dilakukan melalui pembentukan pusat data hidrologi, KPBU untuk sektor EBT, operasi dan pemeliharaan infrastruktur SDA, dll. Hal tersebut dapat terealisasi dengan menjaga peningkatan kepuasan pelanggan di setiap layanan usaha yang ada.

## 8. Pengembangan Sektor Pekerjaan

Sektor pekerjaan pada tahun 2020–2024 diarahkan untuk lebih meningkatkan sektor energi dan sipil keairan sebab memiliki tingkat billing rate yang tinggi dan adanya kebijakan “*energy security*” dari pemerintah. Peningkatan sektor lainnya adalah terdapat pada sektor Procurement dan Realty (sektor baru).

Gambaran proyeksi persentase sebaran perolehan kontrak per sektor pekerjaan pada tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:



**Gambar 5.6 Proyeksi Persentase Perolehan Kontrak 2020-2024**

## 9. Proyeksi Market Share

Market share perusahaan dari seluruh volume pasar jasa konsultansi tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 diproyeksikan sebagai berikut:

**Tabel 5.3 Proyeksi Market Share Tahun 2020 - 2024**

Dalam Rp. juta

TAHUN	VOLUME PASAR (Rp.)	PENJUALAN (Rp.)	MARKET SHARE (%)
2020	12.974.970	170.145	1,31
2021	14.272.467	256.512	1,80
2022	15.699.713	417.660	2,66
2023	17.269.685	540.388	3,13
2024	19.085.433	725.076	3,80

Tabel di atas menunjukkan peningkatan market share perusahaan dari tahun 2020 hingga tahun 2024. Market share perusahaan pada tahun 2024 dapat dicapai dengan melaksanakan strategi dan program kerja yang telah ditetapkan.

## 5.4. STRATEGI

Strategi dan kebijakan dirumuskan untuk memperbaiki kelemahan agar menjadi kekuatan dan mengurangi ancaman untuk memperbesar peluang.

### 1. Strategi Korporasi

Strategi Korporasi yang ditetapkan adalah “Strategi Pertumbuhan” yaitu strategi yang diarahkan untuk memupuk keuntungan dengan penguatan



bidang usaha *engineering* dan pengembangan bidang usaha baru yaitu *developer* dan industri sebagai diversifikasi usaha dengan demikian maka, perusahaan akan mempunyai 3 pilar lini bisnis utama, yaitu :

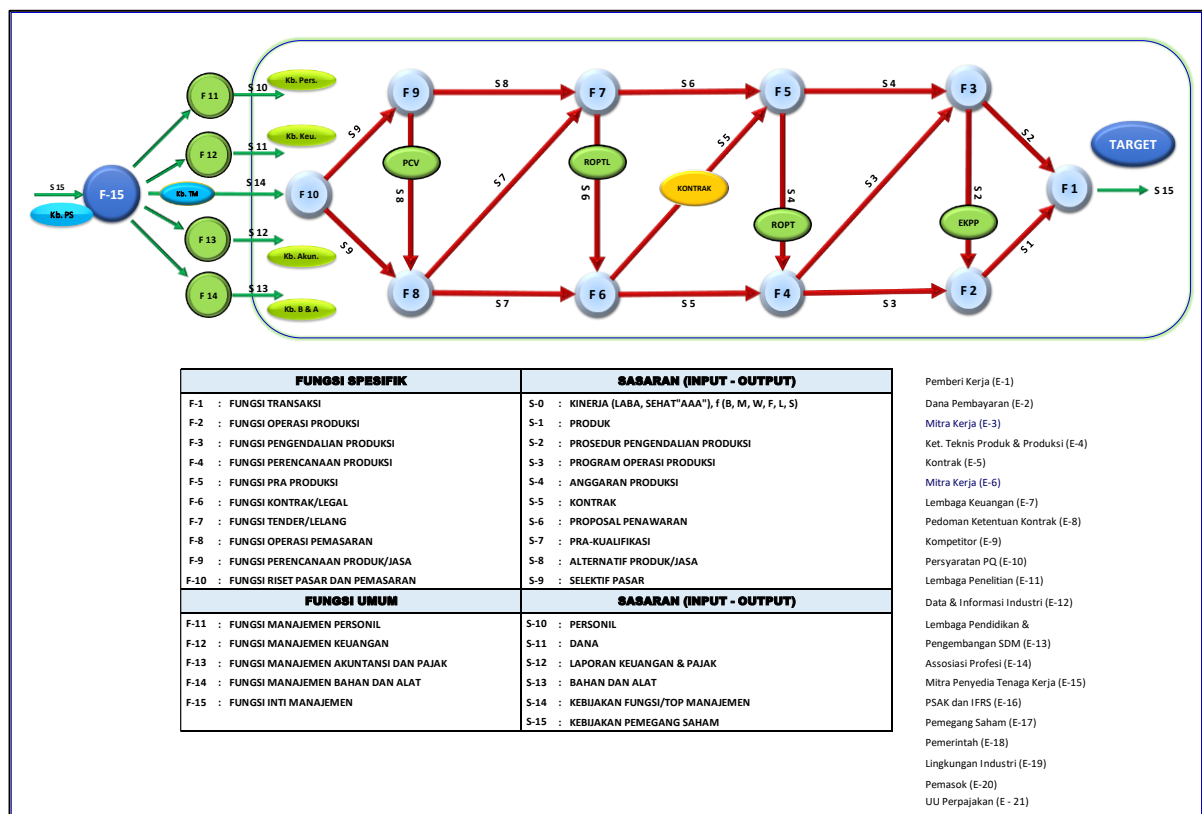
1. Engineering.
2. Developer Keairan.
3. Industri Air Minum Dalam Kemasan.

dengan langkah-langkah antara lain :

- Melakukan variasi produk *engineering* untuk sektor energi dengan target pasar BUMN dan swasta.
- Mengubah aktiva yang tidak produktif menjadi produktif.
- Melaksanakan penyempurnaan/perbaikan organisasi dan sistim manajemen
- Meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, perencanaan strategi dan pengawasan melekat.
- Melaksanakan usaha pemasaran yang lebih efektif.
- Memperketat posisi keuangan perusahaan dengan memperbaiki struktur permodalan yang dirasa sangat dibutuhkan dalam mendukung operasional perusahaan dalam usaha revitalisasi seluruh unit kerja perusahaan.

## 2. Strategi Fungsional

Perusahaan dalam menjalankan strateginya melaksanakan integrasi layanan melalui jaringan fungsi, sebagaimana berikut ini :



**Gambar 5.7 Jaringan Fungsi Perusahaan**



### (a) Pemasaran

Selain terus memperkuat pada bidang *engineering*, upaya pemasaran juga diperluas pada bidang usaha baru yaitu *procurement* dan *realty*. Pedoman pemasaran tetap mengacu pada proyek-proyek yang memiliki kriteria *Profitable*, *Cashable* dan *Valuable* baik untuk bidang usaha *engineering* maupun *developer* dan industri.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Melakukan riset pasar dan pemetaan pasar secara periodik guna mendapatkan pasar-pasar potensial dan dapat memilih segmen pasar yang akan dimasuki oleh bidang usaha *developer* dan industri.
- Menciptakan komunikasi yang teratur dan berkualitas/membangun relationship dengan para pengguna jasa, berupa kunjungan, penyelenggaraan diskusi ilmiah, pemberian brosur perusahaan, leaflet, melalui homepage di internet dll.
- Melakukan penetrasi pasar terhadap pasar-pasar baru yang dianggap potensial dengan menginformasikan produk dan jasa yang dikuasai perusahaan.
- Meningkatkan kerjasama pemasaran antar Wilayah/Divisi serta aliansi strategis dengan mitra kerja potensial yang difasilitasi oleh kantor pusat.
- Untuk bidang usaha *engineering* fokus pada proyek-proyek berskala besar tanpa meninggalkan proyek-proyek berskala menengah.
- Untuk bidang usaha *procurement* dan *realty* fokus pada segmen pasar dan segmen produk yang dikuasai perusahaan.
- Meningkatkan profesionalisme team penyusun praqualifikasi, proposal dan negosiasi.
- Meyiapkan Sumber Daya (Personil, Alat, Teknologi) sesuai dengan karakteristik dari masing-masing bidang usaha.

### (b) Produk dan Produksi

#### 1. Produk

- Keairan dan energi :  
Memperkuat *engineering* dari aspek teknologi dan software
- Bangunan/Gedung dan Jalan/Jembatan :  
Memperkuat kemitraan dengan membentuk asosiasi strategis dengan mitra-mitra *specialist*
- Procurement :  
Memperkuat kemitraan dengan *vendor* dan *funder* baik lembaga keuangan bank maupun non bank
- Realty :  
Menjalin kemitraan dengan pemilik tanah, kontraktor, agen-agen pemasaran dan *funding agency*.

## 2. Produksi

Meningkatkan produktivitas dengan cara melakukan pengendalian biaya, peningkatan mutu, percepatan waktu delivery, peningkatan percepatan invoicing dan menerapkan skema-skema pembayaran yang *liquid* serta meningkatkan akurasi teknologi dan menerapkan prinsip-prinsip perjanjian kerjasama yang secara legal mampu melindungi kepentingan perusahaan sehingga dapat meminimalkan resiko. Strategi produksi mengacu pada parameter-parameter sebagai berikut :

1. Biaya : Melakukan efisiensi biaya pelaksanaan proyek dengan melakukan perhitungan awal *real cost* yang akurat sebelum pelaksanaan proyek.
2. Mutu : Mengupayakan kualitas produk jasa konsultasi yang dapat dipertanggungjawabkan menurut kaidah-kaidah teknis dan peraturan-peraturan yang berlaku sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam RMK, Kontrak Pekerjaan dan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008
3. Waktu : Mengutamakan ketepatan waktu pelaksanaan dan penyelesaian proyek sesuai dengan jadwal 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 langkah-langkah dalam pengembangan produk dan operasi produksi perusahaan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- Melaksanakan riset baik secara internal maupun bekerja sama dengan lembaga penelitian eksternal dalam rangka pengembangan produk yang makin efisien, *saleable* dan *profitable*.
- Mengembangkan dan melaksanakan sistim dan prosedur pelaksanaan proyek yang menyeluruh mulai dari awal sampai akhir proses pelaksanaan proyek (ROPT, EKPP, FORM B1-B5 LPPT).
- Membuat perencanaan yang matang dalam pelaksanaan setiap proyek dan melaksanakan evaluasi dan tindak turun tangan setiap saat melalui "*Plan-Do-Control-Action*".
- Ketersediaan Sumber Daya (Personil, Alat, Teknologi) agar dapat meningkatkan produktivitas yang disesuaikan dengan kebutuhan saat ini dan akan datang.

(c) Keuangan

Sasaran strategi yang dilakukan dengan mengoptimalkan sumber dana internal dan menggali alternatif sumber pendanaan dari pihak eksternal untuk kebutuhan operasional perusahaan dan memanfaatkannya secara efektif dan efisien.

- Melaksanakan budgeting sistem untuk tiap fungsi/unit dan maksimalisasi pemenuhan sesuai kebutuhan.
- Menyediakan Sumber Daya (Personil , Alat, Teknologi) dibidang akuntansi dan keuangan.
- Menyiapkan Modal Kerja yang cukup jumlah untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan saat ini dan masa datang.
- Sentralisasi Keuangan perusahaan dalam rangka pengendalian dan penghematan biaya.

Langkah inisiatif strategis yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis adalah sebagai berikut :

- Memperkuat bisnis inti dan melakukan Diversifikasi/ Market Development/ Product Development usaha yang menghasilkan *Recurring Income*
- Menyusun *Cost Reduction Program* dan melakukan monitoring *Real Time*
- Percepatan proses transaksi
- *Partnership* untuk operasi dan investasi (rantai pasok)

(d) Sumber Daya Manusia

Sasaran strategi yang dilakukan dengan meningkatkan profesionalisme SDM sesuai dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan dalam rangka peningkatan *brand equity* perusahaan.

- Membangun Sumber Daya Manusia yang Ber-AKHLAK.
- Meningkatkan kualifikasi dan formasi keahlian karyawan sesuai dengan bidang yang diperlukan.
- Menjaga hubungan dan meningkatkan jaringan pemenuhan SDM khususnya untuk kebutuhan sektor pekerjaan utama.
- Melaksanakan program pendidikan dan pelatihan SDM untuk tingkat keahlian, tingkat keterampilan, kecerdasan emosi, spiritual dan motivasi.
- Penerapan KPI Kelompok Kegiatan diikuti dengan *reward and punishment* sejalan dengan *performance based salary*.
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Langkah inisiatif strategis yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis adalah sebagai berikut :

- Meningkatkan *Value and Behaviour* dengan transformasi *Leadership Model*.

- Pengembangan Struktur, Sistem dan Strategi berbasis Human Capital
- *Transfer Knowledge*, Kolaborasi, *Strategic Partner*, dan Kemitraan.

(e) Organisasi dan Manajemen

Sasaran strategi yang dilakukan dengan menerapkan struktur organisasi yang mampu menjalankan seluruh fungsi perusahaan dengan proses bisnis yang tersistem dalam rangka menunjang pertumbuhan perusahaan.

