

**BUMN** UNTUK  
INDONESIA



Rencana Jangka  
Panjang Perusahaan

# RJPP 2020- 2024

---

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)





**RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (RJPP)  
PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)**  
Tahun 2020 – 2024

---

Jakarta, Februari 2021

Informasi yang terdapat dalam dokumen ini merupakan rencana perusahaan sehingga bersifat rahasia dan tidak boleh digunakan, dipublikasikan atau disebarakan ke pihak-pihak luar, baik perseorangan maupun institusi. Penggunaan Informasi secara tidak sah adalah tanggung jawab pribadi dan dapat dikenakan sanksi oleh PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku

# LEMBAR PERSETUJUAN

Dengan mengucap "Bismillahirrahmanirrahim", Dewan Direktur dan Dewan Komisaris menyetujui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) tahun 2020-2024 dengan harapan semua yang telah dituangkan dalam RJPP ini dapat terlaksana dengan baik. Aamiin.

## DEWAN DIREKTUR



**Arief Prasetyo Adi**  
Direktur Utama



**Pramusti Indrascaryo**  
Direktur Keuangan



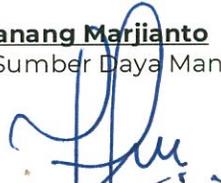
**Febriyanto**  
Direktur Pengembangan dan  
Pengendalian Usaha



**Endang Suraningsih**  
Direktur Manajemen Aset



**J. Nanang Marjianto**  
Direktur Sumber Daya Manusia



**Frans Marganda Tambunan**  
Direktur Komersial



**Thomas Hadinata**  
Direktur Supply Chain Management  
dan Teknologi Informasi

## DEWAN KOMISARIS



**Ramelan**  
Komisaris Utama



**Arie Sujito**  
Komisaris Independen



**Abdi Mustakim**  
Komisaris



**Abdul Rochim**  
Komisaris



**Himawan Arief Sugoto**  
Komisaris

## KATA PENGANTAR

Rencana Strategi Jangka Panjang PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) 2020-2024 disusun sebagai panduan arah pengembangan Perusahaan sampai dengan tahun 2024, serta mengacu kepada Keputusan Menteri BUMN No. 102/M-BUMN/2002 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara dan Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 tanggal 19 Juni 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

RJPP ini dimaksudkan sebagai pedoman peningkatan efisiensi dan produktivitas RNI grup untuk mencapai arah yang ditetapkan, sekaligus sebagai salah satu alat dalam mengendalikan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi di dalam organisasi perusahaan agar bergerak secara terpadu, efektif, dan efisien. Dengan inisiatif-inisiatif strategis yang telah ditetapkan, RJPP ini diharapkan mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik sebagai produsen pangan berbasis teknologi modern.

Dalam penyusunan RJPP ini, perseroan telah memasukkan strategi pengembangan industri pangan selaras dengan surat dari Kementerian BUMN Nomor S-122/Wk1.MBU/06/2020 tanggal 12 Juni 2020 perihal Persetujuan Rencana Strategis/*Master Plan* Klaster Pangan 2020-2024. Strategi yang disusun juga telah memasukkan aspek sinergi dengan BUMN pangan lainnya untuk mewujudkan ketahanan pangan Indonesia khususnya dalam aspek ketersediaan, keterjangkauan, mutu, kesinambungan, pemberdayaan para petani kecil / pelaku UMKM, dan mewujudkan Perseroan menjadi perusahaan pangan kelas dunia.

Sebagai pedoman dan arah pengembangan Perseroan ke depan, tentunya pelaksanaan RJPP harus senantiasa didukung oleh organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, motivasi yang atraktif, SDM yang handal, inovasi pengembangan bisnis yang mampu membawa Perseroan berdaya saing dengan didukung proses pengendalian yang baik. Dalam penyusunan RJPP ini Perseroan juga telah mempertimbangkan seluruh aspek penting seperti perubahan lingkungan bisnis yang saat ini terjadi, regulasi, pertumbuhan ekonomi, sosial budaya, teknologi, kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur, manajemen risiko, dan beberapa hal lainnya.

Perjalanan Perseroan dalam masa 5 (lima) tahun ke depan masih menuntut kerja keras dari seluruh pihak untuk mewujudkan target pertumbuhan dan perkembangan serta *going concern* perusahaan yang terjaga.

Akhir kata kami berharap semoga dengan tersusunnya RJPP RNI Tahun 2020-2024 ini, segenap pihak yang memiliki kepentingan terkait (*stakeholders*) dapat mendukung dan berpartisipasi sesuai peran dan fungsinya agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Jakarta, Februari 2021

## RINGKASAN EKSEKUTIF

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) atau dikenal sebagai RNI didirikan sejak tanggal 12 Oktober 1964 adalah salah satu BUMN yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. RNI saat ini memiliki 11 (sebelas) anak perusahaan, serta direncanakan akan bertambah menjadi 16 (enam belas) anak perusahaan setelah menjadi Holding Pangan pada tahun 2021.

Tren kebutuhan pangan global saat ini semakin meningkat disebabkan pertumbuhan jumlah penduduk yang diikuti kenaikan konsumsi sehingga masalah ketahanan pangan menjadi semakin penting. Dari data, dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir menunjukkan peningkatan signifikan terhadap konsumsi tahunan beras, jagung, daging, ikan, susu segar, umbi umbian, gula dan minyak sayur akibat pertumbuhan populasi yang meningkat antara 1 - 1,5% per tahun. Proyeksi permintaan sampai dengan tahun 2026 biji-bijian (beras, jagung, dan lainnya) meningkat 0,2%, daging naik 0,26%, ikan 0,07%, susu segar 1,26%, umbi-umbian 0,24%, gula sebesar 0,83%, dan minyak sayur sebesar 0,73%.

Saat ini, Indonesia berada di peringkat 62 (enam puluh dua) pada Indeks Ketahanan Pangan Global (*Global Food Security Index*). Sedangkan dalam aspek keterjangkauan, posisi Indonesia berada di tengah-tengah diantara negara ASEAN lainnya. Ditinjau dari tingkat permintaan pangan, Indonesia diproyeksikan bertumbuh rata-rata 2% per tahun, sedangkan pada saat yang sama juga terjadi trend pergeseran perubahan makanan pokok dari beras menjadi gula, jagung, dan protein. Dari sisi tingkat volatilitas harga dalam komoditas pertanian di Indonesia juga diprediksi akan terus meningkat seiring dengan peningkatan konsumsi masyarakat.

Rencana Strategis Kementerian BUMN dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 mengamanatkan dalam kurun waktu lima tahun ke depan akan melaksanakan program pemerintah di bidang pangan nasional khususnya pada program maksimalisasi produksi dalam negeri dalam rangka menuju swasembada (ketersediaan), peningkatan konsumsi protein untuk makanan bergizi lengkap (mutu), keseimbangan manfaat & biaya untuk menjaga stabilisasi harga & inflasi (keterjangkauan) dan pelestarian lingkungan untuk generasi mendatang (kesinambungan) sehingga Negara Indonesia dapat menuju Kedaulatan Pangan Nasional.

Sembilan komoditas pangan telah diprioritaskan berdasarkan tujuan nasional yang mencakup swasembada, kualitas, dan keterjangkauan. Untuk memaksimalkan produksi dalam negeri, beras, jagung, dan gula termasuk di antara kategori makanan teratas dan sangat penting untuk ketahanan pangan, sedangkan garam termasuk komoditas penting.

Untuk komoditas pangan yang mengandung protein tinggi seperti ayam, ikan, dan sapi/kambing, Pemerintah akan melaksanakan program program pemenuhan makanan bergizi bagi masyarakat sehingga menjadi lebih terjangkau dan murah bagi masyarakat dalam rangka pemenuhan makanan bergizi seimbang. Untuk komoditas cabe dan bawang merah yang

saat ini relatif lebih *volatile* dibanding komoditas lainnya, pemerintah akan melakukan pengelolaan untuk menstabilkan harga dan mengendalikan inflasi.

Sejalan dengan surat dari Kementerian BUMN Nomor S-122/Wk1.MBU/06/2020 tanggal 12 Juni 2020 perihal Persetujuan Rencana Strategis/*Master Plan Cluster Pangan 2020-2024*, maka untuk mewujudkan ketahanan pangan Indonesia khususnya dalam aspek ketersediaan, keterjangkauan, mutu, kesinambungan, serta pemberdayaan para petani kecil/UMKM, BUMN Pangan yang berjumlah 9 (sembilan) perlu dibentuk dalam satu Holding BUMN Pangan sehingga dapat membantu Pemerintah dalam mewujudkan aspirasi Negara Indonesia dalam hal Kedaulatan Pangan Nasional.

BUMN Klaster Pangan akan mengembangkan industri pangan yang terintegrasi yang memberikan nilai tambah melalui maksimalisasi produksi dalam negeri, sehingga dapat terjadi peningkatan konsumsi. Selain pengembangan di bidang pangan yang terintegrasi sebagai nilai tambah, Perusahaan juga akan mengembangkan infrastruktur dan fasilitas pendukung sehingga dapat tercipta sebuah ekosistem industri yang maju dan berorientasi pada masa depan.

Dalam lima tahun terakhir total penjualan klaster pangan senilai Rp 58,9 triliun atau rata-rata per tahun Rp 11,8 triliun dengan CAGR 4%. Dengan harga pokok penjualan rata-rata 82% terhadap penjualan, total laba kotor adalah Rp 10,6 triliun selama lima tahun atau rata-rata per tahunnya Rp 2,1 triliun atau 18% terhadap penjualan. Total laba bersihnya mencapai sebesar Rp 998 miliar atau 2% terhadap total penjualan.

Untuk EBITDA Klaster Pangan sampai 2019, yang berada dalam posisi positif sebanyak 5 (lima) perusahaan, yaitu RNI (konsolidasi dengan 11 Anak Perusahaan), Perindo, BGR, Berdikari, dan Garam. Adapun 4 (empat) Perusahaan lainnya memiliki EBITDA negatif yaitu SHS, Pertani, Perinus, dan PPI. Empat perusahaan ini masih menunjukkan bahwa operasional perusahaan masih belum berhasil untuk menghasilkan arus kas yang positif untuk keperluan investasi dan pendanaan.

Sasaran strategis Klaster Pangan pada tahun 2021 adalah dapat dibentuknya Holding BUMN Pangan sehingga pada tahun tersebut sudah melakukan konsolidasi atas laporan keuangan Anggota Klaster Pangan. Selain itu, akan dilakukan penggabungan atau restrukturisasi internal Anak Perusahaan.

Untuk mencapai sasaran strategis, dikembangkan tema tahunan RJPP yaitu konsolidasi dan penguatan untuk tahun 2021, pertumbuhan untuk tahun 2022, penguasaan untuk tahun 2023, dan ekspansi untuk tahun 2024.

Tahun 2021 adalah membangun kompetensi dan bisnis inti (*core competence & core business*). Pada fase ini dilakukan konsolidasi 5 (lima) BUMN pangan yang tergabung ke dalam BUMN Holding Pangan (RNI). BUMN yang terkonsolidasi adalah Penggabungan SHS & Pertani, Penggabungan Perindo & Perinus, Penggabungan PPI & BGR, Berdikari, dan Garam. Fase ini juga merupakan masa pembenahan kembali internal dengan fokus pada rehabilitasi fisik alat produksi (konsolidasi infrastruktur),

konsolidasi juga dilakukan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM), konsolidasi finansial, dan pengembangan sumber pendanaan serta sistem informasi manajemen dan risiko usaha.

Selain itu, pada tahun 2021 juga merupakan fase penguatan dimaksudkan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja terbaiknya. Pada fase ini akan dimulai penambahan produk atau bisnis baru yang dapat memberikan sumbangan kepada penurunan harga pokok melalui peningkatan areal budidaya, bekerja sama dengan koperasi maupun petani. Sasaran yang akan dicapai pada fase ini adalah meningkatnya kemampuan daya saing perusahaan yang terukur dari harga pokok produksi yang kompetitif, tingkat produktifitas, efisiensi operasi, kekuatan *brand* dan diferensiasi produk.

Tahun 2022 adalah fase pertumbuhan dimaksudkan sebagai upaya memperkokoh bisnis yaitu dengan cara memperluas bisnis dengan cara-cara baru, mengeluarkan produk-produk baru serta memanfaatkan teknologi terkini untuk memasarkan produk. Fase ini juga fokus pada inovasi produk, proses maupun cara pengelolaannya. Sasaran yang akan dicapai adalah bertambahnya portofolio usaha yang menghasilkan bisnis prospektif di masa mendatang.

Tahun 2023 adalah fase penguasaan yaitu fokus kepada sumber daya di pasar, produk, dan pelanggan yang penting. Sasaran dari fase ini adalah meningkatnya nilai produk dan jasa yang dimiliki RNI Group. Cara mengoptimalkan antara lain dengan meningkatkan kualitas produksi sehingga meningkatkan laba perusahaan.

Sedangkan tahun 2024 adalah fase ekspansi dimaksudkan sebagai upaya untuk terus melakukan diversifikasi atas produk potensial baik dari produk inti maupun turunannya. Pengembangan bisnis diarahkan untuk meraih pertumbuhan usaha yang berkelanjutan (*sustainable growth*) sehingga dapat menghadapi perubahan lingkungan usaha yang terus menuntut adanya tingkat kompetisi yang tinggi. Sasaran yang akan dicapai dari fase ini adalah peningkatan skala usaha pada portofolio usaha yang menghasilkan bisnis prospektif di masa mendatang.

Dari sasaran strategis di atas, proyeksi pendapatan tahun 2024 senilai Rp 25,2 triliun atau tumbuh dengan CAGR sebesar 14%, sedangkan laba bersih senilai Rp 1,2 triliun diproyeksikan pada tahun 2024.

# DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>I</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>II</b>
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF.....</b>	<b>III</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>10</b>
1.1. LATAR BELAKANG DAN SEJARAH PERUSAHAAN .....	10
1.2. VISI DAN MISI PERUSAHAAN.....	12
1.3. TUJUAN PERUSAHAAN .....	13
1.4. ARAH PENGEMBANGAN PERUSAHAAN SECARA UMUM.....	14
<b>BAB II EVALUASI PELAKSANAAN RJPP 2015 – 2019.....</b>	<b>16</b>
2.1 EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG .....	16
2.2 PELAKSANAAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN YANG TELAH DITETAPKAN .....	27
2.3 EVALUASI PROGRAM STRATEGIS TAHUN 2015-2019 .....	29
2.4 RENCANA PEMBENTUKAN HOLDING PANGAN.....	30
2.5 BISNIS MODEL INDUSTRI PANGAN .....	35
<b>BAB III POSISI PERUSAHAAN.....</b>	<b>46</b>
3.1. KONDISI PERUSAHAAN SAAT INI .....	46
3.2. ANALISIS POSISI PERUSAHAAN.....	47
3.3. ANALISIS DAYA TARIK PASAR DAN DAYA SAING PERUSAHAAN.....	48
<b>BAB IV .....</b>	<b>50</b>
<b>ASUMSI PENYUSUNAN RJPP 2020-2024 .....</b>	<b>50</b>
4.1 TREN INDUSTRI.....	50
4.2 ASUMSI EKSTERNAL (MAKRO KEUANGAN) .....	62
4.3 ASUMSI INTERNAL .....	62
4.4 ASUMSI LAINNYA.....	69
<b>BAB V TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. TUJUAN PERUSAHAAN TAHUN 2020-2024 .....	70
5.2. PEMBENTUKAN HOLDING BUMN PANGAN.....	70
5.3 SASARAN PERUSAHAAN .....	71
5.4 ARAH PENGEMBANGAN USAHA PASCA PEMBENTUKAN HOLDING PANGAN .....	72
5.5 INISIATIF STRATEGIS .....	74
5.6 TEMA STRATEGIS.....	84
<b>BAB VI .....</b>	<b>90</b>
<b>PROGRAM KERJA STRATEGIS RJPP 2020 – 2024.....</b>	<b>90</b>
6.1 PROGRAM KERJA.....	90
6.2 RENCANA AKSI ANGGOTA BUMN PANGAN.....	110
<b>BAB VII PROYEKSI KEUANGAN DAN INVESTASI RJPP 2020 – 2024 .....</b>	<b>128</b>
7.1. PROYEKSI NERACA KONSOLIDASI TAHUN 2020-2024.....	128
7.2. PROYEKSI LABA (RUGI) KOSOLIDASI TAHUN 2020-2024 .....	128
7.3. PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024 .....	129
7.4. PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020 – 2024.....	130
<b>BAB VIII MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN.....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN PROFIL ANAK PERUSAHAAN DAN CALON ANAK PERUSAHAAN PT RNI (PERSERO) .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN POSISI INTERNAL DAN EKSTERNAL FAKTOR SESUAI DENGAN MATRIKS TOWS.....</b>	<b>162</b>
<b>LAMPIRAN PROYEKSI KEUANGAN .....</b>	<b>178</b>
<b>RJPP 2020-2024.....</b>	<b>178</b>
<b>LAMPIRAN STRATEGI DAN PROGRAM KERJA RJPP 2020-2024 .....</b>	<b>257</b>
<b>LAMPIRAN PROFIL RISIKO PERUSAHAAN 2020-2024 .....</b>	<b>320</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Pelaksanaan Investasi.....	26
Tabel 2 : Penjualan dan Laba Bersih Tahun 2019.....	46
Tabel 3 : Harga jual gula tahun 2015-2018 .....	53
Tabel 4 : Asumsi Makro RJPP Tahun 2020-2024.....	62
Tabel 5: Target Produksi Komoditas RJPP Tahun 2020-2024.....	68
Tabel 6: Target Luas Areal RJPP Tahun 2020-2024.....	68
Tabel 7 : Target Pertumbuhan Penjualan RJPP tahun 2020-2024.....	69
Tabel 8 : Target Market RJPP Tahun 2020-2024.....	69
Tabel 9 : Inisiatif Strategis Tahun 2020 - Fase Konsolidasi.....	85
Tabel 10 : Inisiatif Strategis Tahun 2021 - Fase Penguatan .....	85
Tabel 11 : Inisiatif Strategis Tahun 2022 - Fase Pertumbuhan.....	86
Tabel 12 : Inisiatif Strategis Tahun 2023 - Fase Penguasaan.....	88
Tabel 13 : Inisiatif Strategis Tahun 2024 - Fase Ekspansi.....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Sejarah Perusahaan.....	10
Gambar 2 : Komoditas pangan prioritas.....	15
Gambar 3 : Arah Strategis Perusahaan.....	15
Gambar 4 : Prioritas BUMN Pangan.....	30
Gambar 4-a : Peningkatan konsumsi di masa pandemi COVID-19.....	31
Gambar 5 : Tingkat Konsumsi Pangan Indonesia.....	32
Gambar 6 : Pergerakan Harga Pangan Dunia dan Indonesia .....	32
Gambar 7 : Prioritas Perbaikan Komoditas Pangan Indonesia .....	33
Gambar 8 : Prioritas Perbaikan Komoditas Pangan Indonesia.....	34
Gambar 9 : Prioritas Kementerian BUMN.....	34
Gambar 10 : Holding BUMN Pangan.....	35
Gambar 11 : Gambar bisnis model industri tebu .....	36
Gambar 11-a : Gambar bisnis model industri tebu.....	37
Gambar 12 : Gambar bisnis model kerja sama industri perikanan.....	37
Gambar 12-a : Gambar bisnis model industri Perikanan .....	39
Gambar 13 : Gambar bisnis model kerja sama industri beras .....	39
Gambar 13-a : Gambar bisnis model industri Padi dan Jagung.....	40
Gambar 14 : Gambar bisnis model kerja sama industri ayam.....	40
Gambar 14-a : Gambar bisnis model industri ayam, sapi/domba.....	42
Gambar 15 : Gambar bisnis model kerja sama industri garam.....	42
Gambar 15-a : Gambar bisnis model industri garam .....	43
Gambar 16 : Gambar bisnis model kerja sama industri perdagangan .....	44
Gambar 16-a : Gambar bisnis model industri perdagangan.....	45
Gambar 17 : Gambar bisnis model kerja sama industri perdagangan .....	45
Gambar 18 : Analisis TOWS RNI grup.....	48
Gambar 19 : Posisi kuadran GE Matrix RNI Grup saat ini.....	49
Gambar 20 : Pertumbuhan konsumsi kelompok komoditas.....	50
Gambar 21 : Grafik trend harga pangan tahun 1998 - 2018 .....	50
Gambar 22 : Grafik trend harga jagung 2009 – 2020 .....	51
Gambar 23 : Grafik pergerakan harga komoditas.....	52
Gambar 24 : Grafik degradasi sumber daya alam .....	52
Gambar 25 : Grafik harga jual garam tahun 2008-2019.....	53
Gambar 26 : Konsolidasi perusahaan jasa pelayanan (service) .....	54
Gambar 27 : Teknologi digital untuk peningkatan produktivitas pangan... ..	54
Gambar 28 : Kebijakan untuk ketahanan pangan .....	55
Gambar 29 : Trend industri nasional dalam ketahanan pangan.....	56
Gambar 30 : Daerah penghasil beras di Indonesia .....	56
Gambar 31 : Daerah penghasil jagung di Indonesia.....	57
Gambar 32 : Daerah penghasil tebu di Indonesia .....	57
Gambar 33 : Daerah penghasil ayam broiler di Indonesia .....	58
Gambar 34 : Daerah penghasil aquaculture broiler di Indonesia.....	58
Gambar 35 : Daerah penghasil perikanan tangkap broiler di Indonesia .....	59
Gambar 36 : Daerah penghasil cabai merah broiler di Indonesia .....	59
Gambar 37 : Daerah penghasil bawang merah broiler di Indonesia.....	60
Gambar 38 : Pembentukan BUMN Holding Pangan.....	71
Gambar 39 : Tujuan Holding Pangan .....	72
Gambar 40 : Arah Strategis BUMN Pangan .....	73
Gambar 41 : Enam pilar & Enam pondasi BUMN Pangan .....	74
Gambar 42 : Program Inisiatif BUMN Pangan .....	75