- Membentuk koordinasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.
- Menanamkan rasa kebersamaan, pola pikir, tingkah laku, norma agar setiap karyawan memiliki orientasi bisnis
- Optimalisasi fungsi organisasi dengan menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien.
- Peningkatan nilai-nilai budaya perusahaan dilakukan melalui pertemuan-pertemuan diskusi-diskusi, penerbitan edaran yang berkala terhadap isi nilai-nilai bersama.
- Penyempurnaan sistem yang terus menerus disempurnakan antara lain sistem informasi manajemen yang mampu mengintegrasikan kegiatan-kegiatan manajemen keuangan, produksi dan pemasaran, guna mendapatkan suatu sistem informasi manajemen yang dapat mengikuti gerak bisnis perusahaan yang semakin kompleks.

Langkah inisiatif strategis yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis adalah sebagai berikut :

- Memperkuat Struktur Organisasi dengan Restrukturisasi atas fungsi dari unit kerja yang ada untuk di tingkatkan sesuai dengan rencana penguatan perusahaan
- Perluasan pasar melalui Produk lama/baru – Kepasar Baru dalam dan luar negeri : Filipina, Nepal, dll.
- Optimalisasi peran sebagai Konsultan yang diperluas; dari hulu hingga hilir (E-D-I)
- Pengembangan Struktur, Sistem dan Strategi atas tiap fungsi dari masing-masing unit kerja administratif dan operasi.

## 5.5. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN (KEY SUCCESS FACTOR)

Faktor-faktor utama yang mendukung keberhasilan perusahaan untuk mencapai sasaran kinerja perusahaan adalah adanya :

1. Komitmen dan dukungan dari Manajemen secara berkesinambungan.
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia baik dalam aspek keteknikan maupun manajemen.
3. Pengembangan sektor baru yaitu *Developer* dan Industri.

4. Proses invoicing yang cepat (*Positive Cash Flow*) dan pola *controlling* terhadap *Collection Period*.
5. Sistem Information dan Technology proses produksi untuk pengendalian yang *real time*.
6. Tersedianya data dan informasi pasar (*market needs*)
7. Kebijakan Pemerintah dalam pengembangan infrastruktur, sarana dan prasarana.
8. Terealisasinya 5 prioritas rencana strategis Kementerian BUMN sesuai dengan Sub-Holding PPA-Danareksa.

## 5.6. KEBIJAKAN

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kebijakan perusahaan bersifat internal dan eksternal (lingkungan usaha) yang perlu ditegaskan kembali adalah:

### 1. Kebijakan Umum

- a. Dalam kondisi perusahaan pada posisi strategi pertumbuhan memerlukan pertumbuhan laba yang lebih besar yang dihasilkan dari produk jasa perusahaan baik yang sudah ada maupun produk baru perusahaan dengan menjadikan anggaran pendapatan sebagai target minimal yang harus dicapai dan anggaran biaya merupakan target maksimal yang terus diupayakan efisiensinya.
- b. Dalam rangka peningkatan produktifitas tenaga kerja, perusahaan menetapkan kebijakan “*zero growth*” pertumbuhan tenaga kerja untuk karyawan tetap sedangkan karyawan kontrak disesuaikan dengan kebutuhan proyek. Jumlah tenaga kerja baru yang diterima/direkrut sebesar jumlah tenaga kerja yang pensiun atau mengundurkan diri sehingga tenaga kerja yang ada dipacu untuk lebih produktif.
- c. Menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan *code of conduct* di semua direktorat/bidang/unit kerja.
- d. Penerapan sistem informasi teknologi dalam hubungannya dengan kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan.
- e. Meningkatkan efektifitas dan efisisensi sumber daya perusahaan.
- f. Meningkatkan kualifikasi keahlian para tenaga ahli perusahaan.
- g. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada setiap proses bisnis perusahaan

### 2. Kebijakan Fungsional

- a. Pemasaran  
Memilih untuk melaksanakan proyek yang *Profitable*, *Cashable* dan *Valuable* (PCV).

- b. Produksi dan Operasi  
Penekanan pada biaya langsung proyek maksimal sebesar 71% dengan menerapkan sistem secara konsisten kepada para pelaksana proyek.
- c. Keuangan dan Akuntansi  
Menetapkan saldo kas operasi minimal 2 bulan.
- d. Sumber Daya Manusia  
Rekrutmen karyawan baik tetap maupun kontrak diprioritaskan dari tenaga *engineer* sesuai dengan kebutuhan operasional proyek.
- e. Organisasi dan Manajemen  
Menerapkan jaringan fungsi perusahaan dalam rangka mendukung gerak langkah operasional perusahaan.

## 5.7. PROGRAM KEGIATAN

Program kegiatan merupakan penjabaran operasional dari strategi yang telah ditetapkan, serta merupakan acuan dari penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Dalam pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahunan yang di susun berdasarkan kenyataan kondisi yang dihadapi pada tahun bersangkutan, sekaligus akan dilakukan evaluasi terhadap RKAP sebagai bahan pembuatan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap kenyataan kondisi-kondisi tersebut. Program kegiatan yang dilakukan adalah:

1. Pemasaran
  - a. Melengkapi data pasar/pemberi kerja dan melakukan up dating data secara periodik dalam rangka seleksi proyek yang diikuti.
  - b. Melengkapi data *potential competitor* yang ada dan melakukan updating data secara periodik
  - c. Membangun data base proyek, proposal dan CV personil termasuk melaksanakan updating data.
  - d. Penyiapan sarana dan prasarana untuk pekerjaan *design and build* dan *EPC*.
  - e. Menjalin hubungan dengan pengguna jasa dalam rangka *repeat order*.
  - f. Terus menggalang kemitraan dengan perusahaan konsultan nasional maupun asing yang memiliki kompetensi lebih.
  - g. Menyiapkan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan pemasaran dalam melakukan diversifikasi usaha.
  - h. Menyusun ROPT (L) yakni penyusunan usulan harga pokok penjualan atau biaya real (*real cost*) dan proyeksi keuntungan (*profit*) untuk kebutuhan tender yang sudah mempertimbangkan aspek administratif, aspek komersial dan aspek teknis.
  - i. Mengikuti tender pekerjaan yang berpotensi menang sehingga



memiliki rasio yang dimenangkan cukup tinggi.

- j. Meningkatkan fungsi kehumasan untuk meningkatkan brand, value dan image perusahaan sehingga terjadi peningkatan perolehan kontrak dari pasar yang ada serta membuka peluang untuk perolehan pasar yang baru.

## 2. Produksi dan Operasi

- a. Penyusunan ROPT sebagai alat pengendalian dan monitoring produksi segera disusun setelah kontrak ditandatangani.
- b. Memobilisasi tenaga ahli ke proyek tepat waktu sesuai dengan skedul penugasannya.
- c. Melaksanakan pengendalian struktur biaya langsung pada setiap proyek maksimal sebesar ROPT yang sudah disahkan oleh Direksi.
- d. Melaksanakan ketaatan anggaran ROPT yang telah disepakati bersama.
- e. Menetapkan *Quality Target* untuk biaya produksi, mutu produk, fungsi produk, waktu produksi, likuiditas dana dan minimalisir risiko.
- f. Melakukan perluasan kemitraan dengan mitra strategis.
- g. Menyerahkan laporan pekerjaan tepat waktu agar prestasi dapat segera ditagihkan untuk operasional proyek.
- h. Membuat *cash flow* proyek dua mingguan sebagai alat monitoring operasional proyek.
- i. Penerapan SMK3L untuk memenuhi kepuasan Pengguna Jasa.

## 3. Keuangan dan Akuntansi

- a. Percepatan penyelesaian dan pencairan piutang usaha serta piutang belum difaktur (PAD).
- b. Penerapan dan penyempurnaan *cash* manajemen termasuk sistem pengendaliannya (*Buffer Cash*).
- c. Monitoring dan evaluasi proses bisnis perusahaan meliputi invoicing, rencana kebutuhan uang (RKU), ROPT, perpajakan dan lain-lain.
- d. Menyempurnakan SOP atau manual sistem dibidang keuangan, akuntansi dan perpajakan.
- e. Melaksanakan pengendalian biaya langsung dan biaya tidak langsung secara konsisten.
- f. Melaksanakan evaluasi atas kualitas laporan keuangan perusahaan.
- g. Mendayagunakan aset perusahaan dengan cara menjual aktiva yang tidak produktif.
- h. Mencari sumber dana lain dari pihak ketiga yang berbiaya rendah untuk mendanai pekerjaan/proyek.

## 4. Sumber Daya Manusia

- a. Rekrutmen karyawan baik tetap maupun kontrak diprioritaskan dari





tenaga *engineer* dan pendukung sesuai dengan kebutuhan operasional proyek dan administrasi pendukung utama.

- b. Pengangkatan karyawan diutamakan untuk tenaga yang berkompeten dan memiliki nilai jual tinggi.
- c. Mendayagunakan tenaga struktural untuk aktif dalam melaksanakan pekerjaan proyek sehingga dapat dilakukan efisiensi biaya operasional proyek.
- d. Menerapkan KPI Kelompok Kegiatan di seluruh unit kerja perusahaan dalam rangka penerapan sistem *reward and punishment*.
- e. Meningkatkan jumlah tenaga ahli bersertifikat keahlian bagi tenaga ahli perusahaan.
- f. Rekrutmen karyawan millennial serta melakukan peningkatan pendidikan karyawan dengan mengikut sertakan pada program *Post Graduated* baik di dalam negeri maupun luar negeri.
- g. Menawarkan program pensiun dini kepada karyawan yang tidak produktif.
- h. Penyempurnaan *data base* master CV personil dengan *IT based*.
- i. Penerapan Karier Planning karyawan.
- j. Kenaikan gaji pokok berkala yang disesuaikan dengan peningkatan biaya hidup bagi seluruh karyawan.

## 5. Organisasi dan Manajemen

- a. Secara terus menerus melakukan evaluasi efektifitas seluruh Unit Layanan dalam menjalankan fungsi pengelolaan dan operasi perusahaan.
- b. Memperkuat manajemen dengan melakukan restrukturisasi organisasi yang di sesuaikan dengan kebutuhan untuk mencapai visi-misi perusahaan sesuai dengan rencana jangka panjang yang dicanangkan.
- c. Secara berkesinambungan melakukan penyempurnaan pada dokumen GCG perusahaan dari hasil temuan assestment dan melaksanakan assessment secara periodik.
- d. Melaksanakan sosialisasi tentang pentingnya pelaporan RKAP, Laporan Manajemen maupun RJP yang tepat waktu dan tepat mutu.
- e. Dalam rangka dukungan kebutuhan data dan informasi perusahaan, maka dibuat skedul penyampaian data
- f. Melaksanakan *updating content web site* indrakarya secara periodik dengan bilingual akan dapat membantu pada partner internasional.
- g. *Inputing* dan *updating* data perusahaan secara rutin pada BUMN Online.
- h. Pemanfaatan EKPP dan ERP secara online sebagai alat monitoring pelaksanaan proyek dan tindak turun tangannya.

- i. Melaksanakan sistem SMK3L sesuai dengan manual mutu dan prosedur yang telah ditetapkan untuk kepuasan pengguna jasa.
- j. Melakukan perbaikan/revisi sistem manajemen mutu perusahaan sesuai dengan saran saran dari hasil audit mutu internal dan survailen audit.
- k. Melakukan perubahan logo perusahaan guna mengakselerasi lini bisnis utama perusahaan yang dapat mendorong semangat perubahan bagi perusahaan, sesuai dengan visi dan misi dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh pemegang saham. Proses perubahan logo Perusahaan akan di lakukan pada Tahun 2021 dan Transformasi perubahan logo dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

Logo Lama	Logo Baru
	

Konsep dari Perubahan Logo Baru PT Indra Karya (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Logo adalah elemen yang paling menonjol dalam identitas perusahaan, sebuah tanda universal yang menghubungkan semua komunikasi PT Indra Karya (Persero)
2. Logo PT Indra Karya (Persero) dibuat modern, sederhana, kokoh dan solid. Karena selaras dengan tujuan PT Indra Karya (Persero) untuk terus berkarya membangun untuk Indonesia.
3. Logo PT Indra Karya (Persero) terdiri dari 2 (dua) elemen : Logogram dan Logotype, dengan konsep yang sederhana logo PT Indra Karya (Persero) akan bisa diaplikasikan dengan baik.

Filosofi dari Logo Baru PT Indra Karya (Persero) memiliki makna sebagai berikut :

1. Logo PT Indra Karya (Persero) di desain modern dan simple dengan tujuan menggambarkan semangat baru bagi perusahaan untuk terus berkarya untuk Indonesia.
2. Konsep dasar bentuk logo merupakan gabungan dari huruf "I dan K" yang mewakili inisial dari PT Indra Karya (Persero).
3. Arah panah keatas mempresentasikan PT Indra Karya (Persero) berkembang secara dinamis sebagai perusahaan konsultan teknik dan manajemen terkemuka di Indonesia.

4. Tanda checklist mempresentasikan bahwa perusahaan PT Indra Karya (Persero) memiliki kualitas terpercaya dan berhasil menyelesaikan seluruh penugasan kontrak kerja secara professional.
  5. Tiga bidang objek mempresentasikan 3 (tiga) lini bisnis utama perusahaan yakni Engineering, Developer, dan Industry.
  6. Warna biru pada logo memiliki makna professional, dapat dipercaya, kemandirian kompeten, serta memiliki komitmen yang kuat.
6. Pengawasan Internal
- a. Melaksanakan PKPT sesuai jadwal waktu dan jumlah obyek pemeriksaan yang telah mendapat persetujuan dari Direktur Utama.
  - b. Melakukan monitoring dan evaluasi atas tindak lanjut hasil temuan audit dan melaporkan kepada Direktur Utama.
  - c. Melaksanakan tugas pemeriksaan khusus yang ditugaskan oleh Direktur Utama.
  - d. Melaksanakan pendidikan dan sertifikasi personil SPI sesuai persyaratan sebagai auditor.

## 5.8. MATRIKS KETERKAITAN

Keterkaitan antara Strategi, Kebijakan dan Program/Sasaran tahun 2020 – 2024 dapat dijelaskan pada **Tabel XIX**.

## 5.9. ASUMSI-ASUMSI PROYEKSI KEUANGAN

Asumsi dibuat merupakan pedoman penyusunan proyeksi keuangan, mengacu kepada parameter dasar yang dipakai maka dalam penyusunan proyeksi keuangan kami pergunakan asumsi sebagai berikut:

**Tabel 5.4 Asumsi Proyeksi Keuangan Tahun 2020 - 2024**

NO	PARAMETER	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Pertumbuhan Ekonomi (%)	2,3	4,43	5,06	5,17	5,13
2.	Inflasi (%)	3,9	2,92	3,04	3,09	2,94
3.	Kurs US \$ 1 (Rp)	15.500	14.177	14.158	14.065	14.000

Asumsi asumsi tersebut menghasilkan asumsi asumsi perkembangan/pertumbuhan perusahaan dalam kurun waktu 5 tahun, pada aspek-aspek Kontrak Pekerjaan, Produksi serta Sumber Daya Manusia (seperti yang telah diuraikan di Bab IV) adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan produksi dan peningkatan kontrak pekerjaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.5 Persentase Peningkatan Kontrak dan Produksi**

NO.	TAHUN	% PENINGKATAN KONTRAK	% PENINGKATAN PRODUKSI
1	2020	105,51	89,03
2	2021	137,77	150,76
3	2022	140,63	162,82
4	2023	134,48	129,38
5	2024	134,85	134,18

Proyeksi kontrak pekerjaan dan pencapaian produksi tahun 2020 - 2024 secara rinci dapat dilihat pada **Tabel X** dan **Tabel XI**.

- Sesuai dengan kebijakan “zero growth” tenaga kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan, maka jumlah tenaga kerja tetap pada akhir tahun 2024 sebesar 105 orang.

Proyeksi perubahan personalia tahun (2020 - 2024) secara rinci dapat dilihat pada **Tabel IX**.

#### 5.10.PROGRAM INVESTASI

Proyeksi investasi dan sumber penggunaan dana investasi dirinci setiap tahun selama 5 tahun. Dalam rangka menunjang pelaksanaan operasi perusahaan keseluruhan pada tahun 2020 – 2024, maka memerlukan penambahan investasi, seperti peralatan produksi, peralatan kantor, hardware, software, kendaraan dan lain-lain. Pemenuhan dengan penambahan investasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan perkembangan perusahaan yakni:

- Meningkatkan daya operasi seluruh fungsi-fungsi perusahaan
- Meningkatkan Produksi /Penjualan
- Menurunkan biaya proyek dan umum
- Menambah kapasitas produksi

Fokus program investasi sejalan dengan rencana pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan sepanjang tahun 2020 hingga 2024 terdiri dari :

- Pengembangan usaha dibidang Developer keairan pada sektor Kawasan Industri dan Kawasan tertentu lainnya.
- Pengembangan usaha dibidang Engineering dengan membentuk Pusat Hidrologi yang dikombinasikan dengan penguatan teknologi informasi (TI).

Besaran proyeksi investasi tahun 2020 – 2024 adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.6 Proyeksi Investasi Tahun 2020 - 2024**

NO.	TAHUN	JUMLAH INVESTASI (Rp. Juta)
1	2020	5.457
2	2021	3.675

3	2022	9.708
4	2023	15.800
5	2024	20.065

Proyeksi Investasi 2020 - 2024 secara rinci dapat dilihat pada **Tabel XVII**.

## 5.11. PROYEKSI ARUS KAS

Proyeksi arus kas tahunan (2020 - 2024) yang menunjang kapasitas operasional, investasi dan pendanaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.7 Proyeksi Arus Kas Tahun 2020 - 2024**

dalam Rp Juta

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
Aktivitas Operasi					
- Jumlah hasil bersih arus kas dari aktivitas operasi	(13.885)	280	794	6.165	6.375
Aktivitas Investasi					
- Jumlah hasil arus kas dari aktivitas investasi	(4.438)	(1.338)	(2.738)	(6.452)	(7.913)
Aktivitas Pendanaan					
- Jumlah hasil arus kas dari aktivitas pendanaan	(2.633)	(4.700)	2.337	363	4.401
- Saldo kas dan setara kas pada awal periode	42.355	33.167	27.409	27.801	27.877
- Saldo kas dan setara kas pada akhir periode	21.399	27.409	27.801	27.877	30.740

Proyeksi arus kas tahunan (2020 - 2024) secara rinci dapat dilihat pada **Tabel XIV**.

## 5.12.PROYEKSI NERACA

Proyeksi perkembangan Neraca Tahun 2020 - 2024 sebagai berikut:

**Tabel 5.8 Proyeksi Neraca Tahun 2020 - 2024**

dalam Rp Juta

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
1 Aset Lancar	175.856	219.973	310.895	473.501	749.927
2 Aset Tetap	94.727	97.378	111.318	122.029	125.358
3 Total Aset	270.583	317.351	422.213	595.530	875.285
4 Kewajiban jangka pendek	137.657	158.545	176.725	229.699	311.263
5 Kewajiban jangka panjang	43.353	40.748	57.014	51.606	47.061
6 Total Kewajiban	181.010	199.293	233.739	281.305	358.324
7 Ekuitas	89.573	118.058	188.474	314.225	516.961
8 Total Kewajiban dan Ekuitas	270.583	317.351	422.213	595.530	875.285

## 5.13.PROYEKSI LABA RUGI

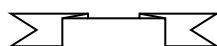
Proyeksi perkembangan Laba Rugi Tahun 2020 - 2024 sebagai berikut:

**Tabel 5.9 Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020 - 2024**

dalam Rp Juta

NO	U R A I A N	TAHUN									
		2020 (UA)		2021		2022		2023		2024	
		3	%	4	%	5	%	6	%	7	%
1	PENDAPATAN USAHA	170.145	100,0	256.512	100,0	417.660	100,0	540.388	100,0	725.076	100,0
a	Engineering			237.303	92,5	352.660	84,4	435.388	80,6	584.576	80,6
b	Developer			5.709	2,2	15.000	3,6	35.000	6,5	60.500	8,3
c	Industry			13.500	5,3	50.000	12,0	70.000	13,0	80.000	11,0
2	BEBAN LANGSUNG	121.961	71,7	180.569	70,4	293.079	70,2	379.680	70,3	503.723	69,5
a	Engineering			166.349	70,1	245.804	69,7	303.030	69,6	400.435	68,5
b	Developer			4.567	80,0	11.775	78,5	27.300	78,0	46.888	77,5
c	Industry			9.653	71,5	35.500	71,0	49.350	70,5	56.400	70,5
3	LABA (RUGI) KOTOR	48.184	28,3	75.943	29,6	124.581	29,8	160.708	29,7	221.353	30,5
4	PENDAPATAN BERSIH VENTURA BERSAMA	488	0,3	550	0,2	600	0,1	700	0,1	700	0,1
5	LABA (RUGI) KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	48.672	28,6	76.493	29,8	125.181	30,0	161.408	29,9	222.053	30,6
6	BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI	41.515	24,4	50.799	19,8	58.093	13,9	65.196	12,1	74.610	10,3
7	LABA (RUGI) USAHA	7.157	4,2	25.694	10,0	67.088	16,1	96.212	17,8	147.443	20,3
8	PENDAPATAN LAIN-LAIN	4.207	2,5	1.007	0,4	2.486	0,6	2.702	0,5	2.879	0,4
9	BEBAN LAIN-LAIN	401	0,2	1.231	0,5	3.441	0,8	3.737	0,7	4.346	0,6
10	LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	10.963	6,4	25.470	9,9	66.133	15,8	95.177	17,6	145.976	20,1
11	PAJAK PENGHASILAN	3.569	2,1	10.260	4,0	16.706	4,0	21.616	4,0	29.003	4,0
12	LABA (RUGI) BERSIH	7.394	4,3	15.210	5,9	49.427	11,8	73.561	13,6	116.973	16,1

Proyeksi Neraca dan Laba Rugi dan angka banding Keuangan tahun 2020 - 2024 secara rinci dapat dilihat pada **Tabel XII dan Tabel XIII**.



## **BAB VI PENUTUP**



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. VISI DAN MISI**

1. Visi PT. Indra Karya (Persero) tahun 2018 – 2020 adalah :

**“Menjadi Perusahaan Engineering, Developer dan Industri Sumber Daya Air Bertaraf Internasional Terbaik di Asia”**

Pada tahun 2021 – 2024, PT. Indra Karya (Persero) memperbarui Visi Perusahaan dengan :

**“Menjadi perusahaan konsultan yang diperluas, terintegrasi, dan berkinerja unggul di Asia”**

2. Misi PT. Indra Karya (Persero) meliputi :
  - 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.

#### **6.2. TUJUAN, SASARAN DAN NILAI-NILAI PERUSAHAAN**

1. Tujuan

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 (Persero) 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.

2. Sasaran

Secara umum sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah dicapainya kondisi perusahaan yang sehat dengan kriteria pencapaian laba, pendapatan, kontrak yang tinggi, dengan rasio rasio kinerja dan keuangan memenuhi kriteria, hal ini sekaligus sebagai cerminan dari kepercayaan para *stakeholder*.

### 3. Nilai-Nilai

Nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan adalah “AKHLAK” yaitu:

- A : AMANAH**  
Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- K : KOMPETEN**  
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
- H : HARMONIS**  
Saling peduli dan menghargai perbedaan.
- L : LOYAL**  
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.
- A : ADAPTIF**  
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan.
- K : KOLABORATIF**  
Membangun kerjasama yang sinergi.

### 6.3. POSISI PERUSAHAAN SAAT INI

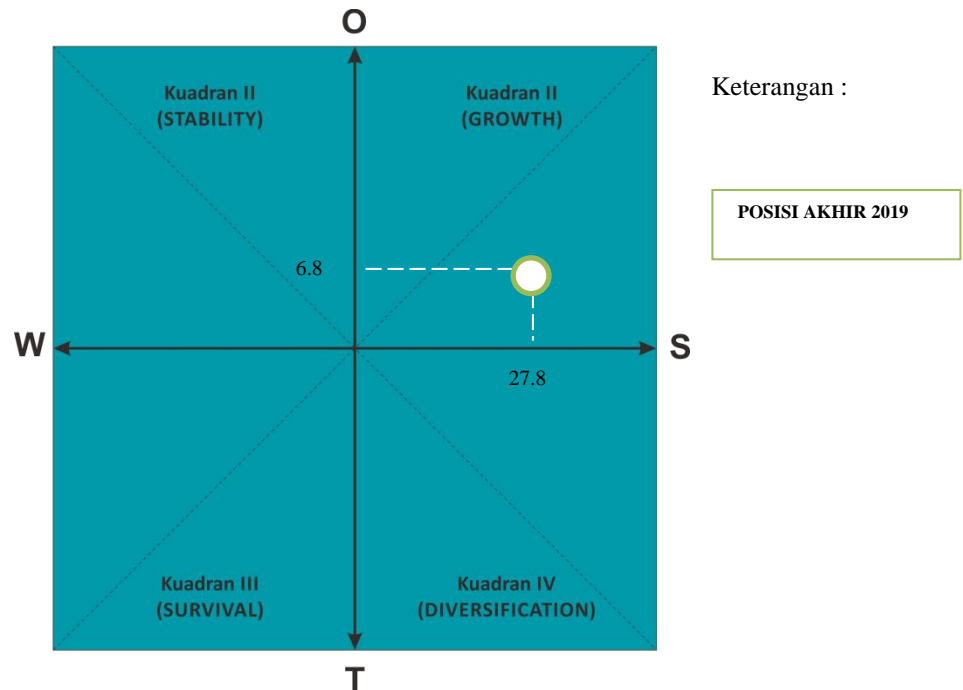
1. Kondisi kegiatan usaha sesuai dengan realisasi selama lima tahun terakhir 2015 – 2019 adalah sebagai berikut:

**Tabel 6.1 Realisasi Kinerja Tahun 2015 - 2019**

NO	URAIAN	2015	2016	2017	2018	2019
1	Kontrak Pekerjaan (Rp. Juta)	180.416	233.536	371.916	444.432	422.745
2	Penjualan/Produksi (Rp. Juta)	88.762	85.414	116.753	164.748	191.113
3	Laba/Rugi setelah PPh	1.896	(4.356)	4.227	10.018	10.909
4	Modal Disetor	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
5	Equity	(3.777)	(7.189)	64.431	72.941	82.178
6	Total Aset	74.476	70.657	157.818	180.770	241.589
7	Aset Tetap	18.142	15.652	89.731	91.916	114.020
8	Aset Lancar	56.333	55.004	68.087	88.855	127.569
9	Kredit Bank	(9.370)	-	-	-	-
10	Jumlah Pegawai (Tetap)	137	124	111	106	105
11	Current Ratio (%)	88,88	112,56	107,30	118,11	106,25
12	Profit Margin (%)	2,14	(5,10)	3,62	6,08	5,71
13	ROE (%)	(50,19)	60,59	6,56	13,73	13,27
14	DER (%)	(2.071,78)	(1.082,82)	144,94	147,83	193,98
15	Total Asset Turn Over (x)	1,19	1,21	0,74	0,91	0,79
16	Tingkat Kesehatan	SEHAT (A)	KURANG SEHAT (BB)	SEHAT (A)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)

2. Hasil pemetaan perusahaan pada saat ini

Dari hasil analisis kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal seperti peluang dan hambatan yang ada, maka terdapat potensi peluang dari lingkungan kegiatan usaha yang relatif cukup besar dan dapat di optimalkan melalui kekuatan internal yang dimiliki perusahaan seperti di bidang pemasaran, SDM, keuangan maupun produksi. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang cukup besar untuk menangkap peluang-peluang tersebut, sehingga posisi Perusahaan di akhir tahun 2019 masuk pada Kuadran I (Pertumbuhan/*Growth*).