Gambar 43 : Model Parenting Holding BUMN Pangan .....	76
Gambar 43-a : Model Holding BUMN Pangan .....	76
Gambar 44 : Peran Holding BUMN Pangan.....	77
Gambar 45 : Tema program kerja RJPP 2020-2024.....	96

# BAB I

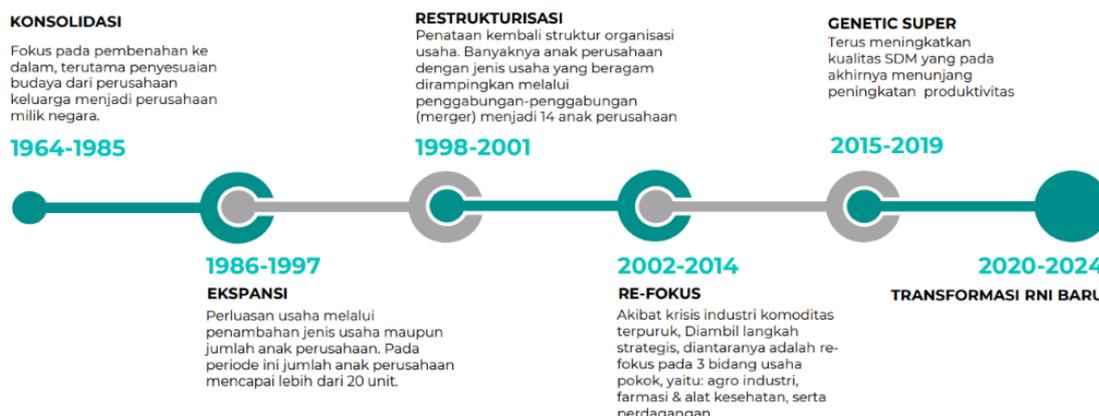
## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) atau dikenal sebagai RNI didirikan sejak tanggal 12 Oktober 1964 sebagai salah satu BUMN yang seluruh sahamnya dimiliki oleh pemerintah.

Cikal bakal Perusahaan didirikan pertama kali oleh Oei Tjien Sien pengusaha di Semarang, Jawa Tengah pada tanggal 1 Maret 1863 dengan nama NV Handel Maatschapij Kian Gwan, yang bergerak di bidang hasil bumi. Pada tahun 1885 perusahaan diwariskan kepada putranya yang bernama Oei Thiong Ham. Setelah berkembang menjadi induk perusahaan yang memiliki banyak Anak Perusahaan yang bergerak di bidang industri gula, perkebunan karet, industri farmasi, jasa keuangan, properti, perniagaan, dan lain-lain, kemudian namanya diubah menjadi Oei Thiong Ham Concern.

Pada tahun 1961 Perusahaan tersebut dinasionalisasi oleh Pemerintah Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Pengadilan Ekonomi, yang kemudian dikukuhkan oleh Mahkamah Agung Republik Indonesia pada tanggal 27 April 1963. Berdasarkan keputusan Menteri Koordinator Kompartemen Keuangan tanggal 19 Agustus 1964 sebagian harta kekayaan Oei Thiong Ham Concern oleh pemerintah digunakan sebagai penyertaan modal pemerintah dalam pendirian PT Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia. Pendirian perusahaan dilakukan dengan Akta Nomor 5 dari Notaris Ny. Adasiah Harahap, SH Notaris di Jakarta tanggal 12 Oktober 1964.



**Gambar 1 : Sejarah Perusahaan**

Tahun 1964-1985, PT RNI (Persero) berfokus pada rehabilitasi alat produksi untuk mendorong peningkatan produktivitas. Perubahan status perusahaan menjadi “Persero” dilaksanakan untuk memenuhi amanat Undang-Undang Nomor 9/1969 dan Peraturan Pemerintah Nomor 5/1974. Selanjutnya, selama tahun 1986-1997, dilakukan perluasan wilayah usaha di luar Jawa dan pengembangan unit usaha baru.

Tahun 1998-2001, perusahaan melakukan penataan kembali struktur organisasi usaha dan berupaya mengoptimalkan sinergi antar Anak Perusahaan melalui penggabungan sejumlah unit usaha. Tujuannya agar tercapai perbaikan rasio keuangan, kinerja produksi, pertumbuhan usaha, dan tingkat kesehatan perusahaan.

Selanjutnya, selama tahun 2002-2014, perusahaan holding difokuskan pada mendukung peningkatan kinerja dengan menciptakan daya saing pada 3 (tiga) bidang usaha pokok, yaitu agro industri, farmasi & alat kesehatan, serta perdagangan.

Tahun 2015-2019, untuk mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas, perusahaan terus meningkatkan kualitas SDM. Saat ini, perusahaan berada pada fase Transformasi RNI baru, dimana RNI akan bertransformasi untuk fokus pada bisnis pangan (menjadi BUMN Holding Pangan) dengan bisnis terintegrasi mulai dari hulu ke hilir, sepanjang mata rantai *supply chain* logistik.

## Anak Perusahaan

---

Saat ini RNI merupakan induk perusahaan (*holding*) yang memiliki 11 (sebelas) anak perusahaan dan direncanakan bertambah 8 (delapan) menjadi 19 (sembilan belas) anak perusahaan yang terkonsolidasi setelah menjadi BUMN pangan dengan jenis usaha beragam sebagai berikut :

1. PT PG Rajawali I (RW1)
2. PT PG Rajawali II (RW2)
3. PT PG Candi Baru (CB)
4. PT Perkebunan Mitra Ogan (MO)
5. PT Laras Astra Kartika (LASKAR)
6. PT Mitra Kerinci (MK)
7. PT Mitra Rajawali Banjaran (MRB)
8. PT Rajawali Nusindo (Nusindo)
9. GIEB Indonesia (GIEB)
10. PT Rajawali Citramass (RCM)
11. PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring (RTE)
12. PT Sang Hyang Seri (SHS)
13. PT Pertani (Pertani)
14. PT Perikanan Nusantara (Perinus)
15. Perusahaan Umum Perikanan Indonesia (Perindo)
16. PT Bhandha Ghara Reksa (BGR)
17. PT Berdikari (Berdikari)
18. PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (PPI)
19. PT Garam (Garam)

## Perusahaan Afiliasi

---

Saat ini RNI memiliki 4 perusahaan afiliasi sebagai berikut :

1. PT PG Madu Baru (MB)
2. PT Padi Energi Nusantara (PEN)
3. PT Mitra BUMDES Nusantara (BUMDES)
4. PT PP Sinergi Banjaratma

## 1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan Misi RNI dicanangkan sebagai berikut :

### Visi

---

Menjadi perusahaan produsen Pangan Nasional yang berkualitas.

### Misi

---

Mendukung Indonesia Swasembada pangan, membuat masyarakat mengkonsumsi pangan berkualitas tinggi dan memperluas kemampuan negara untuk menghasilkan makanan berkualitas dalam skala besar untuk Indonesia dan dunia.

### Nilai nilai Perusahaan

---

Nilai nilai Perusahaan

Untuk mencapai visi, misi dan sasaran/strategi perusahaan, RNI menetapkan 6 (enam) nilai perusahaan (corporate values) sebagai landasan dalam beraktivitas yang dianut oleh seluruh insan RNI, sebagai berikut:

1. Amanah
2. Kompeten
3. Harmonis
4. Loyal
5. Adaptif
6. Kolaboratif

Amanah :

Insan RNI berkomitmen untuk memegang teguh kepercayaan yang telah diberikan.

Insan RNI berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan

Insan RNI dapat dipercaya dan bertanggung jawab.

Insan RNI bertindak jujur dan berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten

Kompeten :

Insan RNI berkomitmen untuk terus meningkatkan kinerja terbaik agar meraih kesuksesan / keberhasilan dengan cara terus belajar dan mengembangkan diri (learning agility) untuk menjadi insan yang terbaik dibidangnya.

Insan RNI terus menerus meningkatkan kemampuan / kompetensi agar selalu mutakhir

Insan RNI selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja terbaik

Insan RNI menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan

Harmonis :

Insan RNI saling peduli dengan sesama baik di lingkungan kerja ataupun lingkungan masyarakat dan menghargai perbedaan  
Insan RNI berperilaku saling membantu dan mendukung sesama insan organisasi maupun masyarakat  
Insan RNI berperilaku saling menghargai pendapat, ide atau gagasan orang lain dalam keseharian  
Insan RNI menghargai kontribusi dari setiap orang dari berbagai latar belakang

Loyal :

Insan RNI berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara  
Insan RNI menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan  
Insan RNI berkontribusi lebih dan rela berkorban dalam mencapai tujuan  
Insan RNI menunjukkan kepatuhan kepada organisasi dan negara

Adaptif :

Insan RNI terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan  
Insan RNI melakukan inovasi secara konsisten untuk menghasilkan yang lebih baik  
Insan RNI terbuka terhadap perubahan, bergerak lincah, cepat dan aktif dalam setiap perubahan untuk menjadi yang lebih baik  
Insan RNI bertindak proaktif dalam menggerakkan perubahan.

Kolaboratif :

Insan RNI mendorong Kerjasama yang sinergis  
Insan RNI terbuka bekerjasama dengan berbagai pihak  
Insan RNI mendorong terjadinya sinergi untuk mendapatkan manfaat dan nilai tambah  
Insan RNI bersinergi untuk mencapai tujuan bersama.

### **1.3. Tujuan perusahaan**

Tujuan perusahaan 5 (lima) tahun ke depan adalah melaksanakan serta menunjang program Pemerintah di bidang pangan nasional pada umumnya yaitu maksimalisasi produksi dalam negeri dalam rangka menuju swasembada (Ketersediaan), peningkatan konsumsi protein untuk makanan bergizi lengkap (Mutu), keseimbangan manfaat & biaya untuk menjaga stabilisasi harga & inflasi (Keterjangkauan), dan pelestarian lingkungan untuk generasi mendatang (Kestinambungan) sehingga Negara Indonesia dapat menuju Kedaulatan Pangan Nasional

## **1.4. Arah Pengembangan Perusahaan Secara Umum**

Perusahaan akan mengembangkan industri pangan yang terintegrasi yang memberikan nilai tambah melalui maksimalisasi produksi dalam negeri sehingga dapat terjadi peningkatan konsumsi, sebagaimana arahan dalam RJPMN Tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

### **1. Mendukung ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas**

- Mendukung tujuan ketahanan pangan (ketersediaan, keterjangkauan, kesinambungan dan kualitas) untuk Indonesia dengan meningkatkan produksi dan membangun rantai nilai yang lebih efisien
- Meningkatkan nilai ekonomi dengan membangun kapasitas ekspor dan menjadi rantai nilai yang terintegrasi penuh
- Mengembangkan agrobisnis yang terintegrasi

### **2. Mengembangkan wilayah untuk meningkatkan hasil produksi**

- Membuka area baru untuk pengembangan (misalnya pengembangan akuakultur)
- Kolaborasi dengan BUMDES untuk memperluas aktivitas pengepul di daerah pedesaan
- Konsolidasi dan digitalisasi jaringan supply chain pangan
- Penguatan bisnis logistik non-pangan

### **3. Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan berdaya saing**

- Meningkatkan talenta dan potensi petani kecil dengan membangun jaringan pertanian korporasi di berbagai jenis makanan dan tanaman
- Standarisasi pemetaan kompetensi SDM
- Peningkatan produktivitas SDM

### **4. Membangun kapabilitas dan infrastruktur Perusahaan**

- Membangun kapabilitas transparansi data di seluruh komoditas inti hingga harga di konsumen akhir dalam rangka mengevaluasi mekanisme penawaran dan permintaan pasar)
- Rantai suplai: titik persediaan terhubung dengan rantai suplai digital (gudang terhubung, truk)
- Bangun infrastruktur seperti gudang dan *cold chain* untuk berbagai komoditas

Untuk mewujudkan ketahanan pangan nasional, agenda Pemerintah adalah memprioritaskan sembilan komoditas pangan mencakup swasembada, kualitas dan keterjangkauan. Sejalan dengan surat dari Kementerian BUMN Nomor S-122/Wk1.MBU/06/2020 tanggal 12 Juni 2020 perihal Persetujuan Rencana Strategis/Master Plan Cluster Pangan 2020-2024. Komoditas yang diprioritaskan adalah beras, jagung, gula, garam, ayam, daging, ikan, cabai dan bawang, sebagaimana gambar berikut:

<p><b>A. Rice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Low yield and milling conversion</li> <li>High Labour Cost</li> <li>Poor farmer livelihood</li> </ul>	<p><b>B. Corn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Low yield</li> <li>High labour and transport costs</li> <li>Knock-on effect on feed prices</li> </ul>	<p><b>C. Sugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>High sugar consumption / demand</li> <li>High import reliance</li> <li>Declining land / sugar plantation</li> <li>Low yield</li> <li>High production costs due to ageing mills</li> <li>Refined sugar black market</li> <li>Sugar BUMN cannibalism (RNI vs PTPN)</li> </ul>	<p><b>D. Salt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of sufficient land to harvest salt</li> <li>Low quality of salt</li> </ul>
<p><b>E. Chicken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Low poultry consumption / demand</li> <li>High cost of feed</li> <li>Layered trader network</li> <li>Market dominance by 2 players - CP and Japfa</li> </ul>	<p><b>F. Cattle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relatively import reliance</li> </ul>	<p><b>G. Fish</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainability issues</li> <li>Poor logistics and infrastructure (port, storage)</li> <li>Layered trader network</li> <li>Low presence of SOEs in aquaculture</li> </ul>	<p><b>H. Red Chili &amp; Shallot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supply Demand Geographic mismatch</li> <li>Price volatility driven by supply swings vs. flat consumption</li> <li>Low yield</li> <li>Poor quality inputs / seeds</li> <li>Poor harvesting, distribution techniques and irrigation</li> </ul>

Gambar 2 : Komoditas pangan prioritas

Pengembangan komoditas pangan di atas perlu dilakukan secara terintegrasi agar diperoleh nilai tambah dari perusahaan, perusahaan juga perlu mengembangkan infrastruktur dan fasilitas pendukung sehingga dapat tercipta sebuah ekosistem industri yang maju dan berorientasi pada masa depan.

<p><b>Arah strategis</b></p>	<p><b>KETAHANAN PANGAN</b></p> <p><b>Ketersediaan, Keterjangkauan, Mutu, Kesyambungan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Model bisnis hulu ke hilir yang lebih baik (terintegrasi, corporate farming and cultivation) untuk memaksimalkan efisiensi semua komoditas pangan</li> <li>Optimalisasi aset</li> <li>Sinergi BUMN dan hubungan bisnis dalam supply-demand chain</li> </ul>	<p><b>INKLUSIVITAS /KETAHANAN KETENAGAKERJAAN</b></p> <p><b>Pemberdayaan, meningkatkan kehidupan dan produktivitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kemitraan bisnis dengan perusahaan swasta dan petani kecil, sekaligus meningkatkan kapasitas petani kecil</li> <li>Meningkatkan jumlah petani, peternak dan nelayan serta meningkatkan kesejahteraannya</li> </ul>	<p><b>PRODUKSI KELAS DUNIA / PERUSAHAAN GLOBAL</b></p> <p><b>Produktif, hasil tinggi, cost efficiency, supply chain efisien, kapasitas untuk ekspor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk dan memperkuat kembali struktur organisasi BUMN Pangan dalam satu mata rantai supply chain</li> <li>Divestasi, akuisisi, merger, dan restrukturisasi untuk memperkuat konsolidasi klaster pangan</li> </ul>	
	<p><b>Integrasi dalam value chain</b></p>	<p><b>Perluasan Korporasi Pertanian (Petani)/ UMKM</b></p>	<p><b>Holding Pangan BUMN &amp; Restrukturisasi Perusahaan</b></p>	<p><b>Kemitraan Teknis dengan Perusahaan &amp; Institusi Penelitian</b></p>
	<p><b>Perluasan lahan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reklamasi lahan terlantar menjadi lahan pertanian</li> <li>Membuka area baru (mis. Aquaculture)</li> </ul>	<p><b>Infrastruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan infrastruktur secara efisien untuk petani kecil (mis. es untuk nelayan) dengan pengembalian ekonomi yang jelas</li> <li>Meningkatkan koordinasi lintas lembaga sesuai fungsinya untuk mendukung BUMN (mis. pembangunan irigasi, bendungan, pelabuhan, pemenuhan lahan)</li> </ul>	<p><b>Kemitraan dengan startup pangan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kolaborasi dengan Institusi Penelitian</li> </ul>	<p><b>Nilai Ekonomi/ Kinerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kinerja keuangan: arus kas positif, pengurangan utang, EBITDA yang lebih baik, debt / EBITDA &lt;5x</li> <li>Investasi yang dipilih berbasis pendapatan</li> <li>Dukungan dari lembaga keuangan (KUR)</li> <li>Rasionalisasi biaya dan restrukturisasi organisasi untuk mewujudkan organisasi yang ramping dan efisien</li> </ul>
<p><b>Teknologi pertanian/ budidaya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modern dalam pengelolaan sumber daya (pengelolaan tanah, air, dll yang lebih baik)</li> <li>Mekanisasi</li> <li>Teknologi pemrosesan untuk peningkatan produk</li> <li>Intensifikasi dan ekstensifikasi</li> </ul>		<p><b>Rencana Pengembangan Talenta</b></p>	<p><b>Supply chain terhubung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rencana Pengembangan Talenta untuk Milenial dan BOD-1</li> <li>Digital Supply Chain 4.0 untuk visibilitas supply &amp; demand yang lebih baik di seluruh klaster pangan BUMN</li> </ul>	

Gambar 3 : Arah Strategis Perusahaan

# BAB II

## EVALUASI PELAKSANAAN RJPP 2015 – 2019

Evaluasi atas RJPP periode 2015–2019 terdiri dari evaluasi terhadap program strategis, evaluasi asumsi dan evaluasi kinerja keuangan, sebagai berikut :

### 2.1 Evaluasi Pelaksanaan Rencana Jangka Panjang

Total penjualan BUMN Pangan selama lima tahun Rp 58,9 triliun atau rata-rata per tahun Rp 11,8 triliun dengan CAGR 4%. Komposisi harga pokok penjualan rata-rata 82% terhadap penjualan, sehingga total laba kotor adalah Rp 10,6 triliun selama lima tahun atau rata-rata per tahunnya Rp 2,1 triliun (18%). Total laba bersihnya mencapai sebesar Rp 973 miliar atau 2% terhadap total penjualan. Perusahaan dengan kinerja negatif tahun 2015 yaitu SHS, Pertani, dan Berdikari. Sedangkan perusahaan dengan kinerja positif tahun 2019 adalah Berdikari, BGR, dan Garam.