**Gambar 6.1 Posisi Perusahaan (*Corporate Mapping*)**

### 3. Permasalahan Strategi Perusahaan

Sesuai dengan hasil pemetaan sektor pekerjaan yang diuraikan diatas, permasalahan strategis yang dihadapi perusahaan meliputi :

#### a. Aspek Pemasaran

Persaingan pasar yang cukup ketat terutama dengan perusahaan-perusahaan konsultan sejenis dan konsultan asing, sehingga diperlukan strategi untuk mendapatkan pekerjaan yaitu dengan meningkatkan ketepatan mutu, waktu, biaya dan fungsi serta kompetensi SDM perusahaan.

#### b. Aspek Pendapatan

Tidak tercapainya pendapatan usaha akibat tidak tercapainya rencana kontrak sehingga diperlukan upaya penyeimbangan komposisi perolehan kontrak antara kontrak *single years* dan *multi years*.

#### c. Aspek Keuangan

Collection period yang cukup lama menyulitkan operasi perusahaan dan mempengaruhi ketersediaan modal kerja perusahaan, selain itu perusahaan belum menerima fasilitas perbankan. Perusahaan terus mengupayakan fasilitas Cash Loan dan Non Cash Loan serta merancang kontrak dengan tata cara pembayaran bulanan.

#### d. Aspek Organisasi dan SDM

Kualifikasi dan komposisi personil yang kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan serta kurangnya program pendidikan dan pelatihan. Perusahaan berupaya merekrut SDM dengan kualifikasi

sesuai kebutuhan dan meningkatkan anggaran program pendidikan dan pelatihan.

#### 6.4. PERENCANAAN STRATEGI JANGKA PANJANG

##### 1. Pelaksanaan Misi dan Tugas Pokok Perusahaan

- Melaksanakan pekerjaan jasa konsultansi dalam arti yang seluas-luasnya sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan.
- Mengembangkan usaha dengan diversifikasi usaha

##### 2 Strategi Korporasi

Strategi Korporasi yang ditetapkan adalah “Strategi Pertumbuhan” yaitu strategi yang diarahkan untuk memupuk keuntungan dengan penguatan bidang usaha *engineering* dan pengembangan bidang usaha baru yaitu *procurement* dan *realty* sebagai diversifikasi usaha dengan demikian maka, perusahaan akan mempunyai 3 pilar lini bisnis utama yaitu :

1. Engineering
2. Developer
3. Industry

dengan langkah-langkah antara lain :

- Melakukan variasi produk *engineering* untuk sektor energi dengan target pasar BUMN dan swasta.
- Memilih bidang usaha baru yang berdasarkan kajian yang dilakukan bahwa yang *related* dan *in-line* dengan bisnis yang digeluti saat ini adalah bidang usaha *developer* keairan dan konsultansi manajemen.
- Penguatan dan optimalisasi *profit centre* baru dalam bidang usaha *Industry* Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).
- Mengubah aktiva yang tidak produktif menjadi produktif.
- Melaksanakan penyempurnaan/perbaikan organisasi dan sistem manajemen
- Meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, perencanaan strategi dan pengawasan melekat.
- Melaksanakan usaha pemasaran yang lebih efektif.
- Memperketat posisi keuangan perusahaan dengan memperbaiki struktur permodalan yang dirasa sangat dibutuhkan dalam mendukung operasional perusahaan dalam usaha revitalisasi seluruh unit kerja perusahaan.
- Melakukan perubahan logo perusahaan guna mengakselerasi lini bisnis perusahaan yang dapat mendorong semangat perubahan bagi perusahaan, sesuai dengan visi dan misi dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh pemegang saham.
- Melaksanakan integrasi layanan melalui jaringan fungsi perusahaan.

### 3. Proyeksi Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan

**Tabel 6.2 Proyeksi Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan**

NO	SEKTOR PEKERJAAN	PROYEKSI PENINGKATAN TAHUNAN (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Sipil/Pengairan	80,9	78,7	73,3	70,6	66,1
2	Jalan dan Jembatan	9,0	9,7	10,2	10,1	9,6
3	Energi	1,7	2,6	2,5	2,3	1,9
4	Bangunan/Gedung	2,3	3,1	3,3	2,9	2,8
5	Lain-Lain	5,3	2,9	2,7	2,9	2,2
6	AMDK/Industri AMDK	0,5	2,2	6,4	8,2	13,6
7	Developer Keairan	0,3	0,9	1,7	3,0	3,7

### 4. Proyeksi Pertumbuhan Produksi dan Laba

**Tabel 6.3 Proyeksi Pertumbuhan Produksi dan Laba**

NO	URAIAN	PERTUMBUHAN (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Produksi per Tahun	89,03	150,76	162,82	129,38	134,18
2	Produksi dalam 5 tahun	133,23				
3	Laba per tahun	78,44	205,70	324,97	148,83	159,01
4	Laba dalam 5 tahun	183,39				

### 5. Proyeksi Sumber Daya Manusia

**Tabel 6.4 Proyeksi Sumber Daya Manusia**

Tahun	Produksi (Rp. juta)	Produktivitas Tenaga Kerja (Rp. Juta/bln.)	Produktivitas Tenaga Kerja (Rp. Juta/Thn.)	Jumlah Tenaga Kerja Tetap (orang)		
				Total	Struktural	Fungsional
2020	170.145	17,27	207,24	821	118	703
2021	256.512	23,03	276,41	928	144	784
2022	417.660	31,24	374,92	1.114	180	934
2023	540.388	34,12	409,38	1.320	200	1.120
2024	725.076	38,39	460,66	1.574	213	1.361

### 6. Pengembangan Sistem

Akan selalu terus diupayakan secara berkesinambungan peningkatan kualitas dari berbagai sistem (Keuangan, Pengendalian pemasaran

produksi, Pengelolaan tenaga kerja) yang dipergunakan oleh perusahaan.

#### 7. Pengembangan Sektor Pekerjaan

Sektor pekerjaan pada tahun 2020-2024 diarahkan untuk lebih meningkatkan sektor energi dan sipil keairan sebab memiliki tingkat billing rate yang tinggi dan adanya kebijakan “*energy security*” dari pemerintah. Peningkatan sektor lainnya adalah terdapat pada sektor *Developer* dan *Industry*.

### 6.5. PROYEKSI KEUANGAN

#### 1. Asumsi-Asumsi yang digunakan :

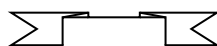
**Tabel 6.5 Asumsi-Asumsi Keuangan**

NO	PARAMETER	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,3	5,3	5,4	5,5	5,5
2.	Inflasi (%)	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
3.	Kurs US \$ 1 (Rp)	14.400	14.400	14.500	14.500	14.500
4.	Suku Bunga SPN 3 bln rata-rata ( % )	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3

#### 2. Proyeksi kegiatan usaha tahun 2020 – 2024

**Tabel 6.6 Proyeksi kegiatan usaha tahun 2020 – 2024**

NO	URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
1	Kontrak Pekerjaan	446.188	614.543	864.221	1.162.165	1.616.674
2	Produksi	170.145	256.512	417.660	540.388	725.076
3	Labas Sesudah PPh	7.394	15.210	49.427	73.561	116.973
4	Modal Disetor	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
5	Equity	89.573	106.104	153.059	222.942	334.066
6	Total Aset	270.583	308.354	381.781	498.019	643.020
7	Aset Tetap	94.727	97.287	104.703	118.575	135.979
8	Aset Lancar	175.856	211.067	277.078	379.444	507.041
9	Kredit Bank	1.644	(2.042)	7.304	6.929	11.914
10	Jumlah Pegawai	821	928	1.114	1.320	1.574
11	Current Ratio (%)	127,75	130,29	160,72	168,87	192,87
12	Net Profit Margin (%)	8,01	8,70	13,88	16,50	18,60
13	ROE (%)	27,42	25,60	46,90	58,02	62,62
14	DER (%)	202,08	190,62	149,43	123,38	92,48
15	Total Asset Turn Over (x)	1,13	1,01	0,82	1,57	1,75
16	Score	54,70	60,50	63,50	65,50	66,50
17	Tingkat Kesehatan	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AAA)	SEHAT (AAA)





TABEL : I

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PERUBAHAN PERSONALIA**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN TAHUN 2019**

(Orang)

NO	STATUS / TINGKAT PENDIDIKAN	TAHUN 2015	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018	TAHUN 2019
1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>STRUKTURAL</b>					
	<b>1.1. TEKNIK</b>					
	- S3, S2	4	4	4	4	4
	- S1, D4	22	19	17	19	27
	- D3, D2, D1	4	2	2	2	2
	- SLTA	2	1	1	1	1
	- LAIN-LAIN	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>34</b>
	<b>1.2. NON TEKNIK</b>					
	- S3, S2	6	6	5	3	3
	- S1, D4	35	32	30	29	34
	- D3, D2, D1	9	9	8	12	14
	- SLTA	29	25	23	23	24
	- LAIN-LAIN	4	3	3	3	3
	<b>JUMLAH</b>	<b>83</b>	<b>75</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>78</b>
	<b>JUMLAH (1)</b>	<b>115</b>	<b>101</b>	<b>93</b>	<b>96</b>	<b>112</b>
2.	<b>FUNGSIONAL</b>					
	<b>2.1. TEKNIK</b>					
	- S3, S2	33	28	26	51	32
	- S1, D4	112	97	194	249	337
	- D3, D2, D1	21	29	28	51	31
	- SLTA	10	9	27	40	37
	- LAIN-LAIN	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>176</b>	<b>163</b>	<b>275</b>	<b>391</b>	<b>437</b>
	<b>2.2. NON TEKNIK</b>					
	- S3, S2	4	5	3	1	1
	- S1, D4	13	14	40	15	42
	- D3, D2, D1	7	5	10	6	24
	- SLTA	14	11	28	27	28
	- LAIN-LAIN	8	7	5	4	6
	<b>JUMLAH</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>86</b>	<b>53</b>	<b>101</b>
	<b>JUMLAH (2)</b>	<b>222</b>	<b>205</b>	<b>361</b>	<b>444</b>	<b>538</b>
	<b>JUMLAH (1) + (2)</b>	<b>337</b>	<b>306</b>	<b>454</b>	<b>540</b>	<b>650</b>

TABEL : III

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PENCAPAIAN KONTRAK BERDASAR SEKTOR PEKERJAAN**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2015				TAHUN 2016				TAHUN 2017				TAHUN 2018				TAHUN 2019			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Sipil/Pengairan	20.711	124.988	145.699	81	69.245	102.149	171.394	73	100.636	190.585	291.221	78	195.878	165.166	361.044	81,24	222.385	121.700	344.085	81,39
2	Jalan dan Jembatan	83	1.976	2.059	1	5.084	19.181	24.265	10	17.941	25.108	43.049	12	28.478	21.736	50.214	11,30	21.042	2.571	23.613	5,59
3	Energi	13.539	5.769	19.308	11	12.700	8.928	21.628	9	9.135	11.231	20.366	5	6.438	11.428	17.866	4,02	6.622	6.649	13.271	3,14
4	Bangunan /Gedung	3.444	9.906	13.350	7	4.625	11.404	16.029	7	8.912	8.348	17.260	5	6.402	8.267	14.669	3,30	1.072	16.269	17.341	4,10
5	Lain-Lain	0	0	0	0	0	220	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	17.457	4.337	21.794	5,16
6	AMDK/Industri AMDK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	639	639	0	0	2.641	2.641	0,62
7	Developer Keairan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	<b>Jumlah</b>	<b>37.777</b>	<b>142.639</b>	<b>180.416</b>	<b>100</b>	<b>91.654</b>	<b>141.882</b>	<b>233.536</b>	<b>100</b>	<b>136.624</b>	<b>235.272</b>	<b>371.896</b>	<b>100</b>	<b>237.196</b>	<b>207.236</b>	<b>444.432</b>	<b>100</b>	<b>268.578</b>	<b>154.167</b>	<b>422.745</b>	<b>100</b>

TABEL : II

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PENCAPAIAN KONTRAK BERDASAR SEKTOR KEGIATAN**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2015				TAHUN 2016				TAHUN 2017				TAHUN 2018				TAHUN 2019			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	11.430	42.003	53.433	30	3.845	18.560	22.405	10	297	62.685	62.982	17	56.270	60.836	117.106	26	62.033	46.456	108.489	26
2	Supervisi (Pengawaan)	20.658	76.701	97.359	54	84.044	86.690	170.734	73	135.195	147.915	283.110	76	172.593	81.867	254.460	57	192.901	49.162	242.063	57
3	Survey & Investigasi	177	7.354	7.531	4	678	4.213	4.891	2	0	9.591	9.591	3	1.193	18.044	19.237	4	5.048	11.966	17.014	4
4	Studi (FS, AMDAL, RARAP)	1.211	16.581	17.792	10	2.074	22.361	24.435	10	1.132	15.101	16.233	4	83	41.261	41.344	9	8.062	32.181	40.243	10
5	Lain-Lain	4.301	0	4.301	2	1.013	10.058	11.071	5	0	0	0	0	7.056	4.590	11.646	3	534	11.761	12.295	3
6	Industri AMDK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	639	639	0	0	2641	2.641	1
7	Developer Keairan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>37.777</b>	<b>142.639</b>	<b>180.416</b>	<b>100</b>	<b>91.654</b>	<b>141.882</b>	<b>233.536</b>	<b>100</b>	<b>136.624</b>	<b>235.292</b>	<b>371.916</b>	<b>100</b>	<b>237.195</b>	<b>207.237</b>	<b>444.432</b>	<b>100</b>	<b>268.578</b>	<b>154.167</b>	<b>422.745</b>	<b>100</b>

TABEL : V

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PENCAPAIAN PRODUKSI BERDASARKAN PEKERJAAN**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2015				TAHUN 2016				TAHUN 2017				TAHUN 2018				TAHUN 2019			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Sipil/Pengairan	7.301	69.567	76.868	87	13.754	49.832	63.586	74	30.025	58.891	88.916	76	75.499	52.147	127.646	77	101.816	51.246	153.062	80
2	Jalan dan Jembatan	83	350	433	0	2.256	1.065	3.321	4	7.339	6.186	13.525	12	15.432	709	16.141	10	5.916	2.571	8.487	4
3	Energi	1.303	3.674	4.977	6	1.085	8.824	9.909	12	150	3.477	3.627	3	5.102	6.142	11.244	7	4.849	5.217	10.066	5
4	Bangunan /Gedung	1.202	5.282	6.484	7	3.449	4.929	8.378	10	6.020	4.665	10.685	9	5.988	3.090	9.078	6	2.307	8.792	11.099	6
5	Lain-Lain	0	0	0	0	0	220	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.421	4.337	5.758	3
6	AMDK/Industri AMDK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	639	639	0	0	2.641	2.641	1
7	Developer Keairan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>9.889</b>	<b>78.873</b>	<b>88.762</b>	<b>100</b>	<b>20.544</b>	<b>64.870</b>	<b>85.414</b>	<b>100</b>	<b>43.534</b>	<b>73.219</b>	<b>116.753</b>	<b>100</b>	<b>102.021</b>	<b>62.727</b>	<b>164.748</b>	<b>100</b>	<b>116.309</b>	<b>74.804</b>	<b>191.113</b>	<b>100</b>

TABEL : IV

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PENCAPAIAN PRODUKSI BERDASARKAN KEGIATAN**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2015				TAHUN 2016				TAHUN 2017				TAHUN 2018				TAHUN 2019			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	2.242	34.719	36.961	42	2.937	18.114	21.051	25	297	27.215	27.512	24	29.160	24.570	53.730	33	46.192	19.487	65.679	34
2	Supervisi (Pengawaan)	5.872	23.146	29.018	33	16.151	16.703	32.854	38	37.380	13.973	51.353	44	65.026	7.346	72.372	44	57.980	16.538	74.518	39
3	Survey & Investigasi	177	6.676	6.853	8	678	4.213	4.891	6	0	8.398	8.398	7	1.193	12.995	14.188	9	5.048	11.190	16.238	8
4	Studi (FS, AMDAL, RARAP)	1.210	14.332	15.542	18	778	22.257	23.035	27	0	15.101	15.101	13	0	12.573	12.573	8	6.555	15.916	22.471	12
5	Lain-Lain	388	0	388	0	0	3.583	3.583	4	5.857	8.532	14.389	12	6.642	4.470	11.112	7	534	9.032	9.566	5
6	Industri AMDK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	773	773	0	0	2.641	2.641	1
7	Developer Keairan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>9.889</b>	<b>78.873</b>	<b>88.762</b>	<b>100</b>	<b>20.544</b>	<b>64.870</b>	<b>85.414</b>	<b>100</b>	<b>43.534</b>	<b>73.219</b>	<b>116.753</b>	<b>100</b>	<b>102.021</b>	<b>62.727</b>	<b>164.748</b>	<b>100</b>	<b>116.309</b>	<b>74.804</b>	<b>191.113</b>	<b>100</b>

TABEL : IV

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**NERACA**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

U R A I A N	TAHUN				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	3	4	5	6	7
<b>ASET LANCAR</b>					
Kas dan Setara Kas	17.600	14.131	28.110	25.308	42.355
Investasi Jangka Pendek	0	0	0	0	0
Piutang Usaha	7.750	4.234	6.013	9.493	8.079
Akumulasi Penyisihan Piutang Usaha	-1.714	-1.707	-1.772	-1.776	-1.839
Piutang Lain-Lain	2.553	5.074	2.154	2.668	12.804
Uang Muka (Panjar Kerja)	2.957	3.739	1.461	1.950	3.518
Uang Muka Sub Konsultansi	0	0	1.156	394	792
Uang Muka Pajak	2.785	2.285	0	912	440
Jaminan Bank	1.863	883	358	764	216
Biaya Dibayar Dimuka	1.780	1.470	1.713	5.269	5.678
Pendapatan Akan Diterima	19.562	22.543	27.173	41.579	53.697
Penugasan Jasa Konsultansi Dalam Pelaksanaan	3.875	2.352	1.721	2.293	1.829
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>59.011</b>	<b>55.004</b>	<b>68.087</b>	<b>88.854</b>	<b>127.569</b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>					
Tanah	12.977	12.977	83.708	83.708	83.708
Bangunan	3.137	3.137	3.137	3.137	5.114
Inventaris Kantor	3.855	3.847	3.990	4.185	5.508
Kendaraan/Alat Transport	2.431	2.651	2.969	4.353	5.414
Peralatan S/I	187	412	412	428	1.001
	<b>22.587</b>	<b>23.024</b>	<b>94.216</b>	<b>95.811</b>	<b>100.745</b>
Akumulasi Penyusutan Akiwa Tetap	-7.704	-7.839	-7.811	(7.958)	(9.074)
Aset Lain-Lain	581	467	3.326	4.063	22.349
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>15.464</b>	<b>15.652</b>	<b>89.731</b>	<b>91.916</b>	<b>114.020</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>74.475</b>	<b>70.656</b>	<b>157.818</b>	<b>180.770</b>	<b>241.589</b>

U R A I A N	TAHUN				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	3	4	5	6	7
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>					
<b>LIABILITAS LANCAR</b>					
Hutang Bank	0	0	0	0	0
Hutang Usaha	13.902	11.472	18.283	19.343	10.072
Hutang Pajak	7.049	6.468	3.180	6.118	7.300
Uang Muka Yang Diterima	1.659	8.495	15.307	14.880	16.767
Hutang Lain-Lain	20.208	7.289	6.184	12.795	39.347
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	20.552	15.142	20.502	22.097	46.576
Pendapatan Diterima Dimuka	8	0	0	0	0
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>63.378</b>	<b>48.866</b>	<b>63.456</b>	<b>75.233</b>	<b>120.062</b>
<b>LIABILITAS TIDAK LANCAR</b>					
Hutang Bank	0	0	0	0	0
Hutang Lainnya	5.061	20.380	19.063	18.155	23.500
Uang Muka yang diterima	0	0	0	0	0
Liabilitas Jaminan Hari Tua & Imbalan Pasca Kerja	9.813	8.599	10.868	14.441	15.849
<b>Jumlah Liabilitas tidak lancar</b>	<b>14.874</b>	<b>28.979</b>	<b>29.931</b>	<b>32.596</b>	<b>39.349</b>
<b>Jumlah liabilitas</b>	<b>78.252</b>	<b>77.845</b>	<b>93.387</b>	<b>107.829</b>	<b>159.411</b>
<b>EKUITAS</b>					
Modal Saham :					
Modal saham - Nilai nominal Rp. 1.000.000,-					
Modal Saham - 8.000 lembar saham					
Modal ditempatkan dan disetor penuh 2.000 lembar	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cadangan	0	887	887	887	887
<b>SALDO LABA (RUGI)</b>					
Laba (Rugi) s/d. Tahun Yang Lalu	366	1.374	-2.094	1.246	11.074
Laba (Rugi) Tahun Ini	1.896	-4.356	4.227	10.018	10.909
Penghasilan Komprehensif Lainnya	-8.039	-7.094	59.411	58.790	57.308
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>-3.777</b>	<b>-7.189</b>	<b>64.431</b>	<b>72.941</b>	<b>82.178</b>
<b>Jumlah Liabilitas dan Ekuitas</b>	<b>74.475</b>	<b>70.656</b>	<b>157.818</b>	<b>180.770</b>	<b>241.589</b>

TABEL : V

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PERHITUNGAN LABA/RUGI**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN TAHUN 2019**

(Rp. Juta)

NO	URAIAN	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
1	PENDAPATAN USAHA	88.762	85.414	116.753	164.748	191.113
2	BEBAN LANGSUNG	62.907	59.230	83.029	113.647	136.372
3	<b>LABA KOTOR SEBELUM VENTRA BERSAMA</b>	<b>25.855</b>	<b>26.184</b>	<b>33.724</b>	<b>51.101</b>	<b>54.741</b>
4	PENDAPATAN BERSIH VENTURA BERSAMA	660	1.215	3.002	1.476	506
5	<b>LABA BRUTO SETELAH VENTURA BERSAMA</b>	<b>26.516</b>	<b>27.399</b>	<b>36.726</b>	<b>52.577</b>	<b>55.247</b>
6	BEBAN USAHA (BEBAN UMUM & ADMINISTRASI)	21.686	25.649	28.026	36.524	42.285
7	<b>LABA (RUGI) USAHA</b>	<b>4.830</b>	<b>1.750</b>	<b>8.700</b>	<b>16.053</b>	<b>12.962</b>
8	PENDAPATAN LAIN-LAIN	2.694	66	1.012	106	3.247
9	BEBAN LAIN-LAIN	2.211	2.951	938	1.151	363
10	<b>LABA(RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>5.313</b>	<b>(1.135)</b>	<b>8.774</b>	<b>15.008</b>	<b>15.846</b>
11	BEBAN PAJAK PENHASILAN	3.418	3.221	4.547	4.990	4.937
12	<b>LABA (RUGI) SESUDAH PPH</b>	<b>1.895</b>	<b>(4.356)</b>	<b>4.227</b>	<b>10.018</b>	<b>10.909</b>
13	PENDAPATAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	(1.322)	944	67.393	(1.508)	(1.483)
14	<b>LABA KOMPREHENSIF</b>	<b>574</b>	<b>(3.412)</b>	<b>71.620</b>	<b>8.510</b>	<b>9.426</b>



TABEL : VI

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**ARUS KAS**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN TAHUN 2019**

(Rp. Juta)

NO	URAIAN	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
<b>I</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>					
	Penerimaan Kas dari Pelanggan	87.124	85.632	117.220	146.439	182.359
	Pengeluaran Kas Kepada Pemasok dan Karyawan	-81.758	-92.300	-98.884	-147.517	-162.035
	Kas yang dihasilkan dari operasi	<b>5.366</b>	<b>-6.668</b>	<b>18.336</b>	<b>-1.078</b>	<b>20.324</b>
	Pembayaran Beban Pinjaman	-1.259	-103	-13	-32	-56
	Penghasilan Bunga Deposito dan Jasa Giro	458	66	84	106	119
	Pembayaran Pajak	-3.569	-2.198	-4.547	-4.990	-4.937
	Penerimaan (Pembayaran) Lain-lain	11.250	5.141	140	993	-6.605
	<b>Arus Kas Bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Operasi</b>	<b>12.246</b>	<b>-3.762</b>	<b>14.000</b>	<b>-5.001</b>	<b>8.845</b>
<b>II</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
	Pembelian Aktiva Tetap	-86	-437	-461	-1.594	-4.934
	Penjualan Aktiva Tetap	0	0	0	0	0
	Penerimaan (Pembayaran) Ventura Bersama	967	987	2.920	809	-18.337
	Penerimaan (Pembayaran) Lainnya	-40	424	0	0	0
	<b>Arus Kas Bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Investasi</b>	<b>841</b>	<b>974</b>	<b>2.459</b>	<b>-785</b>	<b>-23.271</b>
<b>III</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>					
	Penerimaan Pinjaman Bank	-9.370	0	0	0	0
	Pembayaran Pinjaman Bank	0	0	0	0	0
	Penerimaan (Pembayaran) Pinjaman kepada Pihak III	530	-681	-2.423	3.085	31.897
	Penerimaan (Pembayaran) Lain -lain	0	0	0	0	0
	Pembayaran Deviden dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	0	0	-57	-101	-424
	<b>Arus Kas Bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan</b>	<b>-8.840</b>	<b>-681</b>	<b>-2.480</b>	<b>2.984</b>	<b>31.473</b>
<b>IV</b>	<b>KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>4.248</b>	<b>-3.469</b>	<b>13.979</b>	<b>-2.802</b>	<b>17.047</b>
<b>V</b>	<b>SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN</b>	<b>13.352</b>	<b>17.600</b>	<b>14.131</b>	<b>28.110</b>	<b>25.308</b>
<b>VI</b>	<b>SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN</b>	<b>17.600</b>	<b>14.131</b>	<b>28.110</b>	<b>25.308</b>	<b>42.355</b>