**Grafik 1: Kinerja keuangan tahun 2015 – 2019**



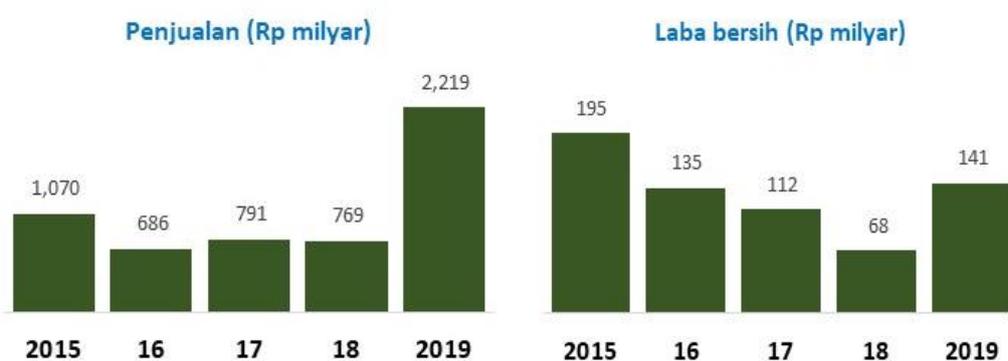
Total aset BUMN Pangan tahun 2015 senilai Rp 15,2 triliun dan tahun 2019 menjadi Rp 28,3 triliun atau meningkat Rp 13,1 triliun. Apabila dilihat dari kontribusi pertumbuhan per masing-masing BUMN Pangan, maka secara pareto kontribusi terbesar pada SHS (CAGR sebesar 57%), RNI (CAGR sebesar 19%) dan Perindo (CAGR sebesar 18%)

Sedangkan liabilitas tahun 2015 senilai Rp 11,6 triliun menjadi Rp 13,3 triliun di tahun 2019, atau mengalami pertumbuhan rata-rata dalam 5 tahun sebesar 4%. Untuk ekuitas tahun 2015 senilai Rp 3,6 triliun menjadi Rp 15 triliun di tahun 2019 atau mengalami pertumbuhan rata-rata dalam 5 tahun sebesar 43%. Apabila dilihat dari kontribusi pertumbuhan ekuitas per masing-masing BUMN Pangan, maka secara pareto kontribusi terbesar pada Pertani (CAGR sebesar 205%) dan RNI (CAGR sebesar 52%).

## RW1

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 1 triliun dan pada tahun 2019 senilai Rp 2,2 triliun atau CAGR penjualan tahunan RW1 20%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 686 miliar atau turun Rp 384 miliar (-36%) dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 791 miliar atau naik Rp 105 miliar (15%), tahun 2018 senilai Rp 769 miliar atau turun Rp 22 miliar (-3%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 2,2 triliun atau naik Rp 1,4 triliun (188%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 195 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 135 miliar atau turun Rp 60 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 112 miliar atau turun Rp 23 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 68 miliar atau turun Rp 44 miliar dan tahun 2019 laba bersihnya Rp 141 miliar atau naik Rp 73 miliar.

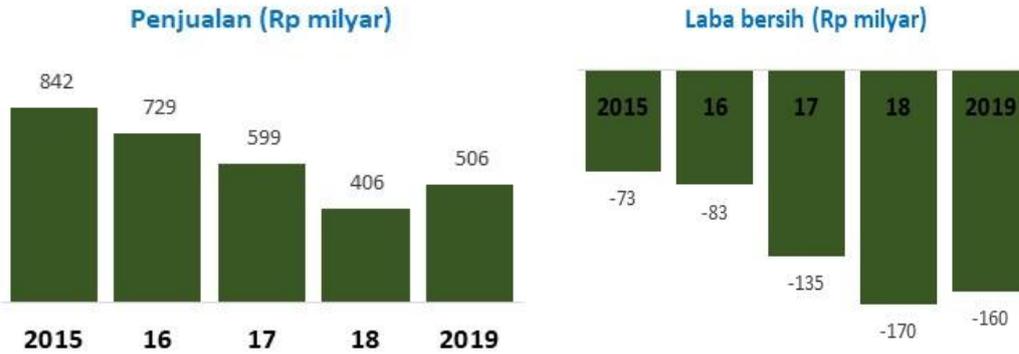
**Grafik 2: Penjualan dan Laba Bersih PT PG Rajawali I tahun 2015-2019**



## RW2

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 842 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 506 miliar atau CAGR penjualan tahunan RW2 negatif (-12%). Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 729 miliar atau turun Rp 113 miliar (-13%) dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 599 miliar atau turun Rp 130 miliar (-18%), tahun 2018 senilai Rp 406 miliar atau turun Rp 193 miliar (-32%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 506 miliar atau naik Rp 100 miliar (25%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -73 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -83 miliar atau turun Rp 10 miliar, tahun 2017 menjadi Rp -135 miliar atau turun Rp 52 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -170 miliar atau turun Rp 35 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp -160 miliar atau naik Rp 10 miliar.

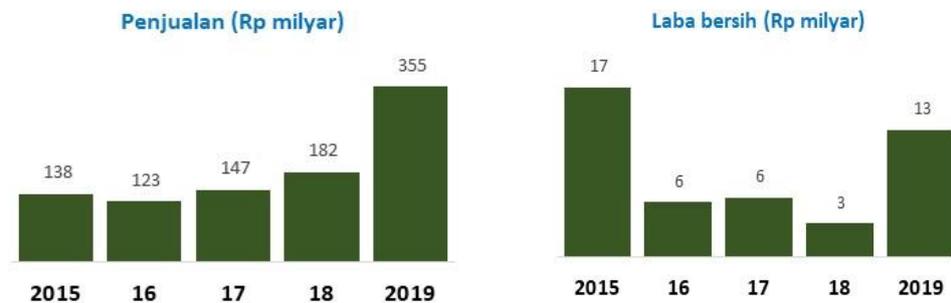
**Grafik 3: Penjualan dan Laba Bersih PT PG Rajawali II tahun 2015-2019**



## CB

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 138 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 355 miliar atau CAGR penjualan tahunan CB 27%. Penjualan tahun 2016 adalah Rp 123 miliar atau turun Rp 15 miliar (-11%) dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 147 miliar atau naik Rp 24 miliar (19%), tahun 2018 senilai Rp 182 miliar atau naik Rp 35 miliar (24%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 355 miliar atau naik Rp 173 miliar (95%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 17 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 6 miliar atau turun Rp 11 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 6 miliar atau naik Rp 400 juta, tahun 2018 menjadi Rp 3 miliar atau turun Rp 3 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp 13 miliar atau naik Rp 10 miliar.

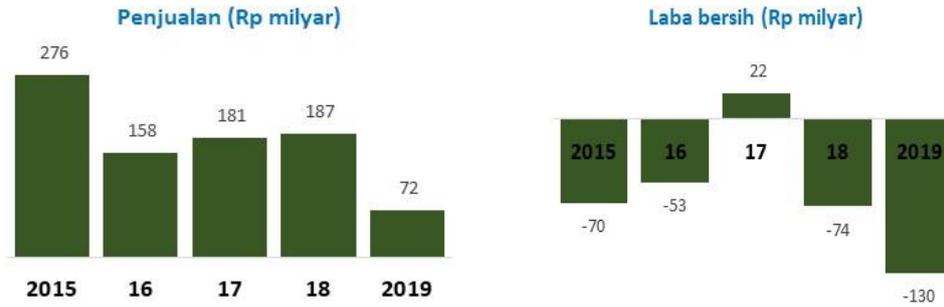
**Grafik 4: Penjualan dan Laba Bersih PT Candi Baru tahun 2015-2019**



## MO

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 276 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 72 miliar atau CAGR penjualan tahunan MO -29%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 158 miliar atau turun Rp 118 miliar (-43%) dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 181 miliar atau naik Rp 23 miliar (14%), tahun 2018 senilai Rp 187 miliar atau naik Rp 6 miliar (3%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 72 miliar atau turun Rp 115 miliar (-62%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -70 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -53 miliar atau naik Rp 17 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 22 miliar atau naik Rp 75 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -74 miliar atau turun Rp 96 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp -130 miliar atau turun Rp 56 miliar.

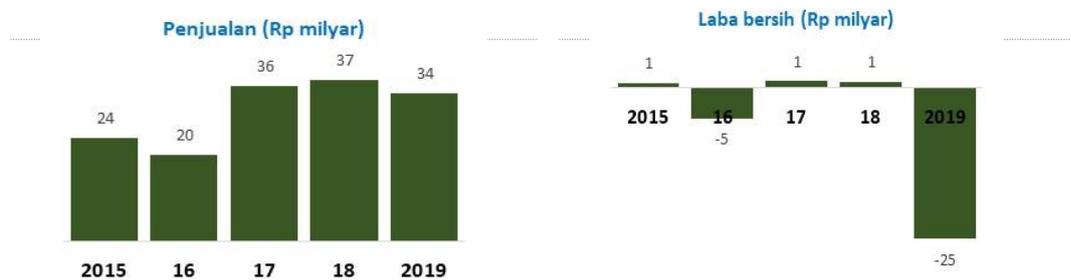
**Grafik 5: Penjualan dan Laba Bersih PTP Mitra Ogan tahun 2015-2019**



## LASKAR

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 24 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 34 miliar atau CAGR penjualan tahunan Laskar 9%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 20 miliar atau turun Rp 4 miliar (-16%), dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 36 miliar atau naik Rp 16 miliar (79%), tahun 2018 senilai Rp 37 miliar atau naik Rp 1 miliar (4%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 34 miliar atau turun Rp 3 miliar (-8%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 1 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -5 miliar atau turun Rp 6 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 1 miliar atau naik Rp 6 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 1 miliar dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp -25 miliar atau turun Rp 26 miliar.

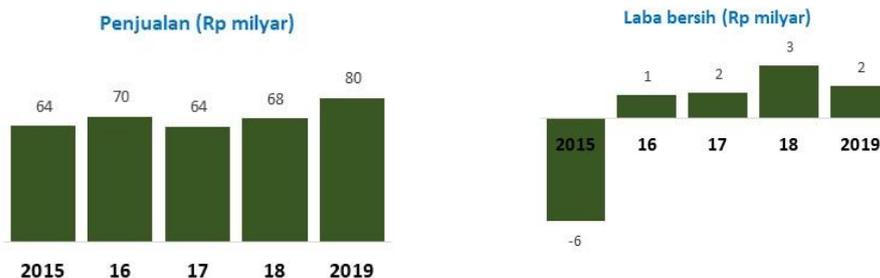
**Grafik 6: Penjualan dan Laba Bersih PT Laras Astra Kartika 2015-2019**



## MK

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 64 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 80 miliar atau CAGR penjualan tahunan MK 6%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 70 miliar atau naik Rp 5 miliar (8%), dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 64 miliar atau turun 5 miliar (-8%), tahun 2018 senilai Rp 68 miliar atau naik Rp 4 miliar (7%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 80 miliar atau naik 11 miliar (17%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -6 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 1 miliar atau naik Rp 8 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 2 miliar atau naik Rp 1 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 3 miliar atau naik Rp 2 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp 2 miliar atau turun Rp 1 miliar.

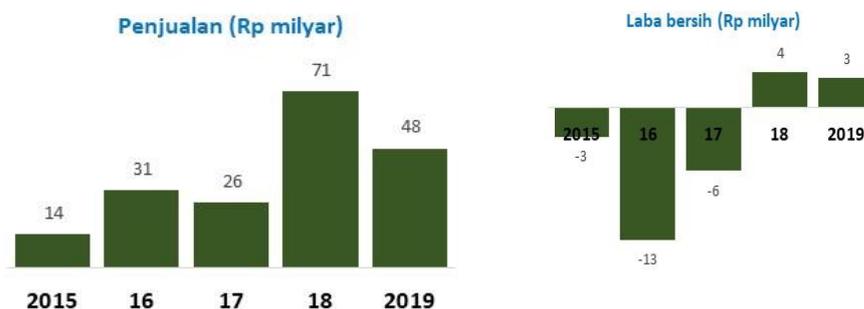
**Grafik 7: Penjualan dan Laba Bersih PT Mitra Kerinci tahun 2015-2019**



## MRB

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 14 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 48 miliar atau CAGR penjualan tahunan MRB 37%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 31 miliar atau naik Rp 17 miliar (130%), dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 26 miliar atau turun Rp 5 miliar (-16%), tahun 2018 senilai Rp 71 miliar atau naik Rp 445 miliar (170%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 48 miliar atau turun Rp 23 miliar (-32%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -3 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -13 miliar atau turun Rp 10 miliar, tahun 2017 menjadi Rp -6 miliar atau naik Rp 7 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 4 miliar atau naik Rp 10 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp 3 miliar atau turun Rp 1 miliar.

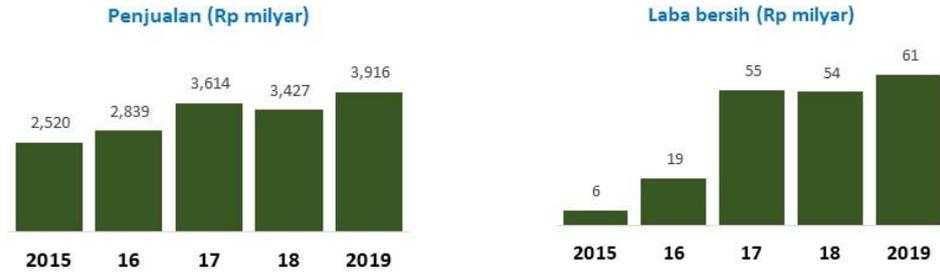
**Grafik 8: Penjualan dan Laba Bersih PT Mitra Rajawali Banjaran tahun 2015-2019**



## Nusindo

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 2,5 triliun dan pada tahun 2019 senilai Rp 3,9 triliun atau CAGR penjualan tahunan Nusindo 12%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 2,8 triliun atau naik Rp 319 miliar (13%), dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 3,6 triliun atau naik Rp 775 miliar (27%), tahun 2018 senilai Rp 3,4 triliun atau turun Rp 187 miliar (-5%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 3,9 triliun atau naik Rp 489 miliar (14%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 6 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 19 miliar atau naik Rp 13 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 55 miliar atau naik Rp 36 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 54 miliar atau turun Rp 1 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp 61 miliar atau naik Rp 7 miliar.

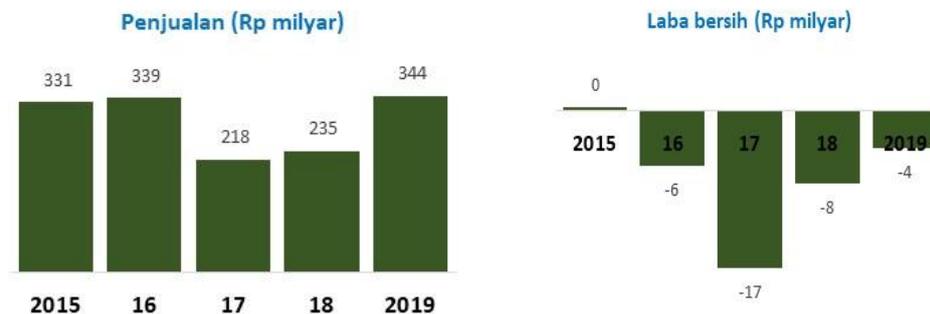
**Grafik 9: Penjualan dan Laba Bersih PT Rajawali Nusindo tahun 2015-2019**



## GIEB

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 331 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 344 miliar atau CAGR penjualan tahunan GIEB Indonesia 1%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 339 miliar atau naik Rp 8 miliar (2%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 218 miliar atau turun Rp 121 miliar (-36%), tahun 2018 senilai Rp 235 miliar atau naik Rp 17 miliar (8%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 344 miliar atau naik Rp 109 miliar (46%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 400 juta kemudian tahun 2016 menjadi Rp -6 miliar atau turun Rp 6 miliar, tahun 2017 menjadi Rp -17 miliar atau turun Rp 11 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -8 miliar atau naik Rp 9 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp -4 miliar atau naik Rp 4 miliar.

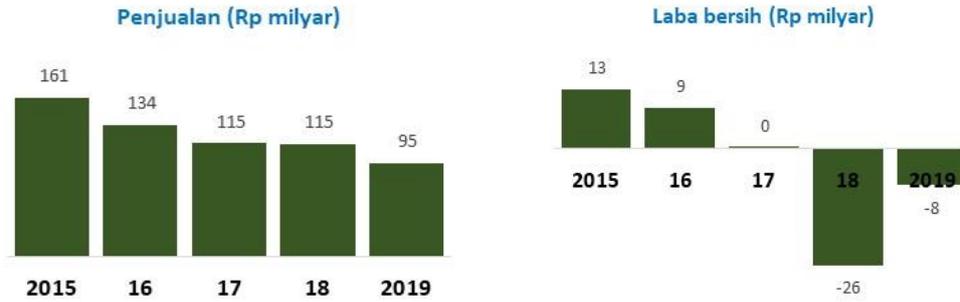
**Grafik 10: Penjualan dan Laba Bersih PT GIEB Indonesia tahun 2015-2019**



## RCM

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 161 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 95 miliar atau CAGR penjualan tahunan RCM -12%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 134 miliar atau turun Rp 27 miliar (-17%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 115 miliar atau turun Rp 19 miliar (-14%), tahun 2018 senilai Rp 115 miliar atau turun Rp 400 juta (1%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 95 miliar atau turun Rp 20 miliar (-17%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 13 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 9 miliar atau turun Rp 4 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 430 juta atau turun Rp 9 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -26 miliar atau turun Rp 26 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp -8 miliar atau naik Rp 18 miliar.