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**INVESTASI**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

NO	URAIAN	TAHUN 2015		TAHUN 2016		TAHUN 2017		TAHUN 2018		TAHUN 2019	
		JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)
1	Tanah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Prasarana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Perlengkapan Bangunan/Gedung	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.977
4	Peralatan Survai/Proyek	0	0	1	225	0	0	1	16	3	573
5	Inventaris Kantor	12	86	14	66	18	145	21	195	36	1323
6	Kendaraan Operasional/Mesin	0	0	1	220	2	628	6	2008	5	1061
7	Lain-Lain	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>12</b>	<b>86</b>	<b>16</b>	<b>511</b>	<b>20</b>	<b>773</b>	<b>28</b>	<b>2.219</b>	<b>45</b>	<b>4.934</b>

TABEL : VIII

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**ANGKA BANDING KEUANGAN**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN TAHUN 2019**

NO	MACAM RATIO	TAHUN					
		RUMUS	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
I	RASIO LIKUIDITAS						
1	Cash Ratio (%)	$\frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$	27,77	28,92	44,30	33,64	35,28
2	Acid Test Ratio (Quick Ratio) (%)	$\frac{\text{Kas + Bank+ Efek + Piutang}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$	68,16	80,22	93,80	99,16	85,20
3	Current Ratio (%)	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$	93,11	112,56	107,30	118,11	106,25
II	RASIO AKTIVITAS						
1	Collection Period (hari)	$\frac{\text{Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Netto}}$	105	107	98	109	109
2	Total Asset Turn Over (kali)	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$	1,19	1,21	0,74	0,91	0,79
III	RASIO LEVERAGE						
1	Debt to Total Assets (%)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$	105,07	110,17	59,17	59,65	65,98
IV	RASIO SOLVABILITAS						
1	Solvabilitas (%)	$\frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Hutang}} \times 100 \%$	95,17	90,76	168,99	167,64	151,55
2	Debt to Equity Ratio (%)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Equity}} \times 100 \%$	(2.072)	(1.083)	144,94	147,83	193,98
V	RASIO RENTABILITAS						
1	Profit Margin (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Netto}} \times 100 \%$	2	(5)	3,62	6,08	5,71
2	Return On Asset (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$	3	(6)	2,68	5,54	4,52
3	Return On Equity (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$	(50)	61	6,56	13,73	13,27

TABEL : IX

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PROYEKSI PERUBAHAN PERSONALIA**  
**TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN TAHUN 2024**

(orang)

NO	STATUS / TINGKAT PENDIDIKAN	TAHUN 2020 (UA)	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023	TAHUN 2024
1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>STRUKTURAL</b>					
	<b>1.1. TEKNIK</b>					
	- S3, S2	5	6	6	6	6
	- S1, D4	27	30	32	34	34
	- D3, D2, D1	1	2	2	2	2
	- SLTA	1	3	3	3	3
	- LAIN-LAIN	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
	<b>1.2. NON TEKNIK</b>					
	- S3, S2	3	3	3	3	3
	- S1, D4	34	37	39	42	41
	- D3, D2, D1	16	17	15	16	16
	- SLTA	28	43	77	91	105
	- LAIN-LAIN	3	3	3	3	3
	<b>JUMLAH</b>	<b>84</b>	<b>103</b>	<b>137</b>	<b>155</b>	<b>168</b>
	<b>JUMLAH (1)</b>	<b>118</b>	<b>144</b>	<b>180</b>	<b>200</b>	<b>213</b>
2.	<b>FUNGSIONAL</b>					
	<b>2.1. TEKNIK</b>					
	- S3, S2	51	62	82	123	182
	- S1, D4	483	539	621	695	821
	- D3, D2, D1	23	27	44	74	100
	- SLTA	42	46	50	57	63
	- LAIN-LAIN	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>599</b>	<b>674</b>	<b>797</b>	<b>949</b>	<b>1.166</b>
	<b>2.2. NON TEKNIK</b>					
	- S3, S2	1	1	1	9	7
	- S1, D4	34	39	43	59	77
	- D3, D2, D1	10	11	13	14	22
	- SLTA	53	53	75	84	84
	- LAIN-LAIN	6	6	5	5	5
	<b>JUMLAH</b>	<b>104</b>	<b>110</b>	<b>137</b>	<b>171</b>	<b>195</b>
	<b>JUMLAH (2)</b>	<b>703</b>	<b>784</b>	<b>934</b>	<b>1.120</b>	<b>1.361</b>
	<b>JUMLAH (1) + (2)</b>	<b>821</b>	<b>928</b>	<b>1.114</b>	<b>1.320</b>	<b>1.574</b>

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**RENCANA PEROLEHAN KONTRAK BERDASAR SEKTOR PEKERJAAN**  
**TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN 2024**

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2020 (UNAUDITED)				TAHUN 2021				TAHUN 2022				TAHUN 2023				TAHUN 2024			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Sipil/Keairan	186.800	174.054	360.854	80,9	230.512	252.853	483.365	78,7	293.001	340.371	633.372	73,3	356.800	463.438	820.238	70,6	480.305	588.782	1.069.087	66,1
2	Jalan dan Jembatan	4.411	35.805	40.216	9,0	23.856	35.476	59.332	9,7	46.447	41.600	88.047	10,2	63.004	54.461	117.465	10,1	83.481	71.204	154.685	9,6
3	Energi	1.722	5.985	7.707	1,7	2.306	13.435	15.741	2,6	1.621	19.912	21.533	2,5	2.414	24.501	26.915	2,3	2.878	28.393	31.271	1,9
4	Bangunan/Gedung	5.074	5.144	10.218	2,3	4.553	14.320	18.873	3,1	1.763	26.393	28.156	3,3	3.087	30.830	33.917	2,9	3.420	41.406	44.826	2,8
5	Lain-Lain (Bandara, Pelabuhan, Pemberdayaan)	17.940	5.553	23.493	5,3	13.975	4.048	18.023	2,9	15.199	7.914	23.113	2,7	16.256	17.374	33.630	2,9	26.693	9.612	36.305	2,2
6	AMDK/Industri AMDK	0	2.250	2.250	0,5	0	13.500	13.500	2,2	0	55.000	55.000	6,4	5.000	90.000	95.000	8,2	25.000	195.000	220.000	13,6
7	Developer Keairan	0	1.450	1.450	0,3	709	5.000	5.709	0,9	0	15.000	15.000	1,7	0	35.000	35.000	3,0	0	60.500	60.500	3,7
<b>Jumlah</b>		<b>215.947</b>	<b>230.241</b>	<b>446.188</b>	<b>100,0</b>	<b>275.911</b>	<b>338.632</b>	<b>614.543</b>	<b>100,0</b>	<b>358.031</b>	<b>506.190</b>	<b>864.221</b>	<b>100,0</b>	<b>446.561</b>	<b>715.604</b>	<b>1.162.165</b>	<b>100,0</b>	<b>621.777</b>	<b>994.897</b>	<b>1.616.674</b>	<b>100,0</b>

TABEL : X

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**RENCANA PEROLEHAN KONTRAK BERDASAR JENIS KEGIATAN**  
**TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN 2024**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2020 (UNAUDITED)				TAHUN 2021				TAHUN 2022				TAHUN 2023				TAHUN 2024			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	41.921	45.539	87.460	19,6	32.740	93.075	125.815	20,5	49.014	118.571	167.585	19,4	47.176	159.878	207.054	17,8	61.854	237.082	298.936	18,5
2	Supervisi (Pengawasan)	155.005	133.615	288.620	64,7	218.521	120.626	339.147	55,2	240.751	155.314	396.065	45,8	253.834	206.907	460.741	39,6	288.062	252.610	540.672	33,4
3	Survei & Investigasi	772	23.523	24.295	5,4	8.381	26.846	35.227	5,7	7.004	32.170	39.174	4,5	3.695	51.633	55.328	4,8	8.334	68.712	77.046	4,8
4	Studi (FS, AMDAL, LARAP)	15.520	21.341	36.861	8,3	12.362	47.870	60.232	9,8	38.984	82.212	121.196	14,0	86.888	108.565	195.453	16,8	151.116	134.231	285.347	17,7
5	Lain-Lain (MK, MP, Manual OP dll)	2.729	2.523	5.252	1,2	3.198	31.715	34.913	5,7	22.278	47.923	70.201	8,1	49.968	63.621	113.589	9,8	87.411	46.762	134.173	8,3
6	AMDK/Industri AMDK	0	2.250	2.250	0,5	0	13.500	13.500	2,2	0	55.000	55.000	6,4	5.000	90.000	95.000	8,2	25.000	195.000	220.000	13,6
7	Developer Keairan	0	1450	1.450	0,3	709	5.000	5.709	0,9	0,18182	15.000	15.000	1,7	0	35.000	35.000	3,0	0	60.500	60.500	3,7
	<b>Jumlah</b>	<b>215.947</b>	<b>230.241</b>	<b>446.188</b>	<b>100,0</b>	<b>275.911</b>	<b>338.632</b>	<b>614.543</b>	<b>100,0</b>	<b>358.031</b>	<b>506.190</b>	<b>864.221</b>	<b>100,0</b>	<b>446.561</b>	<b>715.604</b>	<b>1.162.165</b>	<b>100,0</b>	<b>621.777</b>	<b>994.897</b>	<b>1.616.674</b>	<b>100,0</b>

TABEL : XI

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PENCAPAIAN PRODUKSI BERDASARKAN SEKTOR PEKERJAAN**  
**TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN 2024**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2019				TAHUN 2020 (UNAUDITED)				TAHUN 2021				TAHUN 2022				TAHUN 2023				TAHUN 2024			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Sipil/Keairan	101.816	51.246	153.062	80,1	76.949	53.393	130.342	76,6	107.921	82.443	190.364	61,0	146.058	130.514	276.572	53,5	160.740	179.193	339.933	43,4	193.342	225.389	418.731	37,2
2	Jalan dan Jembatan	5.916	2.571	8.487	2,7	0	16.360	16.360	5,2	7.305	5.580	12.885	4,1	13.225	11818	25.043	4,8	16.070	17.914	33.984	4,3	23.294	27.155	50.449	4,5
3	Energi	4.849	5.217	10.066	3,2	964	4.437	5.401	1,7	8.005	6.115	14.120	4,5	11.153	9.966	21.119	4,1	11.366	12.671	24.037	3,1	15.763	18.376	34.139	3,0
4	Bangunan/Gedung	2.307	8.792	11.099	3,6	2.459	3.206	5.665	1,8	9.700	7.410	17.110	5,5	19.576	17493	37.069	7,2	25.616	29.881	55.497	7,1	34.010	39.647	73.657	6,5
5	Lain-Lain (Bandara, Pelabuhan, Pemberdayaan dll)	1.421	4.337	5.758	1,8	7.149	2.369	9.518	3,0	1.601	1.223	2.824	0,9	3.621	3236	6.857	1,3	3.854	3.083	6.937	0,9	3.509	4.091	7.600	0,7
6	AMDK/Industri AMDK	0	2.641	2.641	0,8	0	2.250	2.250	0,7	0	55.000	55.000	17,6	0	90.000	90.000	17,4	0	195.000	195.000	24,9	0	330.000	330.000	29,3
7	Developer Keairan	0	0	0	0,0	0	609	609	0,2	0	20.000	20.000	6,4	0	60.500	60.500	11,7	24.500	104.000	128.500	16,4	36.000	174.000	210.000	18,7
Jumlah		116.309	74.804	191.113	92	87.521	82.624	170.145	89	134.532	177.771	312.303	100	193.633	323.527	517.160	100	242.146	541.742	783.888	100	305.918	818.658	1.124.576	100



TABEL : XI

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**RENCANA PENCAPAIAN PRODUKSI BERDASARKAN JENIS KEGIATAN**  
**TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN 2024**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2020 (UNAUDITED)				TAHUN 2021				TAHUN 2022				TAHUN 2023				TAHUN 2024			
		SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%	SISA PROYEK LAMA	PROYEK BARU	JUMLAH	%
1	Desain (Perencanaan, Masterplan)	30.750	23.970	54.720	17,5	43.540	33.261	76.801	24,6	67.509	55.999	123.508	23,9	74.837	78.563	153.400	19,6	89.647	101.837	191.484	17,0
2	Supervisi (Pengawasan)	42.188	27.911	70.099	22,4	55.783	42.613	98.396	31,5	75.487	71.744	147.231	28,5	82.028	100.651	182.679	23,3	97.788	130.471	228.259	20,3
3	Survei & Investigasi	772	15.142	15.914	5,1	16.000	12.223	28.223	9,0	17.801	20.578	38.379	7,4	20.025	28.869	48.894	6,2	26.943	37.422	64.365	5,7
4	Studi (FS, AMDAL, LARAP)	12.531	11.968	24.499	7,8	12.046	9.202	21.248	6,8	19.817	15.493	35.310	6,8	25.602	21.735	47.337	6,0	34.635	28.175	62.810	5,6
5	Lain-Lain (MK, MP, Manual OP dll)	1.280	774	2.054	0,7	7.163	5.472	12.635	4,0	13.021	9.212	22.233	4,3	15.254	12.924	28.178	3,6	20.905	16.753	37.658	3,3
6	AMDK/Industri AMDK	0	2.250	2.250	0,7	0	55.000	55.000	17,6	0	90.000	90.000	17,4	0	195.000	195.000	24,9	0	330.000	330.000	29,3
7	Developer Keairan	0	609	609	0,2	0	20.000	20.000	6,4	0	60.500	60.500	11,7	24.500	104.000	128.500	16,4	36.000	174.000	210.000	18,7
	<b>Jumlah</b>	<b>87.521</b>	<b>82.624</b>	<b>170.145</b>	<b>54</b>	<b>134.532</b>	<b>177.771</b>	<b>312.303</b>	<b>100</b>	<b>193.635</b>	<b>323.526</b>	<b>517.161</b>	<b>100</b>	<b>242.246</b>	<b>541.742</b>	<b>783.988</b>	<b>100</b>	<b>305.918</b>	<b>818.658</b>	<b>1.124.576</b>	<b>100</b>

TABEL XII

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**NERACA**  
**REALISASI PER 31 DESEMBER TAHUN 2020 (UNAUDITED) & PROYEKSI PER 31 DESEMBER TAHUN 2021 - 2024**

(Rp. Juta)

NO	U R A I A N	2020 (UA)	2021	2022	2023	2024	NO	U R A I A N	2020 (UA)	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>I</b>	<b>ASET LANCAR</b>						<b>IV</b>	<b>LIABILITAS LANCAR</b>					
1	Kas/Bank	21.399	27.409	27.801	27.877	30.740	1	Hutang Bank	0	10.000	0	0	0
2	Investasi Jangka Pendek	0	0	0	0	0	2	Hutang Usaha	15.893	26.457	30.152	45.123	76.027
3	Piutang Usaha	30.210	27.766	44.959	76.478	84.333	3	Hutang Pajak	8.017	2.998	3.690	3.270	3.040
4	Akumulasi Penyisihan Piutang	(1.850)	(1.850)	(2.209)	(2.240)	(2.400)	4	Uang muka yang diterima	19.085	33.500	35.281	48.255	57.219
5	Uang Muka (Panjar Kerja)	1.678	660	2.100	1.990	1.900	5	Hutang lain-lain	32.626	32.508	41.690	54.879	52.475
6	Piutang lain-lain	21.918	14.324	21.319	29.950	33.800	6	Biaya yang masih harus dibayar	62.036	56.540	61.589	73.172	74.132
7	Uang muka pajak	639	486	877	900	1.050		<b>JUMLAH LIABILITAS LANCAR</b>	<b>137.657</b>	<b>162.003</b>	<b>172.402</b>	<b>224.699</b>	<b>262.893</b>
8	Uang Muka Sub Konsultansi	0	0	0	0	0	<b>V</b>	<b>LIABILITAS TIDAK LANCAR</b>					
9	Jaminan Bank	482	2.435	3.925	4.136	5.248	1	Hutang Bank	0	0	10.710	11.082	9.433
10	Biaya dibayar di muka	4.753	10.515	19.549	26.656	49.674	2	Liabilitas Jaminan Hari Tua dan - Imbalan Pasca Kerja	15.849	15.849	15.849	15.849	15.849
11	Pendapatan Akan Diterima	93.829	124.795	132.562	166.821	232.356	3	Liabilitas lainnya	27.504	24.398	29.761	23.447	20.779
12	Penugasan Jasa Konsultan dalam Pelaksanaan	2.798	4.527	26.195	46.876	70.340	4	Uang Muka Diterima	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH ASET LANCAR</b>	<b>175.856</b>	<b>211.067</b>	<b>277.078</b>	<b>379.444</b>	<b>507.041</b>		<b>JUMLAH LIABILITAS TIDAK LANCAR</b>	<b>43.353</b>	<b>40.247</b>	<b>56.320</b>	<b>50.378</b>	<b>46.061</b>
<b>II</b>	<b>ASET VENTURA BERSAMA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>JUMLAH LIABILITAS</b>	<b>181.010</b>	<b>202.250</b>	<b>228.722</b>	<b>275.077</b>	<b>308.954</b>
<b>III</b>	<b>ASET TIDAK LANCAR</b>						<b>VI</b>	<b>EKUITAS</b>					
1	Tanah	83.708	83.708	83.708	83.708	83.708	1	Modal Saham :					
2	Bangunan	6.383	7.250	7.250	7.250	7.250		Modal saham - Nilai nominal Rp. 1.000.000,-					
3	Inventaris/Peralatan Kantor	8.715	10.461	10.058	11.157	14.572		Modal saham - 8.000 lembar saham					
4	Kendaraan/Alat Transport/Mesin	5.852	6.994	14.594	27.894	44.094		Modal ditempatkan dan disetor penuh 2.000 lembar	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
5	Peralatan S & I	985	985	1.485	2.885	3.335	2	Saldo Laba	30.265	45.475	92.430	162.313	273.437
	<b>JUMLAH NILAI PEROLEHAN</b>	<b>105.643</b>	<b>109.398</b>	<b>117.095</b>	<b>132.894</b>	<b>152.959</b>	3	Penghasilan Komprehensif Lainnya	57.308	58.629	58.629	58.629	58.629
6	Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	(11.109)	(12.899)	(13.180)	(15.107)	(17.768)							
7	Aset Lain-lain	193	788	788	788	788							
	<b>JUMLAH ASET TIDAK LANCAR</b>	<b>94.727</b>	<b>97.287</b>	<b>104.703</b>	<b>118.575</b>	<b>135.979</b>		<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>89.573</b>	<b>106.104</b>	<b>153.059</b>	<b>222.942</b>	<b>334.066</b>
								<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>270.583</b>	<b>308.354</b>	<b>381.781</b>	<b>498.019</b>	<b>643.020</b>
	<b>JUMLAH ASET</b>	<b>270.583</b>	<b>308.354</b>	<b>381.781</b>	<b>498.019</b>	<b>643.020</b>							

TABEL : XIII

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**LAPORAN LABA/RUGI**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2020-2024**

(Rp. Juta)

NO	U R A I A N	TAHUN									
		2020 (UA)		2021		2022		2023		2024	
1	2	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%
1	PENDAPATAN USAHA	170.145	100,0	256.512	100,0	417.660	100,0	540.388	100,0	725.076	100,0
a	Engineering			237.303	92,5	352.660	84,4	435.388	80,6	584.576	80,6
b	Developer			5.709	2,2	15.000	3,6	35.000	6,5	60.500	8,3
c	Industry			13.500	5,3	50.000	12,0	70.000	13,0	80.000	11,0
2	BEBAN LANGSUNG	121.961	71,7	180.569	70,4	293.079	70,2	379.680	70,3	503.723	69,5
a	Engineering			166.349	70,1	245.804	69,7	303.030	69,6	400.435	68,5
b	Developer			4.567	80,0	11.775	78,5	27.300	78,0	46.888	77,5
c	Industry			9.653	71,5	35.500	71,0	49.350	70,5	56.400	70,5
3	<b>LABA (RUGI) KOTOR</b>	<b>48.184</b>	<b>28,3</b>	<b>75.943</b>	<b>29,6</b>	<b>124.581</b>	<b>29,8</b>	<b>160.708</b>	<b>29,7</b>	<b>221.353</b>	<b>30,5</b>
4	PENDAPATAN BERSIH VENTURA BERSAMA	488	0,3	550	0,2	600	0,1	700	0,1	700	0,1
5	LABA (RUGI) KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	48.672	28,6	76.493	29,8	125.181	30,0	161.408	29,9	222.053	30,6
6	BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI	41.515	24,4	50.799	19,8	58.093	13,9	65.196	12,1	74.610	10,3
7	<b>LABA (RUGI) USAHA</b>	<b>7.157</b>	<b>4,2</b>	<b>25.694</b>	<b>10,0</b>	<b>67.088</b>	<b>16,1</b>	<b>96.212</b>	<b>17,8</b>	<b>147.443</b>	<b>20,3</b>
8	PENDAPATAN LAIN-LAIN	4.207	2,5	1.007	0,4	2.486	0,6	2.702	0,5	2.879	0,4
9	BEBAN LAIN-LAIN	401	0,2	1.231	0,5	3.441	0,8	3.737	0,7	4.346	0,6
10	<b>LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>10.963</b>	<b>6,4</b>	<b>25.470</b>	<b>9,9</b>	<b>66.133</b>	<b>15,8</b>	<b>95.177</b>	<b>17,6</b>	<b>145.976</b>	<b>20,1</b>
11	PAJAK PENGHASILAN	3.569	2,1	10.260	4,0	16.706	4,0	21.616	4,0	29.003	4,0
12	<b>LABA (RUGI) BERSIH</b>	<b>7.394</b>	<b>4,3</b>	<b>15.210</b>	<b>5,9</b>	<b>49.427</b>	<b>11,8</b>	<b>73.561</b>	<b>13,6</b>	<b>116.973</b>	<b>16,1</b>

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**LAPORAN ARUS KAS**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2020 - 2024**

(Rp. Juta)

NO	URAIAN	2020 (UA)	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
<b>I.</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>					
	Penerimaan Kas dari pelanggan	118.083	254.322	414.350	536.540	721.078
	Pengeluaran kas kepada Pemasok dan Karyawan	(142.396)	(242.355)	(397.113)	(510.098)	(688.200)
	Kas yang dihasilkan dari operasi	(24.313)	11.967	17.237	26.442	32.878
	Pembayaran Beban Pinjaman	(401)	(1.856)	(1.823)	(1.406)	(1.589)
	Pembayaran Pajak	(7.385)	(10.260)	(16.706)	(21.616)	(29.003)
	Penerimaan (Pembayaran) lain-lain	18.214	429	2.086	2.745	4.089
	<b>Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Operasi</b>	<b>(13.885)</b>	<b>280</b>	<b>794</b>	<b>6.165</b>	<b>6.375</b>
<b>II.</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
	Pembelian Aktiva Tetap	(5.066)	(3.675)	(9.708)	(15.800)	(20.065)
	Penjualan Aktiva tetap	-	128	190	210	200
	Penerimaan (Pembayaran) Ventura Bersama	488	550	600	700	700
	Penghasilan Bunga Deposito dan Jasa Giro	140	450	770	1.078	1.401
	Penerimaan (Pembayaran) Lain-lain	-	1.209	5.410	7.360	9.851
	<b>Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Investasi</b>	<b>(4.438)</b>	<b>(1.338)</b>	<b>(2.738)</b>	<b>(6.452)</b>	<b>(7.913)</b>
<b>III.</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>					
	Penerimaan pinjaman Bank	2.700	10.000	10.710	9.940	15.303
	Pembayaran pinjaman Bank	(1.056)	(12.042)	(3.406)	(3.011)	(3.389)
	Penerimaan (pembayaran) pinjaman kepada Pihak III	910	(2.206)	(1.204)	(980)	(409)
	Penerimaan (pembayaran) Lain-lain	(4.978)	(175)	(550)	(805)	(86)
	Pembayaran Dividen	-	-	(2.471)	(3.678)	(5.849)
	Pembayaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	(209)	(277)	(741)	(1.103)	(1.170)
	<b>Arus kas bersih yang berasal dari (digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan</b>	<b>(2.633)</b>	<b>(4.700)</b>	<b>2.337</b>	<b>363</b>	<b>4.401</b>
<b>IV.</b>	<b>KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>(20.956)</b>	<b>(5.758)</b>	<b>393</b>	<b>76</b>	<b>2.863</b>
<b>V.</b>	<b>SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE</b>	<b>42.355</b>	<b>33.167</b>	<b>27.409</b>	<b>27.801</b>	<b>27.877</b>
<b>VI.</b>	<b>SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE</b>	<b>21.399</b>	<b>27.409</b>	<b>27.801</b>	<b>27.877</b>	<b>30.740</b>

TABEL: XV

PT INDRA KARYA (Persero)  
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS  
UNTUK TAHUN - TAHUN YANG BERAKHIR  
TANGGAL 31 DESEMBER 2020 - 2024

(Rp. Juta)

Modal disetor	Laba ditahan			Pendapatan Komprehensif Lainnya			Jumlah Ekuitas
	Telah ditentukan penggunaannya	Belum ditentukan penggunaannya	Jumlah	Selisih Aktuarial Imbalan Kerja	Revaluasi Aset	Jumlah	
<b>Saldo per 31 Desember 2020</b>	<b>2.000</b>	<b>10.404</b>	<b>19.861</b>	<b>30.265</b>	<b>(13.423)</b>	<b>70.731</b>	<b>89.573</b>
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-	-	-
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Lain	-	-	-	-	-	-	-
Laba Komprehensif	-	-	15.210	15.210	-	-	15.210
Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	1.321	-	-	-
<b>Saldo per 31 Desember 2021</b>	<b>2.000</b>	<b>10.404</b>	<b>35.071</b>	<b>45.475</b>	<b>(12.102)</b>	<b>70.731</b>	<b>106.104</b>
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	(2.471)	(2.471)	-	-	(2.471)
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Lain	-	-	-	-	-	-	-
Laba Komprehensif	-	-	49.427	49.427	-	-	49.427
Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo per 31 Desember 2022</b>	<b>2.000</b>	<b>10.404</b>	<b>82.026</b>	<b>92.430</b>	<b>(12.102)</b>	<b>70.731</b>	<b>153.059</b>
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	(3.678)	(3.678)	-	-	(3.678)
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Lain	-	-	-	-	-	-	-
Laba Komprehensif	-	-	73.561	73.561	-	-	73.561
Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo per 31 Desember 2023</b>	<b>2.000</b>	<b>10.404</b>	<b>151.909</b>	<b>162.313</b>	<b>(12.102)</b>	<b>70.731</b>	<b>222.942</b>
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	(5.849)	(5.849)	-	-	(5.849)
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan Lain	-	-	-	-	-	-	-
Laba Komprehensif	-	-	116.973	116.973	-	-	116.973
Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo per 31 Desember 2024</b>	<b>2.000</b>	<b>10.404</b>	<b>263.033</b>	<b>273.437</b>	<b>(12.102)</b>	<b>70.731</b>	<b>334.066</b>