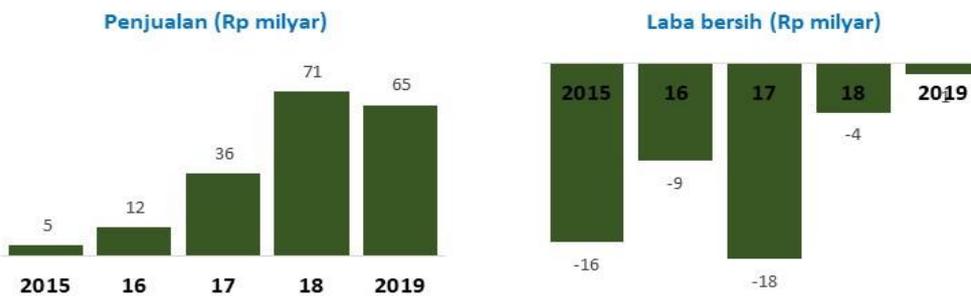
**Grafik 11: Penjualan dan Laba Bersih PT Rajawali Citramass 2015-2019**



## RTE

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 5 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 65 miliar atau CAGR penjualan tahunan RTE 94%. Penjualan tahun 2016 menjadi Rp 12 miliar atau naik Rp 7 miliar (171%), dari tahun sebelumnya, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 36 miliar atau naik Rp 24 miliar (188%), tahun 2018 senilai Rp 71 miliar atau naik Rp 35 miliar (99%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 65 miliar atau turun Rp 6 miliar (-8%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -16 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -9 miliar atau naik Rp 7 miliar, tahun 2017 menjadi Rp -18 miliar atau turun Rp 9 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -4 miliar atau naik Rp 14 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp -1 miliar atau naik Rp 3 miliar.

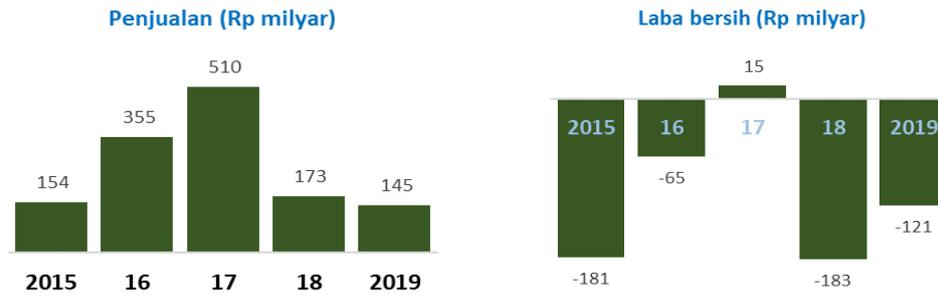
**Grafik 12: Penjualan dan Laba Bersih PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring tahun 2015-2019**



## SHS

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 154 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 145 miliar atau CAGR penjualan tahunan SHS -2%, penjualan tahun 2016 menjadi Rp 355 miliar atau naik Rp 201 miliar (130%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 510 miliar atau naik Rp 155 miliar (44%), tahun 2018 senilai Rp 173 miliar atau turun Rp 337 miliar (-66%) sedangkan tahun 2019 nilai penjualan Rp 145 miliar atau turun Rp 28 miliar (-16%) dari tahun 2018. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -181 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -65 miliar atau naik Rp 115 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 15 miliar atau naik Rp 81 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -183 miliar atau turun Rp 198 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp -121 miliar atau naik Rp 61 miliar.

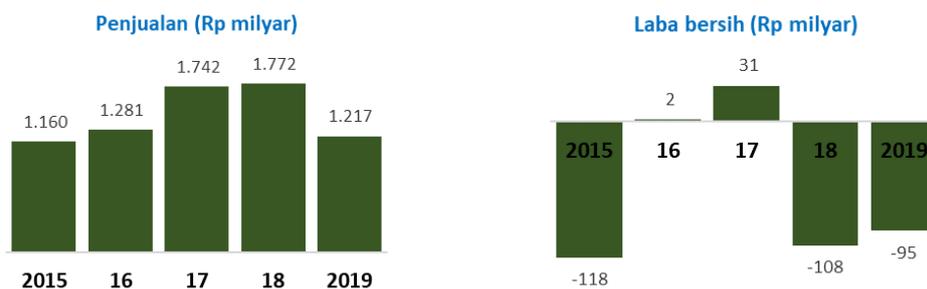
**Grafik 13: Penjualan dan laba bersih PT Sang Hyang Seri tahun 2015 - 2019**



## Pertani

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 1,16 triliun dan pada tahun 2019 senilai Rp 1,22 triliun atau CAGR penjualan tahunan PT Pertani 1%, tahun 2016 menjadi Rp 1,3 triliun atau naik Rp 121 miliar (10%) dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 1,7 triliun atau naik Rp 461 miliar (36%), tahun 2018 senilai Rp 1,8 triliun atau naik Rp 30 miliar (2%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 1,2 triliun atau turun Rp 555 miliar (-31%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -118 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 2 miliar atau naik Rp 120 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 31 miliar atau naik Rp 29 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -108 miliar atau turun Rp 138 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp -95 miliar atau naik Rp 13 miliar.

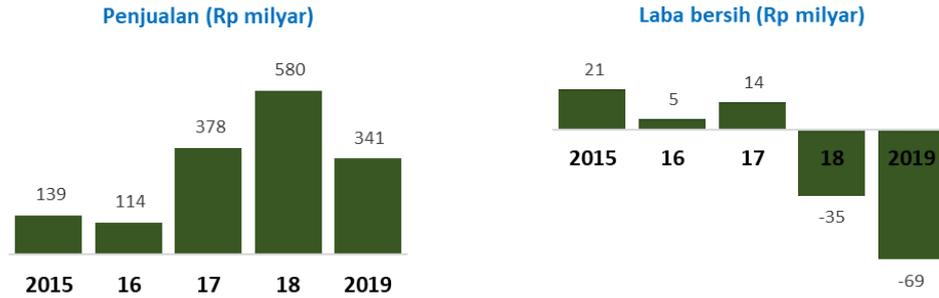
**Grafik 14: Penjualan dan laba bersih PT Pertani tahun 2015 - 2019**



## Perinus

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 139 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 341 miliar atau CAGR penjualan tahunan Perinus 25%, tahun 2016 menjadi Rp 114 miliar atau turun Rp 25 miliar (-18%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 378 miliar atau naik Rp 264 miliar (231%), tahun 2018 senilai Rp 580 miliar atau naik Rp 203 miliar (54%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 341 miliar atau turun Rp 240 miliar (-41%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 21 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 5 miliar atau turun Rp 16 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 14 miliar atau naik Rp 9 miliar, tahun 2018 menjadi Rp -35 miliar atau turun Rp 50 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp -69 miliar atau turun Rp 34 miliar.

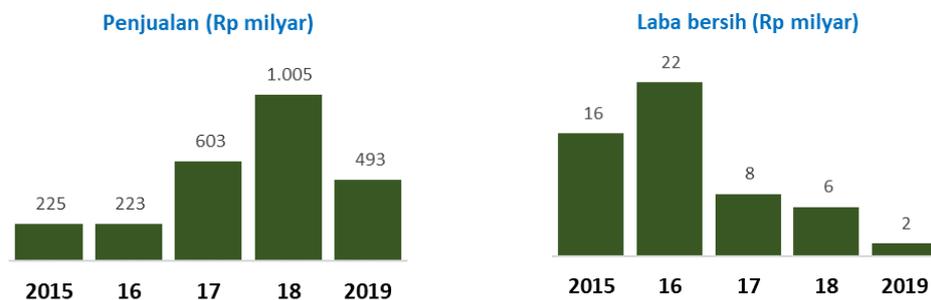
**Grafik 17: Penjualan dan laba bersih PT Perinus tahun 2015 - 2019**



## Perindo

Realisasi penjualan Perindo tahun 2015 senilai Rp 225 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 493 miliar atau CAGR penjualan tahunan Perindo 22%, tahun 2016 menjadi Rp 223 miliar atau turun Rp 2 miliar (-1%) dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 603 miliar atau naik Rp 380 miliar (170%), tahun 2018 senilai Rp 1 triliun atau naik Rp 402 miliar (67%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 493 miliar atau turun Rp 512 miliar (-51%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 16 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 22 miliar atau naik Rp 6 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 8 miliar atau turun Rp 14 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 6 miliar atau turun Rp 2 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp 2 miliar atau turun Rp 5 miliar.

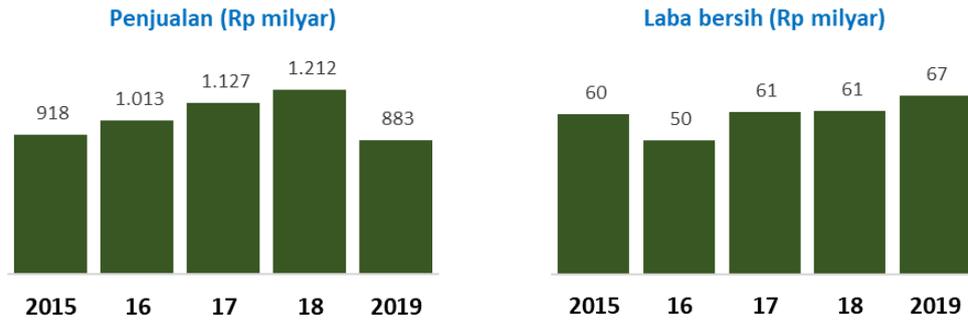
**Grafik 16: Penjualan dan laba bersih PT Perindo tahun 2015 – 2019**



## BGR

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 918 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 883 miliar atau CAGR penjualan tahunan BGR -1%, tahun 2016 menjadi Rp 1 triliun atau naik Rp 95 miliar (10%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 1,13 triliun atau naik Rp 115 miliar (11%), tahun 2018 senilai Rp 1.21 triliun atau naik Rp 85 miliar (8%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 883 miliar atau turun Rp 329 miliar (-27%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 60 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 50 miliar atau turun Rp 10 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 61 miliar atau naik Rp 11 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 61 miliar atau naik Rp 230 juta, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp 67 miliar atau naik Rp 6 miliar.

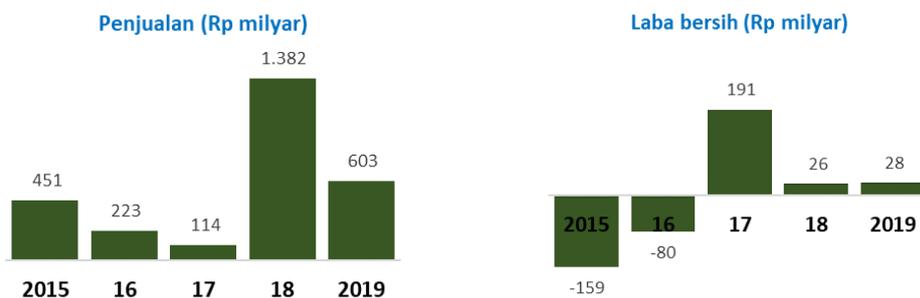
**Grafik 18: Penjualan dan laba bersih PT Bhandha Ghara Reksa tahun 2015 - 2019**



## Berdikari

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 451 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 603 miliar atau CAGR penjualan tahunan Berdikari 8%. Tahun 2016 penjualan menjadi Rp 223 miliar atau turun Rp 228 miliar (-51%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 114 miliar atau turun Rp 109 miliar (-49%), tahun 2018 senilai Rp 1,4 triliun atau naik Rp 1,3 triliun (1112%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 603 miliar atau turun Rp 779 miliar (-56%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp -159 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp -80 miliar atau naik Rp 79 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 191 miliar atau naik Rp 271 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 26 miliar atau turun Rp 165 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp 28 miliar atau naik Rp 2 miliar.

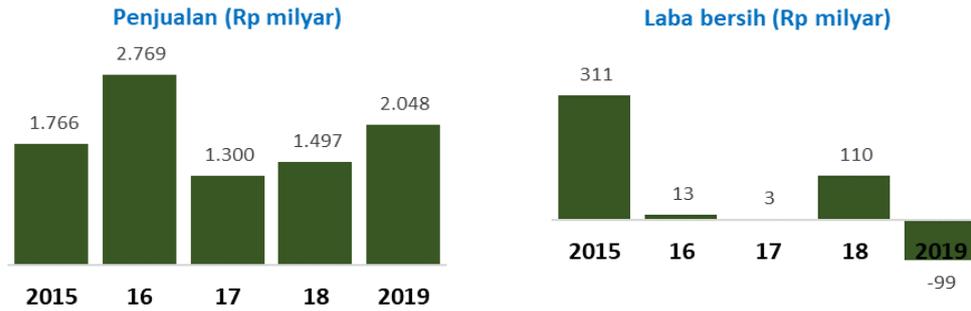
**Grafik 15: Penjualan dan laba bersih PT Berdikari tahun 2015 - 2019**



## PPI

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 1,77 triliun dan pada tahun 2019 senilai Rp 2,05 triliun atau CAGR penjualan tahunan PPI 4%. Tahun 2016 penjualan menjadi Rp 2,77 triliun atau naik Rp 1 triliun (57%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 1,3 triliun atau turun Rp 1,47 triliun (-53%), tahun 2018 senilai Rp 1,49 triliun atau naik Rp 197 miliar (15%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 2,05 triliun atau naik Rp 551 miliar (37%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 311 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 13 miliar atau turun Rp 298 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 3 miliar atau turun Rp 10 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 110 miliar atau naik Rp 108 miliar, dan tahun 2019 labanya bersihnya Rp -99 miliar atau turun Rp 210 miliar.

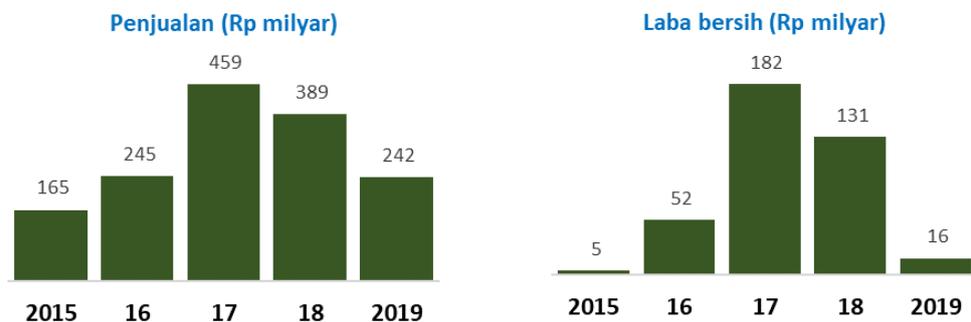
**Grafik 19: Penjualan dan laba bersih PPI Tahun 2015 - 2019**



## Garam

Realisasi penjualan tahun 2015 senilai Rp 165 miliar dan pada tahun 2019 senilai Rp 242 miliar atau CAGR penjualan tahunan Garam 10%, tahun 2016 menjadi Rp 245 miliar atau naik Rp 79 miliar (48%), dari tahun lalu, kemudian tahun 2017 penjualan senilai Rp 459 miliar atau naik Rp 214 miliar (88%), tahun 2018 senilai Rp 389 miliar atau turun Rp 70 miliar (-15%) sedangkan tahun 2019 penjualan senilai Rp 242 miliar atau turun Rp 147 miliar (-38%) dari tahun lalu. Ditinjau dari laba bersih, tahun 2015 membukukan laba bersih Rp 5 miliar kemudian tahun 2016 menjadi Rp 52 miliar atau naik Rp 48 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 182 miliar atau naik Rp 129 miliar, tahun 2018 menjadi Rp 131 miliar atau turun Rp 51 miliar, dan tahun 2019 laba bersihnya Rp 16 miliar atau turun Rp 115 miliar.

**Grafik 20: Penjualan dan laba bersih PT Garam tahun 2015 – 2019**



## Pelaksanaan Investasi

Jumlah nilai yang direalisasikan BUMN Pangan dari tahun 2015-2019 sebesar Rp 4,1 triliun dimana nilai investasi terbesar terletak pada tahun 2018 sebesar Rp 1,1 triliun dengan sumbangan nilai investasi terbesar pada RNI sebesar Rp 561 miliar dan nilai investasi terkecil pada BGR sebesar Rp 8,71 miliar. Untuk detail investasi masing-masing perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1: Pelaksanaan Investasi**

Perusahaan (Rp miliar)	2015	2016	2017	2018	2019	Total
RNI	218.78	634.45	425.19	560.54	591.96	2,430.92
SHS	0.02	2.03	49.22	69.04	4.86	125.17
Pertani	0.20	0.40	23.81	82.74	18.31	125.46
Perinus	25.08	5.50	38.26	87.51	36.59	192.94
Perindo	20.80	71.52	91.10	130.91	75.72	390.05
BGR	196.95	65.42	7.47	8.71	19.80	298.35
Berdikari	23.51	1.54	1.65	35.72	67.31	129.73
PPI	4.00	9.36	19.74	12.61	21.75	67.46
Garam	9.91	28.57	10.87	142.85	156.37	348.57
Total	499.24	818.79	667.30	1,130.64	992.66	4,108.65

## 2.2 Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan

Pelaksanaan strategi dan kebijakan periode RJPP sebelumnya dapat disampaikan sebagai berikut :

### RNI

Dalam tahun 2015-2019 Perseroan menghadapi berbagai tantangan dan kendala dalam pencapaian kinerja operasional dan keuangan. Adanya tantangan di sektor agroindustri dan perkebunan seperti anomali perubahan iklim, keterbatasan tenaga terbang, kenaikan upah minimum regional, dan isu lingkungan negatif terkait kelapa sawit. Isu lainnya seperti kenaikan harga pokok penjualan dan teknologi pengolahan turut mempengaruhi dalam pencapaian target produksi. Untuk segmen perdagangan, tantangan yang dihadapi adalah masifnya persaingan usaha serta manajemen inovasi yang masih perlu terus ditingkatkan.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, manajemen melakukan beberapa upaya :

- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya
- Penyempurnaan teknologi sistem informasi dan modernisasi peralatan
- Standarisasi proses produksi dan operasional
- Optimalisasi pengelolaan SDM
- Optimalisasi aset properti

### SHS

Dalam perjalanannya, Perseroan mampu mencatatkan pertumbuhan penjualan sebesar Rp 154 miliar pada tahun 2015, namun turun menjadi Rp 144 miliar pada tahun 2019 atau CAGR -1,6%. Kenaikan penjualan belum mampu menutup kenaikan biaya sehingga CAGR laba bersih perusahaan -9,5% dalam lima tahun. Beberapa kendala yang dihadapi oleh Perseroan antara lain keterbatasan permodalan dan produktivitas yang belum optimal. Beberapa langkah yang dilakukan antara lain a). Efisiensi biaya, mencari *partner* strategis untuk pendanaan, dan b). Optimasi kapasitas utilitas dan perbaikan standar budidaya tanaman.

### Pertani

Perseroan belum sepenuhnya berhasil memenuhi pelaksanaan penugasan dari Pemerintah, salah satunya kendala kurang sesuainya program yang dijalankan dengan realisasi musim tanam petani. Selama periode 2015-2019 Perseroan mencatatkan pertumbuhan penjualan dari Rp 1,1 triliun menjadi Rp 1,2 triliun.

Namun demikian, pertumbuhan penjualan tersebut belum memberikan kinerja positif bagi pencapaian laba Perseroan. Rugi Perseroan mengalami penurunan dari minus Rp 144 miliar pada tahun 2015 menjadi Rp 118 miliar pada tahun 2019. Perseroan menghadapi keterbatasan pendanaan yang berakibat rendahnya pengadaan produk untuk disalurkan kepada petani.

Upaya pemecahan masalah yang dilakukan oleh Perseroan diantaranya; a). Peningkatan penyerapan benih dari petani penangkar, b). Kerja sama wajib tanam bawang putih dengan importir yang mengajukan RIPH (Rekomendasi Impor Produk Hortikultura), dan c). Pendanaan dengan skema *refinancing project*.

## Perinus

Perseroan berhasil membukukan kenaikan pendapatan dengan CAGR 25%, di sisi lain kenaikan pendapatan tersebut diikuti dengan kenaikan biaya sehingga tren laba perusahaan turun. Beberapa kendala yang dihadapi Perseroan diantaranya a). Faktor iklim yang tidak dapat diprediksi, b). Kenaikan beban bunga perseroan, c). Armada Kapal & KSO Kapal Armada memerlukan peremajaan dan sebagian perizinan perlu diperpanjang. Beberapa langkah yang dilakukan oleh perseroan antara lain a). Penambahan *cold storage* untuk menjaga *stock level*, b). Mencari *partner* strategis untuk peningkatan kegiatan bisnis penangkapan ikan, dan c). Peremajaan kapal dan pengurusan izin.

## Perindo

Perseroan mampu membukukan penjualan yang signifikan dari Rp 225 miliar pada tahun 2015 menjadi Rp 492 miliar pada tahun 2019 dan CAGR sebesar 21,6%. Kenaikan penjualan tidak sebanding dengan kenaikan biaya, dimana laba bersih tahun 2015 sebesar Rp 15,7 miliar turun menjadi Rp 1,58 miliar atau CAGR -43%. Beberapa kendala yang dihadapi perusahaan diantaranya a). Beberapa cabang masih membukukan kerugian, b). Keterbatasan permodalan, dan c). Tingginya jumlah piutang. Langkah yang dilakukan perseroan adalah a). Memperbaiki bisnis proses dengan memberlakukan tarif baru untuk beberapa jasa dan melakukan efisiensi biaya dan mengaplikasikan *Enterprise Resource Program* (ERP), b). Kerja sama dengan *partner* strategis untuk memperbesar *business opportunity*. Dan c). Pengendalian jumlah piutang dan penagihan intensif untuk piutang yang jatuh tempo.

## BGR

Dalam perjalanannya, perseroan berhasil membukukan pertumbuhan penjualan dari tahun 2015-2018, namun terjadi penurunan penjualan di tahun 2019. CAGR penjualan tercapai sebesar -1% sedangkan CAGR laba bersih tumbuh 2,2%. Kendala yang dihadapi perseroan antara lain umur piutang yang tinggi dan belum optimalnya infrastruktur bisnis kurir. Langkah yang dilakukan perseroan antara lain; a). Intensifikasi penagihan piutang dan penyempurnaan proses *controlling*, dan b). Terus melakukan inovasi dari sisi digitalisasi perusahaan hingga diversifikasi usaha dan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan.

## Berdikari

Realisasi pencapaian penjualan sepanjang tahun 2015-2019 menunjukkan angka pertumbuhan yang baik dari Rp 450 miliar menjadi Rp 603 miliar atau CAGR 7,6%. Pencapaian laba bersih tumbuh dari minus Rp -154 miliar pada tahun 2015 menjadi Rp 29 miliar pada tahun 2019. Beberapa kendala yang dihadapi antara lain a). Fasilitas produksi yang dimiliki perusahaan belum sesuai, b). Riset pasar belum optimal, kegiatan R&D untuk pengembangan produk masih belum maksimal.

Beberapa langkah yang dilakukan adalah a). Fokus pada peternakan dan melakukan *Spin off* Divisi Logistik menjadi anak perusahaan dan menggabungkan kegiatan bisnis Berdikari International Pte, Ltd dengan Divisi Niaga, b). Penetrasi pasar dengan strategi B2B, dan c). Kerjasama dengan *partner* strategik untuk pengembangan dan peningkatan *market share poultry*.

## PPI

Beberapa kendala yang yang dihadapi antara lain :

- Adanya kewajiban eks BPPN per akhir 2019 sebesar Rp 534,1 miliar
- Kewajiban berupa Rekening Dana Investasi (RDI) per akhir 2019 sejumlah Rp 273 miliar
- Tunggakan atas utang dana pensiun Pasca Sari sebesar Rp 442 juta per 30 Juni 2019
- Pengelolaan aset yang belum optimal
- Pasar ekspor belum optimal

Upaya pemecahan masalah yang dilakukan oleh Perseroan diantaranya :

- Restrukturisasi atas utang dan penjadwalan kembali utang
- Penyelesaian tunggakan kewajiban iuran pensiun pegawai eks PT Pantja Niaga kepada Dana Pensiun Panca Sari
- Pengajuan pembaharuan dan sertifikasi aset
- Pembentukan Tim Ekspor

## Garam

Pencapaian dalam lima tahun terakhir sebagaimana telah dituangkan dalam RJPP 2015-2019 belum seluruhnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini berakibat tidak tercapainya target penjualan dan laba bersih perusahaan dibandingkan dengan RJPP. Penjualan perusahaan pada tahun 2015 sebesar Rp 165 miliar tumbuh menjadi Rp 242 miliar pada tahun 2019 atau berhasil membukukan CAGR 10% dan laba sebesar 37%. Beberapa kendala yang dihadapi antara lain a). Perubahan iklim yang sulit untuk diprediksi, b). Masuknya garam impor, c). Produktivitas belum optimal, d). Teknologi pengolahan perlu modernisasi. Beberapa langkah yang dilakukan antara lain ; a). Perbaikan sarana produksi garam dan peningkatan kapasitas pengolahan, b). Penetrasi pasar ritel dengan *rebranding* produk garam baru, dan c). Modernisasi peralatan produksi dan pemanfaatan IT.

### 2.3 Evaluasi Program Strategis Tahun 2015-2019

Evaluasi terhadap program strategis perusahaan selama kurun waktu tahun 2015-2019 dapat disampaikan sebagai berikut :

- Telah dilakukan peningkatan kapasitas produksi di pabrik gula dari tahun 2015 sebesar 34.500 TCD menjadi 43.650 TCD di tahun 2019

- Melaksanakan kerja sama pengelolaan perkebunan teh di wilayah Jawa Barat dengan PTPN VIII
- Mengaktifkan kembali pabrik pencucian garam yang ada di Kalianget guna meningkatkan kualitas garam bahan baku hasil produksi sendiri di wilayah Madura
- Penambahan sarana dan prasarana Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) sudah dilakukan, tetapi belum menyeluruh
- Di kelompok perikanan, perusahaan menyediakan *cold storage* untuk mengatasi faktor iklim yang berpengaruh cukup besar terhadap ketersediaan bahan baku ikan terutama ketika cuaca buruk dan angin kencang
- Meningkatkan fungsi internal kontrol dalam rangka pengamanan terhadap penyelenggaraan anggaran, melalui penerapan sistem dan prosedur yang berlaku secara konsisten

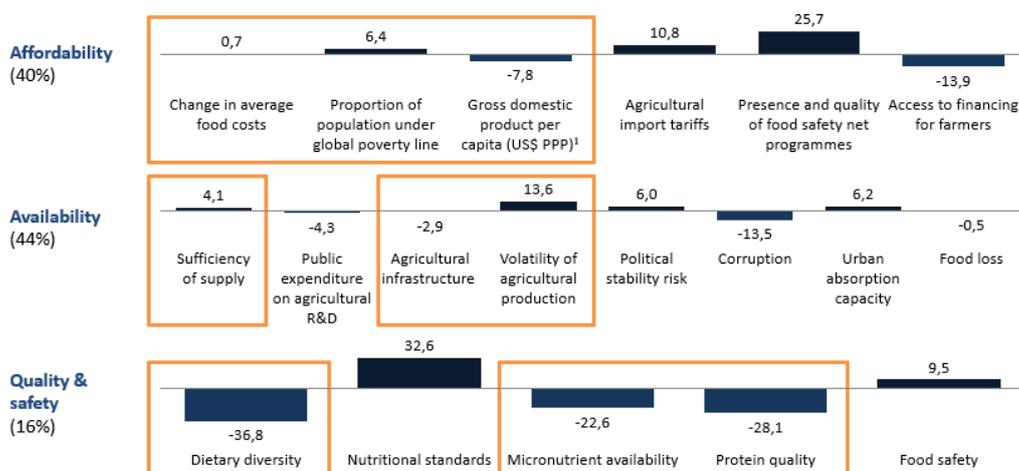
## 2.4 Rencana Pembentukan Holding Pangan

Ketahanan pangan merupakan isu sentral yang perlu penanganan sesegera mungkin. Pangan harus menjadi perhatian karena urusan ini merupakan kebutuhan paling dasar, selain sandang, dan papan. Sebagian besar makanan pokok penduduk berasal dari serealia yang terdiri dari beras, jagung dan terigu dan terbesar sebagai makanan pokok penduduk adalah beras. Beberapa pertimbangan perlunya mengembangkan ketahanan pangan antara lain :

- Indonesia mempunyai potensi alam yang dapat dikembangkan sebagai lahan pertanian.
- Sebagian besar penduduk mata pencahariannya di sektor pertanian.
- Perlunya induksi teknologi tinggi dan ilmu pengetahuan yang dirancang untuk mengembangkan pertanian dengan tanpa mengakibatkan kerusakan.
- Tenaga kerja sektor pertanian yang cukup banyak
- Ancaman kekurangan bahan pangan yang dapat dipenuhi sendiri dari produk dalam negeri, sehingga tidak harus tergantung pada impor.

2019 Global Food Security Index Indonesia category breakdown by components, % difference from average

Category (% weight contribution to score)

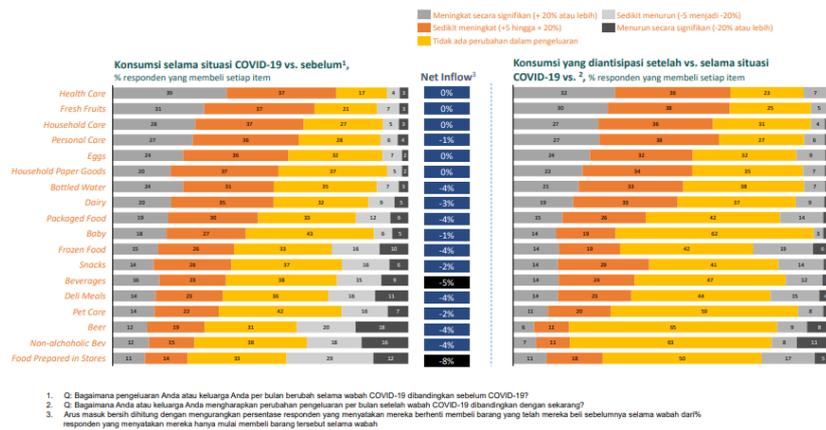


Gambar 4 : Prioritas BUMN Pangan

## Pola pengeluaran rumah tangga di masa pandemi COVID-19

Selama masa pandemi Covid-19 berlangsung mulai sekitar Februari 2020, terdapat perubahan pola pengeluaran rumah tangga. Data yang merujuk dari survei Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan pembelian untuk bahan makanan meningkat tajam sampai dengan 51%.

Kemudian pengeluaran untuk kesehatan sebesar 20%, pengeluaran untuk paket data sebesar 14%, pengeluaran untuk makanan atau minuman jadi sebesar 8%, serta pengeluaran terendah yaitu untuk listrik sebesar 3%.



**Gambar 4-a : Peningkatan konsumsi di masa pandemi COVID-19**

Di seluruh dunia, pertanian relatif tidak terdampak COVID-19, namun masih terdapat ketidakpastian dari sisi perubahan konsumen, tenaga kerja, logistik, dan harga, antara lain adalah sebagai berikut ;

Permintaan secara historis tidak terlalu terdampak oleh siklus ekonomi dan tantangan, namun perilaku belanja menunjukkan potensi perubahan jangka panjang, seperti biofuel dimungkinkan menghadapi hambatan yang cukup besar dari pasar minyak.

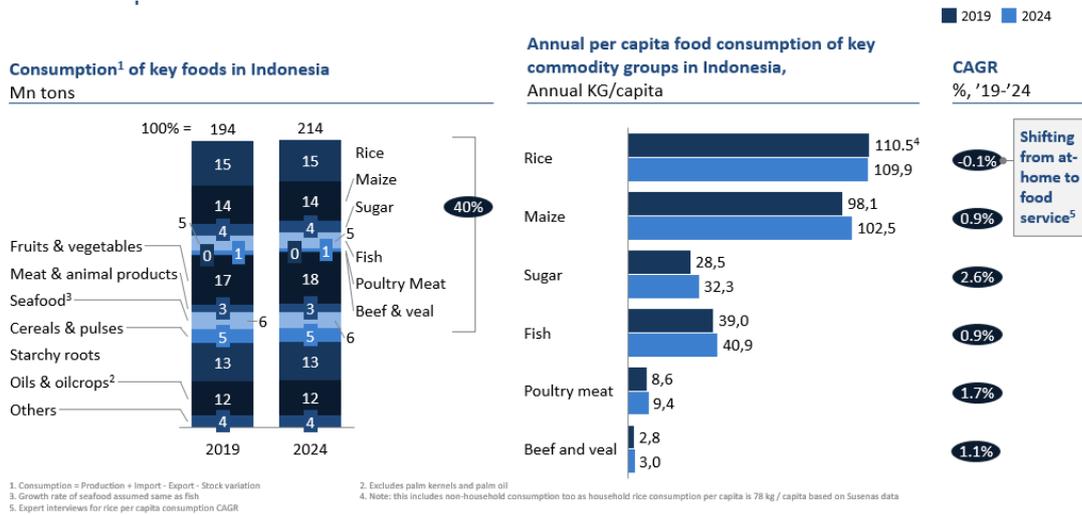
Industri pertanian dilindungi oleh status "industri kritikal" oleh pemerintah, tetapi dimungkinkan akan kekurangan tenaga kerja yang disebabkan oleh penyakit atau kekurangan dari tenaga kerja pada posisi kritikal.

Sejauh ini, operasi tanaman relatif selaras dengan rencana kerja sebelum COVID, disisi lain infrastruktur logistik mulai menunjukkan tanda-tanda tantangan dan gejolak dalam restriksi perdagangan.

Harga komoditas pertanian relatif resilien dengan gejolak ekonomi sebagai bahan dasar, namun pandemi COVID-19 berpotensi mempengaruhi harga pertanian secara berbeda dari krisis sebelumnya karena disrupsi yang terjadi pada pasar global & rantai pasokan.

## Adanya Permintaan Pangan yang Terus Meningkat

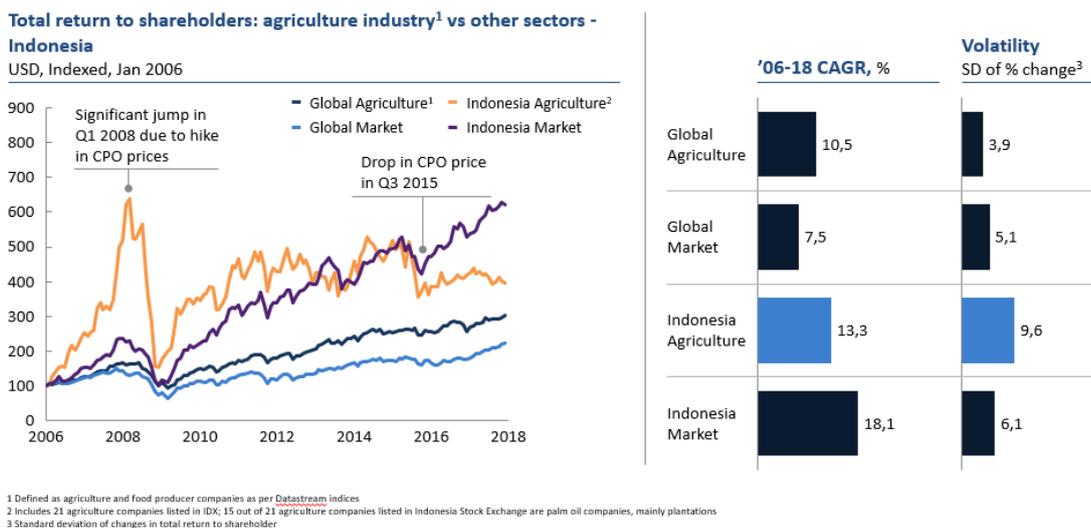
Permintaan pangan dalam sepuluh tahun ke depan diperkirakan akan terus tumbuh + 2%, dimana diprediksi akan terjadi peningkatan konsumsi dalam hal gula, ikan, daging ayam dan daging sapi. Selain karena adanya *trend* penambahan jumlah penduduk, kenaikan ini juga disebabkan adanya perubahan gaya hidup masyarakat yang mengganti beras dengan komoditas lainnya seperti tepung atau gula (roti).



SOURCE: Badan Pusat Statistik (for 2019 rice consumption), Food balance and OECD FAO for other consumptions, IEJ and OECD FAO for CAGR (2019-2024),

**Gambar 5 : Tingkat Konsumsi Pangan Indonesia**

Semenjak tahun 2006, pergerakan harga komoditas pertanian cukup berfluktuatif dan *trendnya* menunjukkan kenaikan terutama untuk kondisi pasar di Indonesia. Dibandingkan dengan *global market*, volatilitas harga komoditas menunjukkan pergerakan lebih tinggi.



**Gambar 6 : Pergerakan Harga Pangan Dunia dan Indonesia**

## Prioritas Sembilan Bahan Pokok

Sembilan bahan pokok menjadi prioritas pemenuhan pangan nasional khususnya dalam hal swasembada, peningkatan kualitas, dan keterjangkauan. Sembilan bahan pokok tersebut meliputi beras, jagung, gula, garam, daging ayam, ikan, daging sapi/kambing, cabai merah, dan bawang merah.

Tiga bahan pokok utama (beras, jagung, dan gula) ditambah garam diprioritaskan untuk swasembada pangan. Hal ini selaras dengan adanya kenaikan kebutuhan sebagai akibat adanya adanya peningkatan jumlah populasi penduduk serta adanya perubahan gaya hidup masyarakat. Untuk aspek peningkatan kualitas, terdiri tiga komoditas yaitu ayam, ikan, dan daging sapi/kambing difokuskan pada upaya pemenuhan jumlah rasio konsumsi protein masyarakat serta harga jual yang terjangkau. Untuk aspek keterjangkauan difokuskan pada dua komoditas yaitu bawang dan cabai merah dengan tujuan utama tercapainya stabilisasi harga di pasar dan bagian dari upaya untuk mengontrol laju inflasi.