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PROYEKSI ANGKA BANDING KEUANGAN**  
**TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN TAHUN 2024**

NO	M A C A M R A S I O	PARAMETER	2020 (UA)	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I</b>	<b>RASIO LIKUIDITAS</b>						
1	Cash Ratio (%)	$\frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$	15,55%	16,92%	16,13%	12,41%	11,69%
2	Acid Test Ratio (Quick Ratio) (%)	$\frac{\text{Kas + Bank + Efek + Piutang}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$	104,31%	109,95%	117,81%	119,69%	131,24%
3	Current Ratio (%)	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$	127,75%	130,29%	160,72%	168,87%	192,87%
<b>II</b>	<b>RASIO AKTIVITAS</b>						
1	Collection Period (hari)	$\frac{\text{Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Netto}}$	146	176	124	112	102
2	Total Asset Turn Over (kali)	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Total Aset}}$	1,13	1,01	0,82	1,57	1,75
<b>III</b>	<b>RASIO LEVERAGE</b>						
1	Debt to Total Assets (%)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$	66,90%	65,59%	59,91%	55,23%	48,05%
<b>IV</b>	<b>RASIO SOLVABILITAS</b>						
1	Solvabilitas (%)	$\frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Hutang}} \times 100 \%$	149,49%	152,46%	166,92%	181,05%	208,13%
2	Debt to Equity Ratio (%)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Equity}} \times 100 \%$	202,08%	190,62%	149,43%	123,38%	92,48%
<b>V</b>	<b>RASIO RENTABILITAS</b>						
1	Net Profit Margin (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Netto}} \times 100 \%$	8,01%	8,70%	13,88%	16,50%	18,60%
2	Net Return On Asset (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$	9,08%	8,81%	18,80%	25,97%	32,53%
3	Net Return On Equity (%)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Equity}} \times 100 \%$	27,42%	25,60%	46,90%	58,02%	62,62%

**TABEL : XVII**

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)  
PROYEKSI INVESTASI  
TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN 2024**

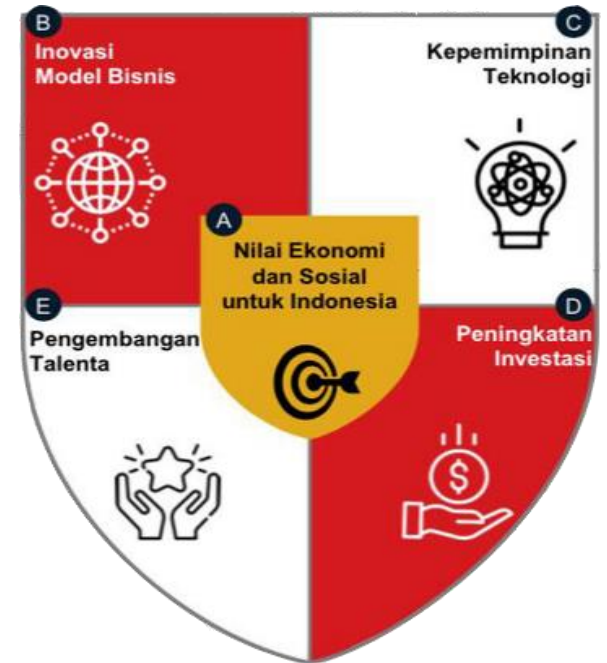
*(Rp. Juta)*

NO.	URAIAN	TAHUN 2020 (UA)		TAHUN 2021		TAHUN 2022		TAHUN 2023		TAHUN 2024	
		JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)	JUMLAH SATUAN	NILAI (Rp.)
1	Tanah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Prasarana/Bangunan/Gedung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Perlengkapan Bangunan/Gedung	1	1.423	2	400	0	0	0	0	0	0
4	Peralatan Proyek & SI	0	0	0	0	1	500	2	1.400	1	450
5	Inventaris Kantor	13	238	28	515	13	408	17	1.100	15	415
6	Kendaraan/Alat Transport/Mesin	2	3.796	3	1.460	4	7.600	3	13.300	4	16.200
7	Lain - Lain	0	0	1	1.300	1	1.200	0	0	1	3.000
	<b>JUMLAH</b>	<b>16</b>	<b>5.457</b>	<b>34</b>	<b>3.675</b>	<b>19</b>	<b>9.708</b>	<b>22</b>	<b>15.800</b>	<b>21</b>	<b>20.065</b>

## KEY PERFORMANCE INDIKATOR (KPI) TAHUN 2020 SAMPAI DENGAN TAHUN 2024

NAMA PERUSAHAAN : PT. INDRA KARYA (PERSERO)

NO	INDIKATOR	BOBOT
I.	NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA	30
	a. Finansial	
	b. Operasional	
	c. Sosial	
II.	INOVASI MODEL BISNIS	30
III.	KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI	10
IV.	PENINGKATAN INVESTASI	20
V.	PENGEMBANGAN TALENTA	10
TOTAL BOBOT		100



\* Sesuai dengan Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara Tahun 2020-2024, No. PER - 8/MBU/08/2020



## MATRIKS KETERKAITAN PERUSAHAAN TAHUN 2020 - 2024

SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM DAN JADWAL PELAKSANAAN				
			2020	2021	2022	2023	2024
A. Pertumbuhan Kontrak Pekerjaan dan Peningkatan Daya Tarik Produk dan Pasar	A Strategi Korporasi 1 Pertumbuhan dan Pengembangan 2 Pemupukan Dana investasi 3 Diversifikasi Usaha	1 Melakukan variasi produk <i>engineering</i> 2 Perbaikan Organisasi dan Sistem Manajemen 1 Mengubah aset non produktif menjadi produktif 2 Perbaikan struktur permodalan 1 Pembentukan <i>profit center</i> baru bidang usaha Developer Keairan dan Industri Air Minum dan Air Bersih					
	B Strategi Fungsional Pemasaran : Pengembangan pada bidang usaha baru 1 Melakukan Riset Pasar 2 Membangun Relationship 3 Penetrasi Pasar 4 Fokus pada proyek skala besar 5 Kerjasama antar wilayah kerja perusahaan 6 Penyediaan Sumber Daya 7 Peningkatan profesionalisme Tim Proposal	1 Updating data pasar baru 2 Updating <i>potential competitor</i> 3 Membangun <i>database</i> proyek 1 Komunikasi efektif dengan penqguna jasa 1 Melakukan perencanaan pemasaran 2 Menggalang kemitraan dengan konsultan nasional maupun asing 3 Direct Relationship Marketing pasar yang baru 4 Mengikuti tender yang sudah pasti menang dengan prinsip PCV 1 Pendekatan kepada konsultan asing 2 Pendekatan pada lembaga donor (JBIC, World Bank, ADB, dll) 1 Memberikan informasi pemasaran antar divisi dengan 'koordinasi kantor pusat 1 Perencanaan kebutuhan dana, peralatan dan teknologi untuk aktivitas pemasaran 1 Meningkatkan kemampuan teknis tim penyusunan proposal dan negosiasi 2 Menyiapkan sarana dan prasarana pendukung 3 Mempelajari "the winning proposal" 4 Menyusun ROPT (L) untuk mengetahui real cost project					
B. Pertumbuhan Produksi, Laba dan Margin Laba	Produksi Meningkatkan produktifitas pengendalian biaya, mutu waktu, resiko, likuiditas 1 Melakukan Efisiensi biaya langsung proyek 2 Meningkatkan kualitas produk jasa konsultansi 3 Penyediaan Sumber Daya	1 Mengembangkan dan mereview sistem dan prosedur pelaksanaan proyek 2 Melaksanakan penekanan pada biaya langsung proyek maksimal 71% 3 Melakukan perencanaan pembiayaan yang akurat dengan ROPT dan taat terhadap anggaran 4 Membuat cash flow royek 2 mingguan 1 Penyerahan Laporan Pekerjaan tepat waktu agar prestasi segera dapat ditagihkan 2 Membuat standarisasi laporan pekerjaan/proyek sesuai dengan RMK SMM ISO 9001:2008 Mobilisasi Tenaga Ahli ke proyek tepat waktu sesuai dengan skedul penguasan					

SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM DAN JADWAL PELAKSANAAN				
			2020	2021	2022	2023	2024
C. Peningkatan Rasio Operasi dan Keuangan	Keuangan Optimalisasi sumber dana  1 Meningkatkan likuiditas perusahaan  2 Sentralisasi Keuangan  3 Perkuatan sumber daya bidang keuangan  4 Kecukupan akan modal kerja	  1 Penyempurnaan cash management dan sistem pengendaliannya 2 Mengoptimalkan penerimaan dan pengeluaran kas/perencanaan kas 3 Menjual aset tetap tidak produktif  1 Monitoring dan evaluasi proses bisnis meliputi invoicing, RKU, Biaya, pajak  1 Percepatan penyelesaian dan pencairan piutang dan PAD 2 Pembinaan pegawai berkelanjutan 3 Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pelaporan dan pembayaran pajak 4 Meningkatkan kualitas laporan keuangan  1 Penggalan sumber dana lain berbiaya rendah 2 Pengendalian Panjar Kerja					
D. Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Sumber Daya Manusia	Sumber Daya Manusia Meningkatkan profesionalisme SDM  1 Peningkatan kualifikasi dan keahlian  2 Meningkatkan pemenuhan kebutuhan SDM  3 Penerapan KPI Kelompok kegiatan dengan Reward & Punishment	  1 Kursus/Lokakarya/Seminar/Diskusi dan Inhouse Training  1 Kerjasama dengan lembaga pendidikan/instansi penyedia Tenaga Ahli 2 Pengangkatan karyawan hanya untuk tenaga engineer yang layak jual  1 Melakukan penilaian bulanan 2 Memberikan Reward and Punishment kepada karyawan					
E. Pengembangan Organisasi dan Manajemen	Organisasi dan Manajemen Menerapkan struktur organisasi yang mampu menjalankan fungsi perusahaan 1 Mananamkan Team Spirit  2 Optimalisasi Fungsi Organisasi  3 Peningkatan nilai-nilai Budaya Perusahaan	  1 Pelatihan Team Building 2 Rapat Kerja dan mengundang pembicara tamu expertise 3 Membangun sikap bisnis oriented pada setiap karyawan  1 Memperpendek rentang birokrasi 2 Menjalankan organisasi sesuai dengan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya 3 Menumbuhkan kesadaran untuk memberikan layanan yang prima dari tiap unit kerja  1 Sosialisasi melalui training, brosur, diskusi kolegal, spanduk, dll 2 Melaksanakan weekly meeting bagi setiap unit kerja					

**PT. INDRA KARYA (PERSERO)**  
**PERBANDINGAN RJPP, RKAP DAN REALISASI**  
**TAHUN 2015 SAMPAI DENGAN 2019**

(Rp. Juta)

NO	SEKTOR PEKERJAAN	TAHUN 2015			TAHUN 2016			TAHUN 2017			TAHUN 2018			TAHUN 2019		
		RJP	RKAP	REAL	RJP	RKAP	REAL	RJP	RKAP	REAL	RJP	RKAP	REAL	RJP	RKAP	REAL
1	Kontrak Pekerjaan	237.204	228.708	180.416	295.855	253.723	233.536	369.074	379.414	371.916	448.514	504.616	444.432	523.028	532.028	422.745
2	Pendapatan Usaha	192.465	120.105	88.762	229.389	120.105	85.414	283.447	153.000	116.753	361.133	182.600	164.748	221.571	221.571	191.113
3	Laba Rugi Setelah Pajak	10.976	6.607	574	13.839	6.319	-4.356	17.147	9.720	4.227	21.974	12.351	10.018	16.864	16.864	10.909
4	Total Aset	94.067	85.142	74.475	82.570	85.693	70.657	145.189	90.217	157.818	167.039	91.324	180.770	221.386	221.386	241.589
5	Jumlah Pegawai (Tetap)	142	142	149	142	139	137	131	127	124	123	113	111	105	105	106
6	Curreant Ratio (%)	179,33	146,86	93,11	196,23	133,63	112,56	231,24	120,71	107,30	239,94	95,06	99,16	23,95	133,38	106,25
7	Profit Margin (%)	5,70	5,50	2,13	6,03	5,26	-5,10	6,05	1,45	3,62	6,08	6,76	6,08	7,61	7,61	5,71
8	Return On Equity (%)	31,46	47,25	44,48	27,32	94,37	-60,59	25,29	11,29	7,02	24,47	121,41	15,92	18,46	22,64	13,28
9	Debt to Equity Ratio (%)	155,46	313,51	15,54	113,10	558,42	-1.082,70	114,12	537,70	144,94	86,05	797,71	147,83	142,38	142,38	193,98
10	Tingkat Kesehatan	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (A)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	KURANG SEHAT (BB)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (A)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)	SEHAT (AA)