9 food commodities have been prioritized based on the national objectives spanning self-sufficiency, quality and affordability

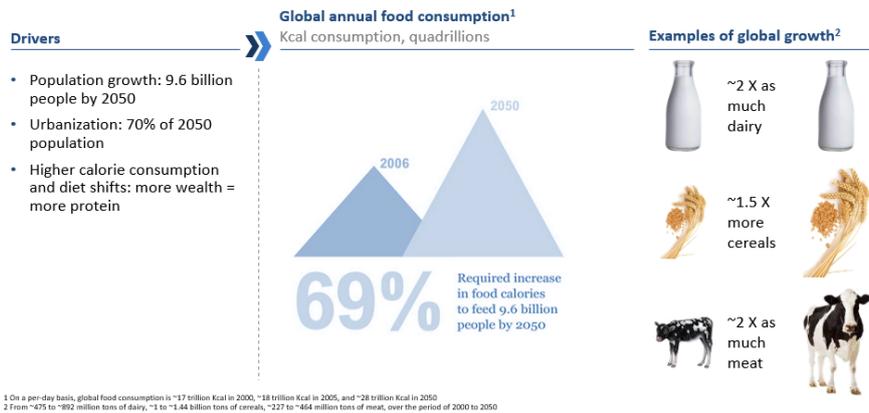
Primary criteria	Key objectives	Selected commodities	Rationale
1. Self-sufficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximize domestic production</li> </ul>	 <p>Rice    Corn    Sugar    Salt <i>Legacy reasons</i></p>	Rice, Corn and Sugar are amongst the top food categories and are essential for food security. Salt is an essential commodity
2. Quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educate population of importance of balanced nutritious meal</li> <li>Produce per demand</li> <li>Making supply more affordable</li> </ul>	 <p>Chicken    Fish    Cattle/Goat</p>	Chicken, Fish and Cattle/Goat contain high quality protein and are efficient to produce
3. Affordability	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balance benefits and costs of stabilizing prices and controlling inflation</li> </ul>	 <p>Cabai merah    Shallots</p>	Relatively more volatile and higher weightage in CPI

**Gambar 7 : Prioritas Perbaikan Komoditas Pangan Indonesia**

## Proyeksi Pertumbuhan Populasi yang Tinggi

Diperkirakan pada tahun 2050 pertumbuhan populasi dunia akan mencapai 9,6 juta penduduk. Bersamaan dengan hal tersebut diprediksi akan terjadi pergeseran gaya hidup masyarakat yang menerapkan diet yang lebih sehat dengan mengkonsumsi lebih banyak protein, sehingga kebutuhan protein akan terus meningkat sampai dengan 70% lebih tinggi dari saat ini.

With population growth and dietary shifts towards protein, we will need 70% more food in 2050 than at the beginning of the century

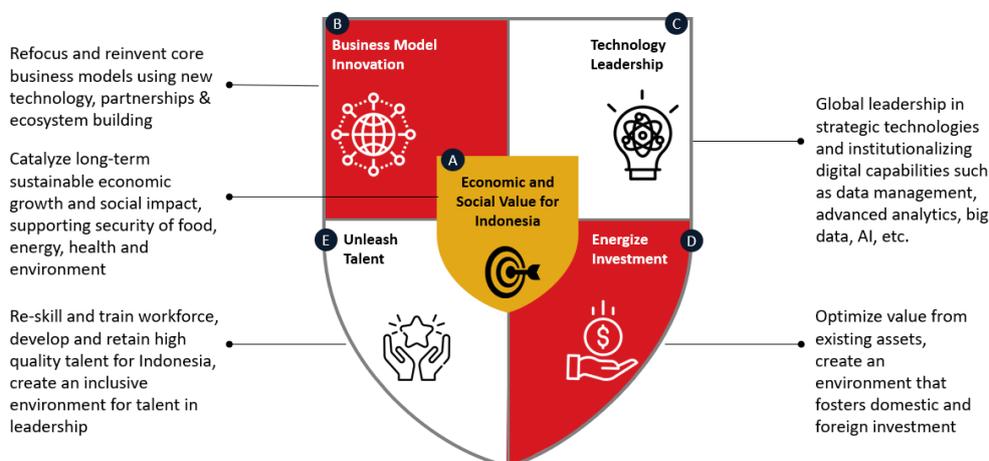


**Gambar 8 : Prioritas Perbaikan Komoditas Pangan Indonesia**

## Prioritas Kementerian BUMN

Dalam rangka mendukung agenda nasional ketahanan pangan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Presiden melalui visi Indonesia Emas 2045, Kementerian BUMN menetapkan 5 (lima) prioritas sebagai berikut :

1. Katalisasi pertumbuhan ekonomi dan dampak sosial jangka panjang yang berkelanjutan, mendukung keamanan pangan, energi, kesehatan, dan lingkungan.
2. Memfokuskan kembali dan menciptakan kembali model bisnis inti menggunakan teknologi baru, kemitraan, dan pembangunan ekosistem.
3. Kepemimpinan global dalam teknologi strategis dan melembagakan kemampuan *digital* seperti manajemen data, analitik canggih, *big data*, AI, dll.
4. Mengoptimalkan nilai dari aset yang ada, menciptakan lingkungan yang mendorong investasi dalam dan luar negeri.
5. Meningkatkan keterampilan dan keahlian tenaga kerja, mengembangkan dan mempertahankan talenta berkualitas tinggi untuk Indonesia, ciptakan lingkungan yang inklusif untuk bakat kepemimpinan.



**Gambar 9 : Prioritas Kementerian BUMN**

## Pembentukan Holding BUMN Pangan

Holding BUMN Pangan sebagai tindak lanjut dari surat dari Kementerian BUMN Nomor S-122/Wk1.MBU/06/2020 tanggal 12 Juni 2020 perihal Persetujuan Rencana Strategis/*Master Plan* Klaster Pangan 2020-2024. Untuk mewujudkan ketahanan pangan Indonesia khususnya dalam aspek ketersediaan, keterjangkauan, mutu, kesinambungan, serta pemberdayaan para petani kecil/UMKM, anggota BUMN Pangan yang saat ini berjumlah 9 (sembilan) perusahaan akan digabung kedalam dalam satu Holding BUMN Pangan sebagai bagian dari upaya Kementerian BUMN untuk membantu Pemerintah dalam mewujudkan aspirasi Negara Indonesia dalam hal Kedaulatan Pangan Nasional.

BUMN Holding Pangan akan mengembangkan industri pangan yang terintegrasi yang memberikan nilai tambah melalui maksimalisasi produksi dalam negeri, sehingga dapat terjadi peningkatan konsumsi. Selain pengembangan di bidang pangan yang terintegrasi sebagai nilai tambah, perusahaan juga akan mengembangkan infrastruktur dan fasilitas pendukung sehingga dapat tercipta sebuah ekosistem industri yang maju dan berorientasi pada masa depan.



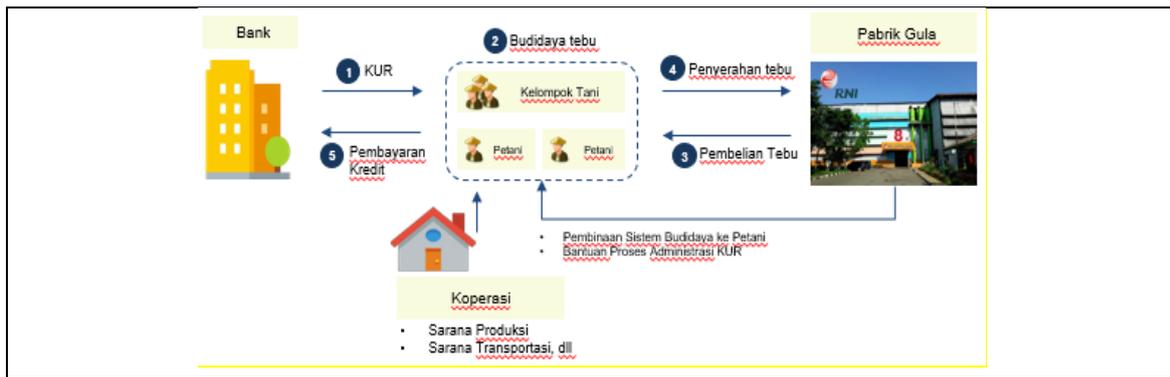
**Gambar 10 : Holding BUMN Pangan**

Anggota Holding Pangan yaitu SHS dan PT. PERTANI direncanakan akan digabung menjadi satu entitas, PERKONAN dan PT. PERINDO digabung menjadi satu entitas serta PT. BGR dan PT. PPI akan digabung menjadi satu entitas. Rencana pembentukan Holding BUMN Pangan akan dilaksanakan pada 2020 dan rencana penggabungan selesai dilaksanakan di 2021.

## 2.5 Bisnis Model Industri Pangan

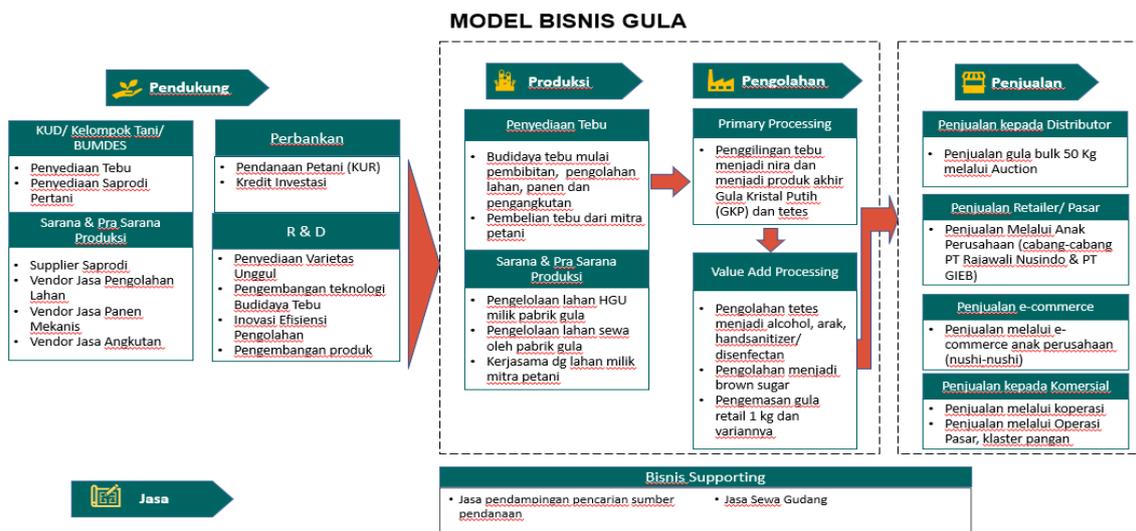
Di industri tebu, petani akan menerima pinjaman KUR dari perbankan untuk budidaya. Setelah panen tebu akan dibeli oleh pabrik gula untuk digiling.

### INDUSTRI GULA (RNI)



**Gambar 11 : Gambar bisnis model industri tebu**

Ditinjau dari model bisnisnya, yang mendukung bisnis gula adalah KUD/kelompok tani/ BUMDES serta perbankan. Dari sisi prosesnya sendiri adalah penyediaan tebu, sarana & prasarana yang kemudian menghasilkan tebu siap digiling di pabrik. Hasil olahan dari pabrik adalah gula kristal putih (GKP) dan tetes. Untuk menambah nilai tambah, tetes kemudian diolah menjadi alkohol / arak serta derivatif produk lainnya seperti gula merah tebu.



**Canvas Model – Gula**

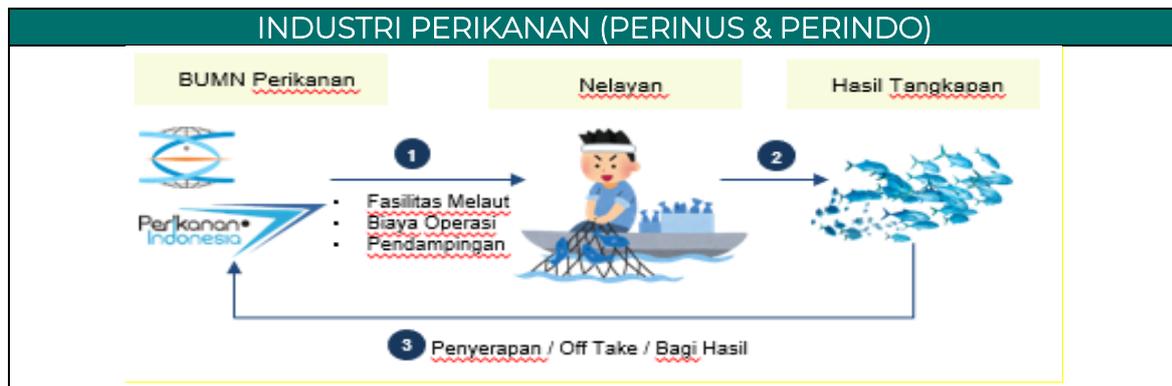


### Ekosistem Industri Tebu



**Gambar 11-a : Gambar bisnis model industri tebu**

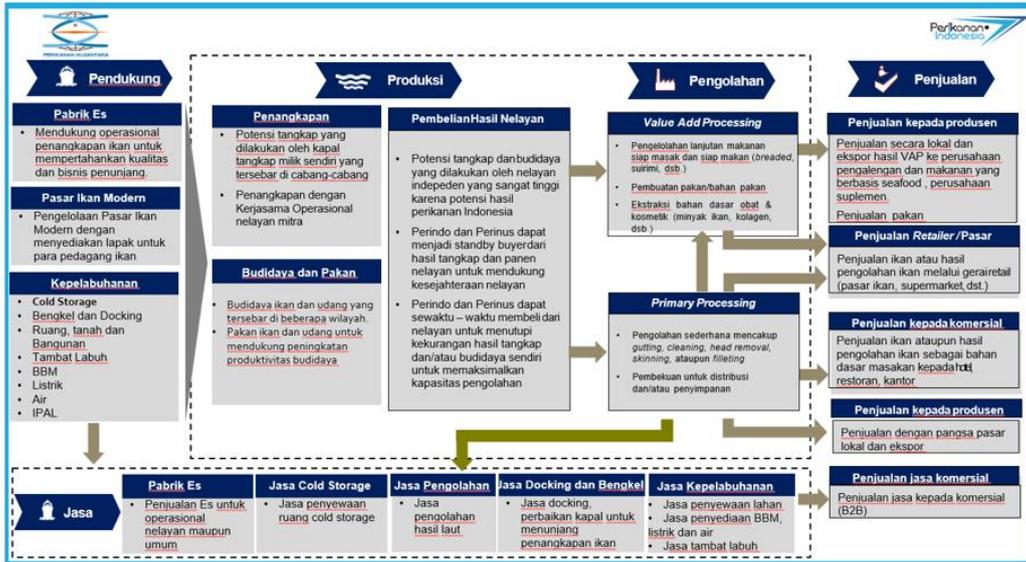
Di industri perikanan, perusahaan memberikan fasilitas dan biaya serta pendampingan kepada nelayan, kemudian hasilnya akan dibeli oleh perusahaan.



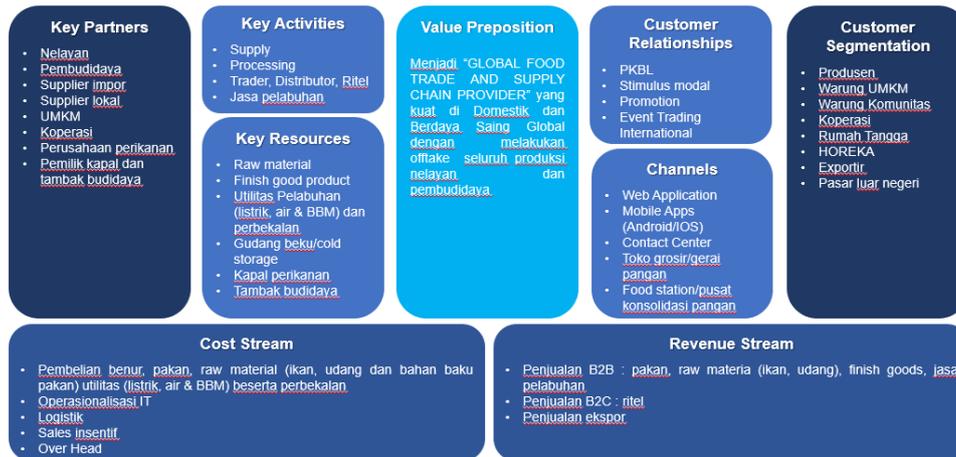
**Gambar 12 : Gambar bisnis model kerja sama industri perikanan**

Ditinjau dari model bisnisnya, yang mendukung bisnis perikanan adalah pasar ikan modern, kepelabuhanan dan pabrik esbatu. Dari sisi prosesnya sendiri adalah penangkapan ikan termasuk budidaya, kemudian menghasilkan ikan segar siap diolah di pabrik. Hasil olahan dari pabrik adalah ikan siap masak, bahan pakan serta hasil lain seperti ekstraksi untuk obat.

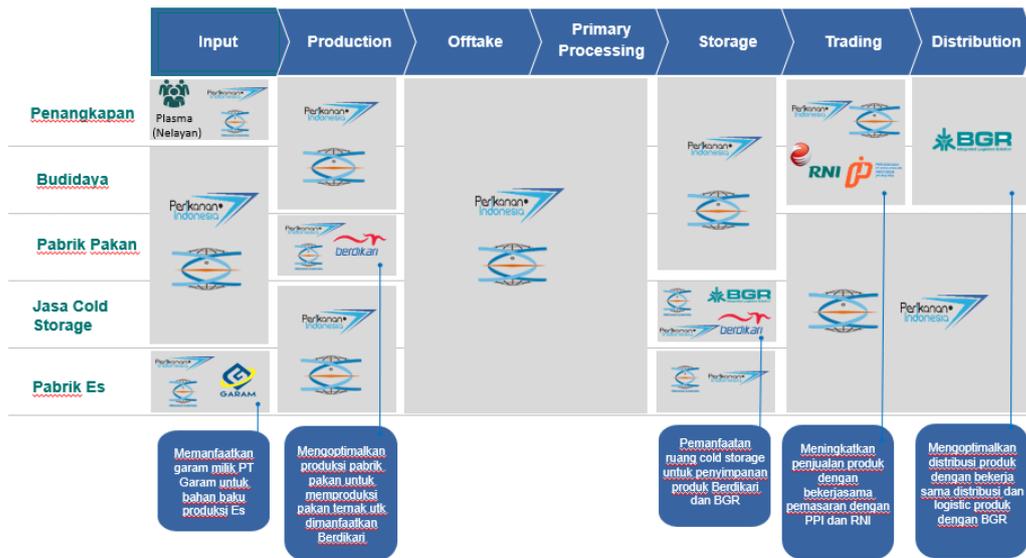
## MODEL BISNIS PERIKANAN



## CANVAS MODEL - PERIKANAN



### EKOSISTEM INDUSTRI PERIKANAN



**Gambar 12-a : Gambar bisnis model industri Perikanan**

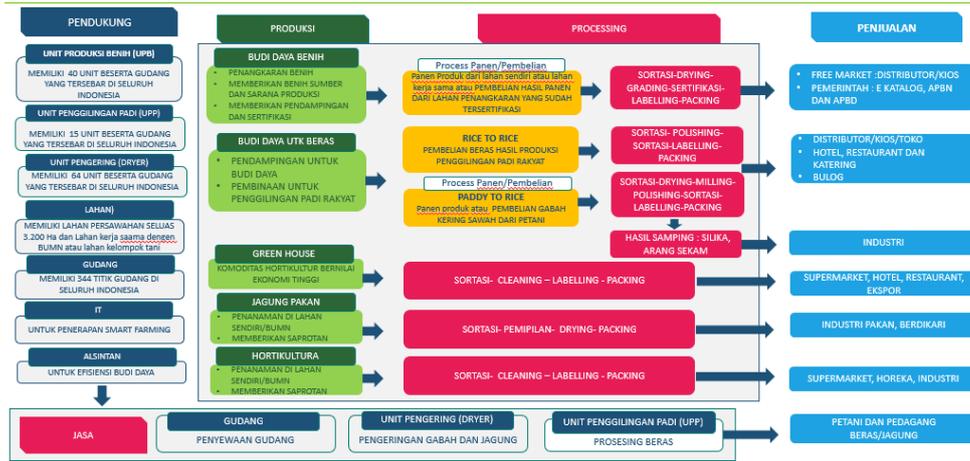
Di industri pertanian, perusahaan akan memberikan pembinaan dan pembiayaan kepada petani agar dapat melakukan budidaya dengan baik, kemudian hasil panen akan dibeli oleh perusahaan untuk selanjutnya diolah.



**Gambar 13 : Gambar bisnis model kerja sama industri beras**

Ditinjau dari model bisnisnya, yang mendukung bisnis pertanian adalah unit produksi benih, pengeringan, penggilingan padi, gudang dan alsintan. Dari sisi prosesnya sendiri adalah budidaya pertanian, kemudian menghasilkan padi atau hasil lainnya seperti jagung dan sayur-sayuran. Hasil tersebut kemudian di distribusikan kepada konsumen (pengolah atau konsumen akhir).

### MODEL BISNIS BIJI-BIJIAN, HORTIKULTURA DAN BUAH-BUHAN



### CANVAS MODEL PADI DAN JAGUNG



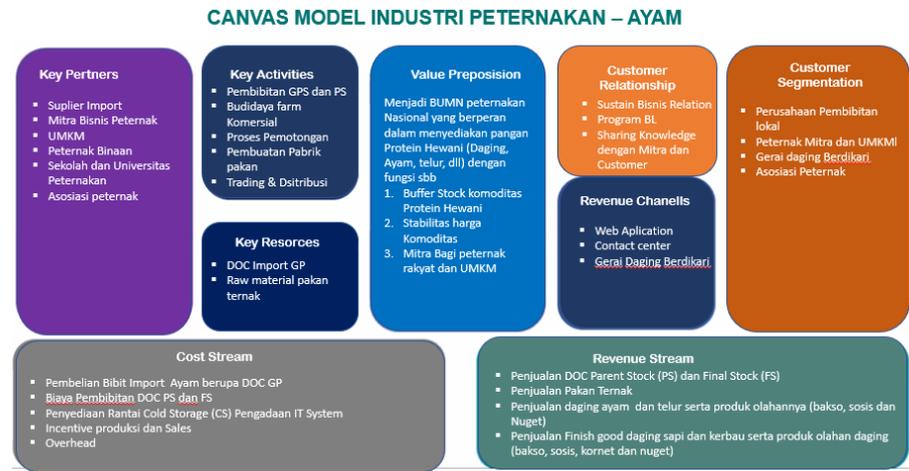
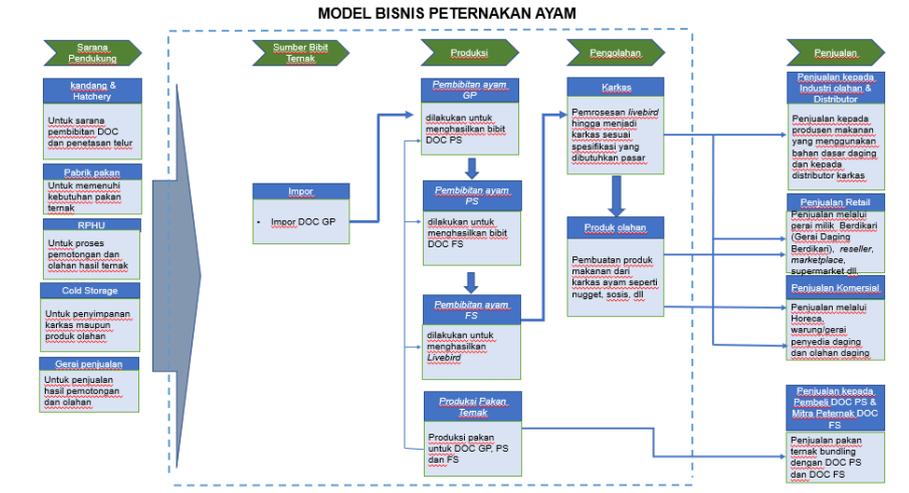
Gambar 13-a : Gambar bisnis model industri Padi dan Jagung

Di industri peternakan, perusahaan menyalurkan *Day Old Chicks* (DOC) dan pakan kepada peternak, kemudian hasilnya dibeli kembali oleh perusahaan.

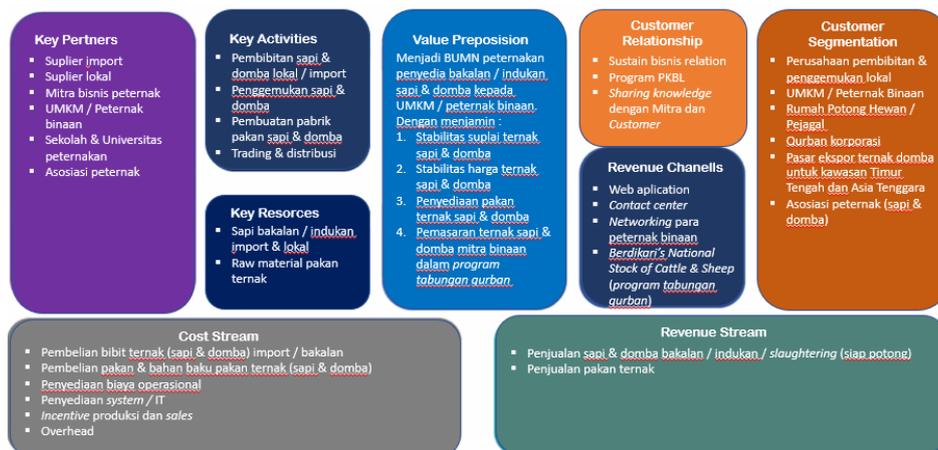


Gambar 14 : Gambar bisnis model kerja sama industri ayam

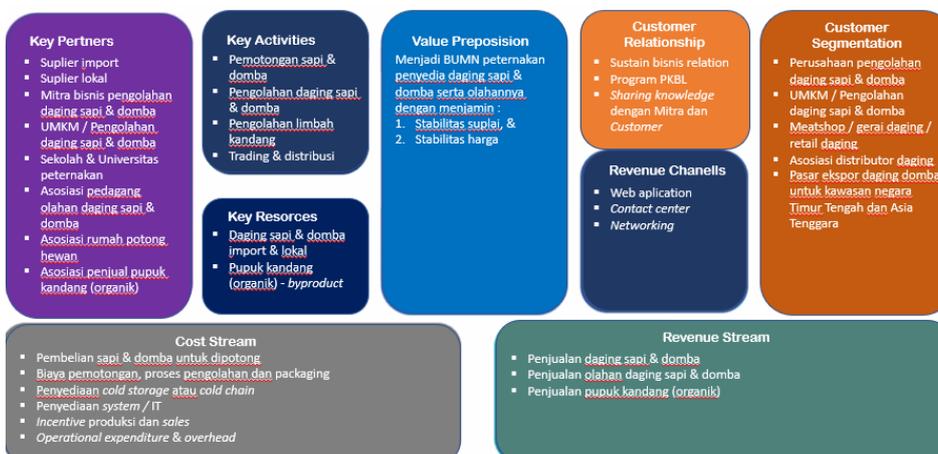
Ditinjau dari model bisnisnya, yang mendukung bisnis peternakan ayam, sapi dan domba adalah kandnag, pabrik pakan, rumah potong, dan pendingin. Dari sisi prosesnya sendiri adalah pengadaan, kemudian dilakukan pemeliharaan sampai waktu tertentu sebelum dijual. Hasil olahan dapat berupa karkas maupun daging yang sudah siap saji.



### CANVAS MODEL INDUSTRI SAPI DAN DOMBA (upstream)



### CANVAS MODEL INDUSTRI SAPI DAN DOMBA (downstream)



Gambar 14-a : Gambar bisnis model industri ayam, sapi/domba

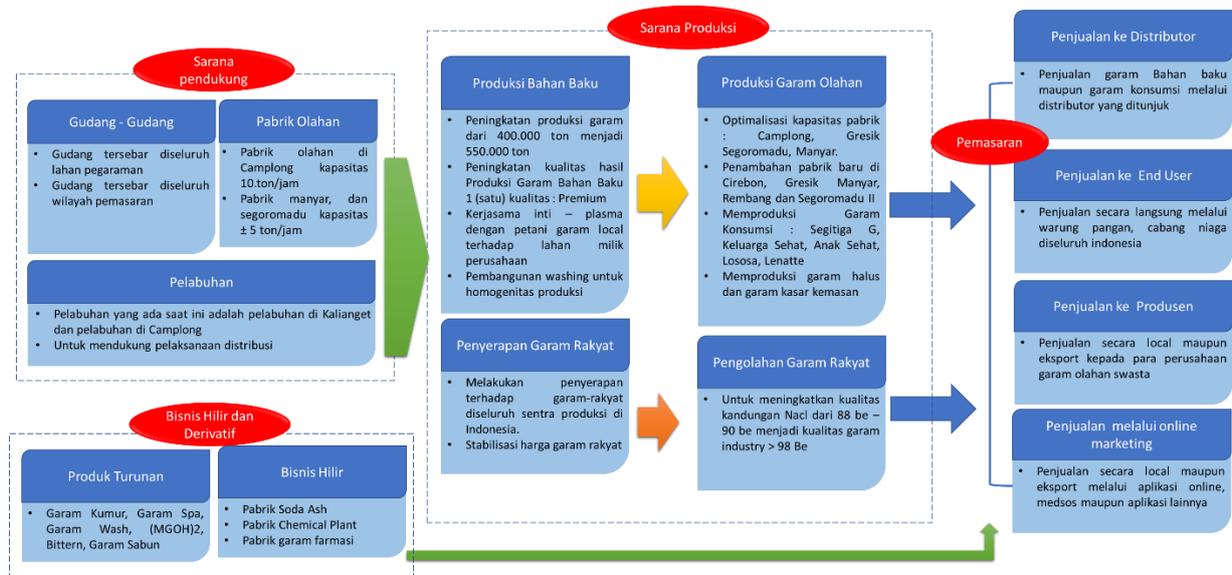
Di industri garam, petani garam yang tergabung dalam koperasi menjual garam bahan baku kepada Garam. Hasil garam rakyat tersebut ada dijual langsung ke distributor sebagai bahan baku dan ada juga yang diolah lebih lanjut dalam Pabrik Garam Olahan untuk menghasilkan garam konsumsi, industri, dan turunannya.



Gambar 15 : Gambar bisnis model kerja sama industri garam

Ditinjau dari model bisnisnya, yang mendukung bisnis garam adalah gudang-gudang, pabrik olahan dan pelabuhan. Dari sisi prosesnya sendiri adalah produksi bahan baku dan penyerapan garam rakyat, kemudian menghasilkan garam olahan. Hasil olahan adalah garam bahan baku, garam konsumsi dan produk turunan seperti garam kumur, garam spa, garam wash dan garam sabun.

### Model Bisnis Industri Garam

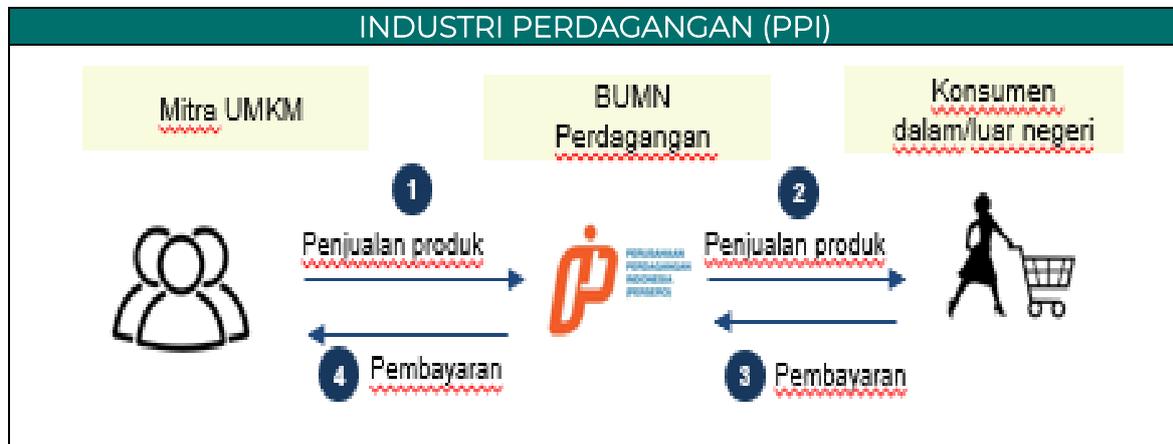


### EKOSISTEM INDUSTRI GARAM



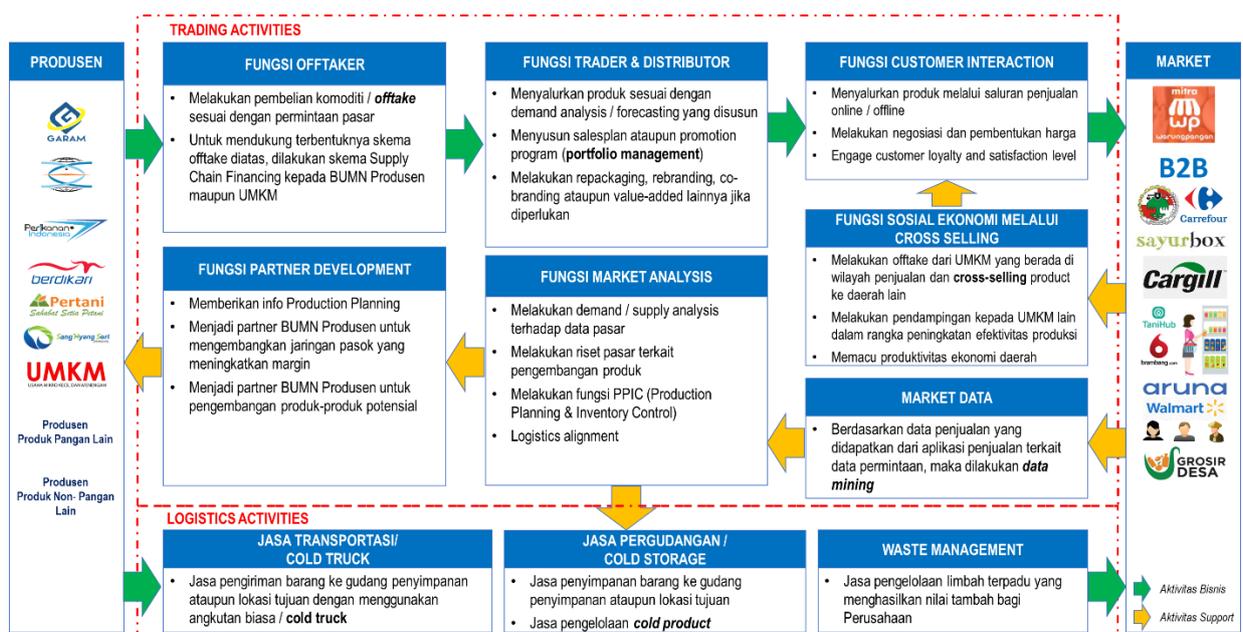
Gambar 15-a : Gambar bisnis model industri garam

Di industri perdagangan, PPI memasarkan produk UMKM tersebut untuk pangsa pasar nasional dengan memanfaatkan 32 kantor cabang dan lebih dari 12.000 kios/outlet yang tersebar di seluruh Indonesia. PPI juga memiliki 2 *stockpoint* BUMN *Shop* yaitu berada di Sukabumi dan Tasikmalaya, sedangkan untuk pangsa pasar internasional PPI memanfaatkan kantor perwakilan yang ada di luar negeri yaitu di Taiwan, Mesir, dan Cina.



**Gambar 16 : Gambar bisnis model kerja sama industri perdagangan**

Ditinjau dari model bisnisnya, yang mendukung bisnis perikanan adalah produsen yang merupakan anggota holding klaster pangan, produsen produk pangan lain dan produsen produk non pangan lain. Dari sisi prosesnya sendiri adalah menjalankan fungsi sebagai *offtaker*, perdagangan & distribusi, analisis pasar, dan pengembangan mitra. Produk-produk dari produsen selanjutnya didistribusikan ke pasar grosir, ritel dan B to B. Industri ini juga memiliki bisnis pendukung yaitu jasa pergudangan / *cold storage*.



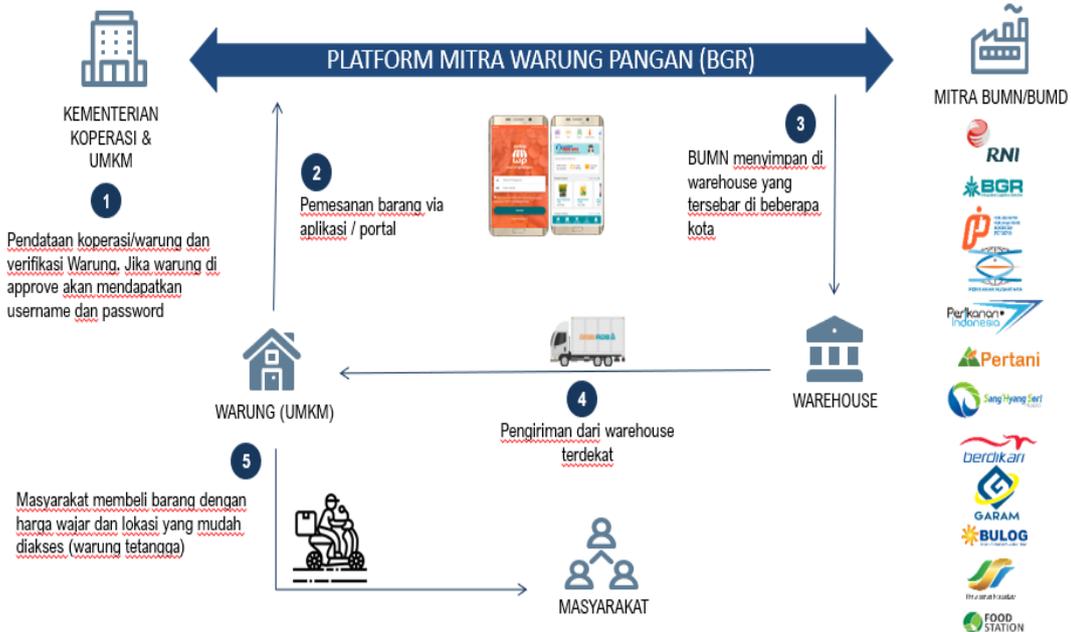
## BISNIS MODEL CANVASS

<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUSEN SWASTA</li> <li>• PERGUDANGAN &amp; LOGISTIC</li> <li>• PROVIDER SWASTA</li> <li>• LEMBAGA RISET</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Market Intelligence:</b> menyediakan data, informasi kebutuhan komoditi yang akurat, transparan, dan dapat diakses stakeholders</li> <li>• <b>Pembentukan Harga:</b> negosiasi penjualan komoditi pangan dan pricing dengan B2B/B2G</li> <li>• <b>Pelayanan Perdagangan:</b> memberikan pelayanan pemesanan – proses nilai tambah - penyimpanan &amp; distribusi – layanan pasca jual, melalui koordinasi dengan key partners</li> <li>• <b>Product offtake</b></li> <li>• <b>Warehousing &amp; Transportation</b></li> <li>• <b>Waste Management</b></li> </ul> <b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset Gudang, kantor cabang yang tersebar di Indonesia</li> <li>• Representative Office yang tersebar di luar negeri</li> <li>• IT System untuk integrasi data dan <i>business analytics</i> di BUMN Klaster Pangan, serta system perdagangan online untuk B2B/B2G</li> <li>• Fasilitas pergudangan dan packaging dengan teknologi modern</li> <li>• Sumber daya manusia dengan kompetensi dan skills dalam hal marketing, market intelligent, digital</li> <li>• Integrated System Solution</li> <li>• General Warehouse, Food Station &amp; Cold Chain, Halal, PLB</li> </ul>	<b>Value Proposition</b> Menyediakan layanan perdagangan digital terpadu bagi konsumen B2B/B2G, mencakup : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solusi model perdagangan</li> <li>• Proses pemesanan</li> <li>• Dukungan supply chain financing (aliansi perbankan)</li> <li>• Proses persediaan</li> <li>• Distribusi (PPI Mitra utama Bea Cukai)</li> <li>• Layanan pasca jual, yang didukung dengan inovasi teknologi integrasi data maupun infrastruktur dan SDM Supply Chain yang unggul.</li> <li>• Logistik terpadu (halal dan cold chain)</li> <li>• Peningkatan social ekonomi melalui skema <i>cross selling</i></li> </ul>	<b>Customer Relationship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Real-time tracking system bagi pelanggan</li> <li>• Penetapan harga yang kompetitif</li> <li>• Kualitas dan kuantitas produk yang konsisten sesuai dengan kontrak perjanjian</li> <li>• Pelayanan terpadu</li> <li>• Email Newsletter dan Program Promosi lainnya.</li> </ul> <b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website dan aplikasi online PPI</li> <li>• Representative Office</li> <li>• Toko Grosir Desa / Gera! Pangan</li> <li>• BUMN Klaster Pangan</li> <li>• UMKM, Bumdes maupun perusahaan lainnya</li> <li>• Iklan</li> <li>• Food Stations / Pusat Konsolidasi Pangan</li> <li>• Forum lelang dan perdagangan lainnya di Indonesia dan luar negeri</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> B2B dan B2G untuk pasar Export dan dalam negeri : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurant</li> <li>• Rumah Sakit</li> <li>• Hotel</li> <li>• Supermarket</li> <li>• Manufaktur Produk Pangan</li> <li>• Retail Toko Grosir Desa</li> <li>• Warung Pangan</li> <li>• Retail Swasta</li> <li>• Perusahaan swasta lainnya</li> </ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offtaker &amp; cost of money</li> <li>• Penyewaan infrastruktur server IT</li> <li>• Biaya pemeliharaan dan perbaikan infrastruktur (logistic &amp; warehousing)</li> <li>• Sewa gudang cold storage dan mobil cold storage</li> <li>• Bagi hasil dengan mitra BUMN Klaster Pangan, UMKM, Bumdes, BUMN Shop dan key partner swasta</li> <li>• Overhead costs</li> <li>• Biaya promosi dan pelayanan pelanggan (preventive – internal – external quality cost)</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba penjualan produk pangan (B2B, B2G, maupun B2C)</li> <li>• Laba penjualan produk non-pangan (B2, pupuk, pestisida, produk pertanian)</li> <li>• Pendapatan tambahan dari perdagangan B2B/B2G secara online (e-commerce)</li> <li>• Laba Penjualan Retail</li> <li>• Penjualan jasa logistic terintegrasi</li> </ul>		

**Gambar 16-a : Gambar bisnis model industri perdagangan**

## Model Kerja Sama di Bidang Logistik

Untuk mendorong usaha mikro kecil sekaligus membantu mendukung penguatan distribusi dan ketersediaan pangan masyarakat di berbagai wilayah, sedang dioptimalkan aplikasi mitra warung pangan sebagai *backbone* operasionalnya.



**Gambar 17 : Gambar bisnis model kerja sama industri perdagangan**

## BAB III

# POSISI PERUSAHAAN

### 3.1. Kondisi Perusahaan Saat Ini

Kondisi perusahaan saat ini dapat dilihat dari penjualan dan laba bersih tahun 2019, sebagai berikut :

Tabel 2 : Penjualan dan Laba Bersih Tahun 2019

Uraian	Penjualan	Laba bersih	EBITDA	EBITDA margin,%
RNI 1)	6.523	-65	485	7
SHS	145	-121	-88	-61
Pertani	1.217	-113	-14	-1
Berdikari	603	28	42	7
Perindo	493	2	2	0,3
Perinus	341	-69	-47	-14
BGR	883	67	116	13
PPI	2.048	-99	-135	-7
Garam	242	16	50	21
Total	12.495	-354	411	3

Catatan : 1). Termasuk 11 AP perusahaan sebelum menjadi BUMN Pangan

Total penjualan tertinggi tahun 2019 adalah RNI dengan perolehan sebesar Rp 6,5 triliun atau sebesar 52% dari gabungan penjualan sebesar Rp 12,5 triliun. Penjualan terendah adalah SHS sebesar Rp 145 miliar atau sebesar 1% dari total penjualan. Sedangkan bila ditinjau dari total laba bersih tahun 2019, perusahaan dengan total laba bersih tertinggi adalah BGR sebesar Rp 67 miliar. Secara gabungan tahun 2019 membukukan rugi bersih sebesar Rp -354 miliar. Terdapat 5 Perusahaan dengan nilai EBITDA positif yaitu RNI, Berdikari, Perindo, BGR, dan Garam. Adapun 4 (empat) perusahaan lainnya memiliki EBITDA negatif yaitu SHS, Pertani, Perinus, dan PPI menunjukkan bahwa operasional perusahaan masih belum mampu menghasilkan arus kas yang positif untuk keperluan investasi dan pendanaan.

Komoditas utama Holding BUMN Pangan yaitu terdiri dari gula, beras, garam, ikan, dan daging. Komoditas gula merupakan produk dari RNI, komoditas beras merupakan produk dari SHS dan Pertani, komoditas garam merupakan produk dari Garam, komoditas ikan merupakan produk dari Perinus dan Perindo, serta komoditas daging merupakan produk dari Berdikari.

### 3.2. Analisis Posisi Perusahaan

Dalam melakukan analisa faktor internal dan eksternal perusahaan digunakan Analisa TOWS. Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal Perusahaan, baik secara organisasi maupun portofolio produk dan jasa. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman terhadap perusahaan sehingga dapat membuat strategi untuk menangkap peluang dan mitigasi ancaman yang mungkin terjadi.

Analisis TOWS merupakan analisis yang efektif dalam mengembangkan strategi dengan mempertimbangkan kekuatan (*Strength-S*) dan kelemahan (*Weakness-W*) serta peluang (*Opportunity-O*) dan ancaman (*Threat-T*) dari luar. Dalam melakukan analisis ini, kita mendapat masukan yang komprehensif dari proses yang telah dilakukan sebelumnya, dimana kondisi finansial, pasar serta lingkungan bisnis dan *gap/kesenjangan* antara kondisi tersebut dengan target yang akan dicapai telah teridentifikasi (*gap matrix*).

Analisa kekuatan dan kelemahan untuk RNI Group dapat disampaikan sebagai berikut :

#### Kekuatan / (*Strengths*)

- Jaringan distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia
- Pengalaman dalam pengelolaan pertanian, perikanan, perdagangan, dan *supply chain*
- Memiliki aset yang cukup besar dan tersebar di seluruh Indonesia
- Memiliki sarana produksi lengkap

#### Kelemahan / (*Weaknesses*)

- Kapasitas pendanaan yang terbatas
- Produktivitas yang berfluktuatif
- Budaya perusahaan yang perlu ditransformasi
- Fasilitas IT belum sepenuhnya mendukung proses bisnis
- Belum sepenuhnya terintergrasi

#### Peluang / (*Opportunities*)

- Dukungan dari pemerintah untuk BUMN Pangan
- Pertumbuhan *e-commerce* yang meningkatkan permintaan produk-produk pangan
- Mitra bisnis BUMN pangan menjadi pelanggan potensial bagi bisnis ke depan
- Peluang kenaikan konsumsi karena pertumbuhan penduduk

#### Ancaman / (*Threats*)

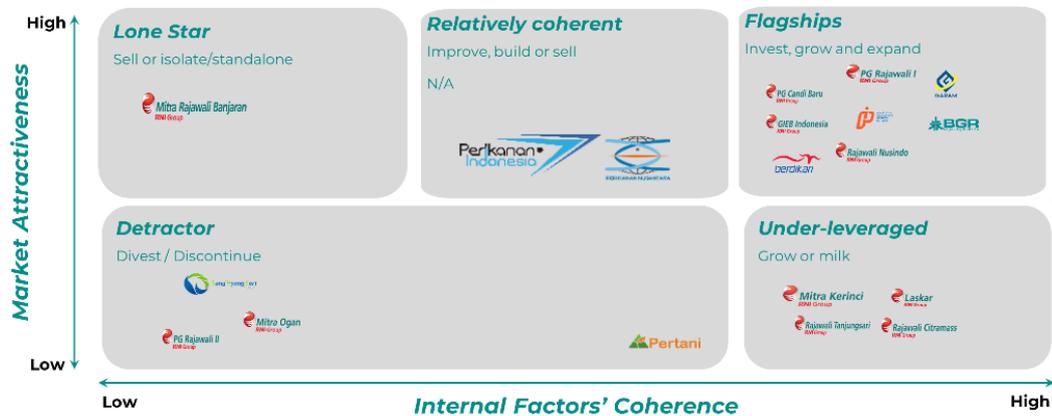
- Masuknya barang impor dengan harga dan kualitas baik
- Kebijakan regulasi dan perizinan
- Perubahan iklim yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir
- Harga komoditas yang cukup fluktuatif
- Kondisi Pandemi yang berefek krisis ekonomi panjang



Tabel 3 : Daya Saing Perusahaan dan Daya Tarik Pasar

Perusahaan	RW-1	RW-2	CB	MO	Laskar	MK	MRB	RCM	RTE	Nus	GIEB	Pertani	SHS	Perinus	Perindo	BCR	Berdikari	PPI	Garam
Daya Saing Perusahaan	2.3	0.8	2.1	1.2	2	2	0.8	2.5	2.1	2.3	2.1	1.6	0.8	1.5	1.6	2.5	2.1	2.1	2.6
Daya Tarik Pasar	2.3	0.6	1.8	0.8	0.8	0.9	1.1	0.5	0.4	1.6	1.3	0.9	0.9	1.5	1.8	1.8	1.9	1.7	1.6

Dari hasil pemetaan di atas, matriks portofolio bisnis adalah 8 (delapan) Anak Perusahaan berada pada kuadran *flagships*, 4 anak perusahaan berada pada kuadran *under-leveraged*, 2 anak perusahaan berada pada kuadran *relatively coherent*, 1 anak perusahaan berada pada kuadran *lone star*, serta 4 anak perusahaan lainnya berada pada kuadran *detractor*, sebagaimana pada gambar di bawah ini;



Gambar 19 : Posisi kuadran GE Matrix RNI Grup saat ini

# BAB IV

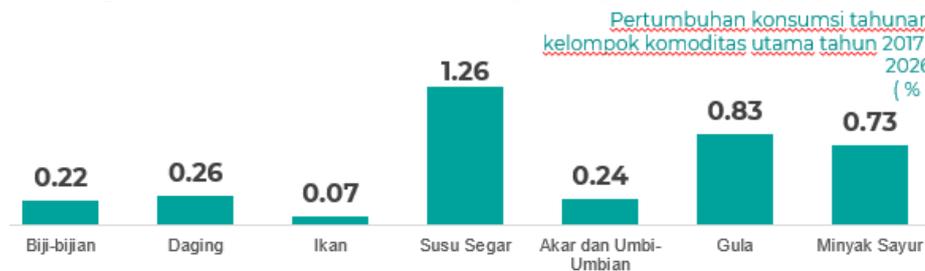
## ASUMSI PENYUSUNAN RJPP 2020-2024

Asumsi dalam penyusunan RJPP Tahun 2020-2024 RNI Grup meliputi asumsi makro dan asumsi mikro, sebagai berikut :

### 4.1 Tren Industri

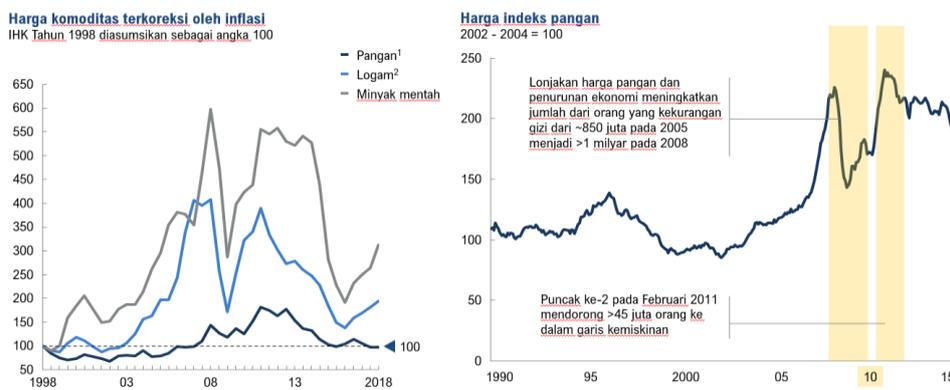
#### Tren Industri Global

Tren kebutuhan pangan global semakin meningkat disebabkan pertumbuhan jumlah penduduk maupun kenaikan konsumsi sehingga ketahanan pangan semakin penting. Data dalam kurun waktu 2017-2026 menunjukkan peningkatan konsumsi tahunan biji-bijian, daging, ikan, susu segar, akar dan umbi umbian, gula dan minyak sayur naik dalam 10 tahun terakhir akibat pertumbuhan populasi yang meningkat antara 1-1,5%. Proyeksi permintaan sampai dengan tahun 2026 biji-bijian meningkat 0,2%, daging naik 0,26%, ikan 0,07%, susu segar 1,26%, akar dan umbi umbian 0,24%, gula sebesar 0,83%, dan minyak sayur sebesar 0,73%.



**Gambar 20 : Pertumbuhan konsumsi kelompok komoditas**

Harga pangan umumnya lebih stabil dibandingkan mineral dan minyak mentah, namun harga pangan menjadi lebih berfluktuasi dalam beberapa tahun terakhir. Lonjakan harga pangan dan penurunan ekonomi meningkatkan jumlah dari orang yang kekurangan gizi sekitar 850 juta pada 2005 menjadi di atas satu miliar pada tahun 2008. Pada Februari 2011 kenaikan harga pangan mendorong lebih dari 45 juta orang ke dalam garis kemiskinan.

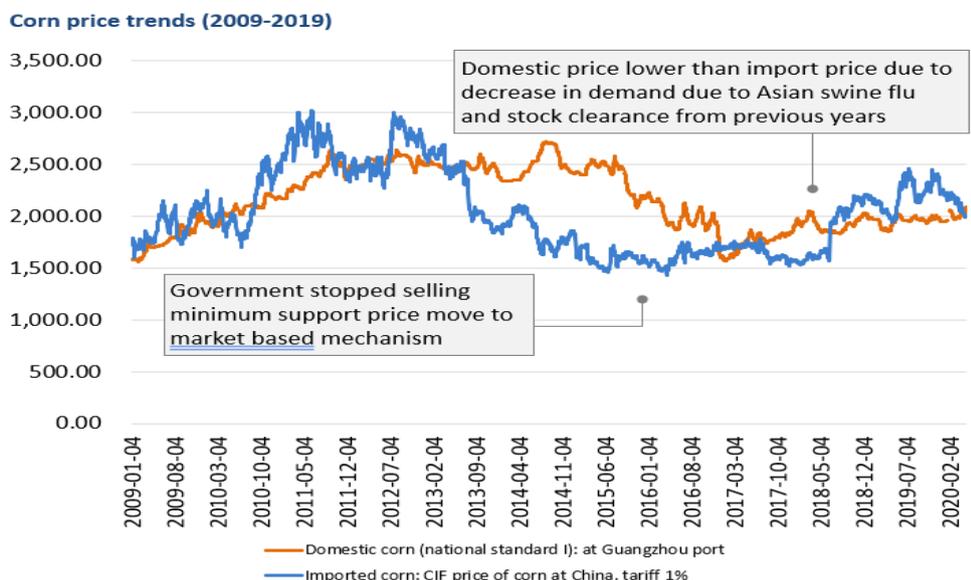


1. Rata-rata harga kedelai, gula dan jagung | 2 Rata-rata harga bijih besi, tembaga, dan nikel  
 Sumber: FAO Food price index; Ronald Trogello, USDA; Peter Timmer, Centre for Global Development working paper 163, World Bank; Minspans, World Bank, Potash Perspective 2018 report, Q3 2017 Zinc Update report, Q3 2017 Nickel Update report, Q3 2017 Iron Ore Update report, Q3 2017 Copper Update report; Global Aluminium Industry Refresh 2017 Q1 report, Global outlook 2025 report, press clipping, Team analysis; World bank pink sheet

**Gambar 21 : Grafik trend harga pangan tahun 1998 - 2018**

Untuk komoditas jagung seperti yang dilakukan di negara Cina, pengelolaan harga jagung di Cina mempengaruhi kekuatan pasar. Jagung dianggap sebagai komoditas bahan pokok setelah beras dan gandum. Tujuannya adalah untuk swasembada dan untuk makanan ternak unggas bukan sebagai pakan produk perairan. Sejak tahun 2016, pemerintah Cina menghentikan pengaturan pembatasan harga minimum untuk produk jagung dan lebih memilih untuk memberikan subsidi langsung kepada petani berdasarkan ukuran lahan. Hal ini menyebabkan harga jagung di Cina mendekati harga impor (dibandingkan dengan kondisi sebelumnya dimana harga domestik lebih tinggi dari harga impor).

Perusahaan negara di Cina tidak membeli produk yang dihasilkan dari petani dengan harga tinggi seperti sebelumnya, namun dengan harga pasar dan mengendalikan waktu pembelian menyesuaikan pasokan pasar. Ketika harga jagung rendah, Perusahaan negara di Cina akan meningkatkan pembelian jagung untuk merangsang permintaan dan ketika harga tinggi, mereka akan mengurangi stok jagung untuk meningkatkan suplai jagung.

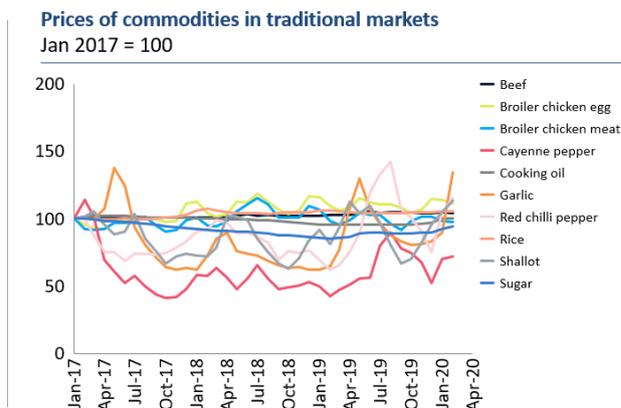


**Gambar 22 : Grafik trend harga jagung 2009 – 2020**

Pergerakan harga komoditas dalam Indeks Harga Konsumen (IHK) pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa IHK tertinggi berada dikomoditas beras dengan nilai indeks 0,82 diikuti oleh ayam pedaging sebesar 0,74 dan ayam petelur dengan nilai indeks sebesar 0,67. Adapun di urutan kelima ditempati oleh daging sapi dengan nilai indeks 0,59 serta minyak goreng dengan nilai indeks 0,57. Gula dengan nilai indeks 0,53 serta cabe merah dengan nilai indeks sebesar 0,37.

Komoditas dengan pergerakan harga terbesar ini adalah :

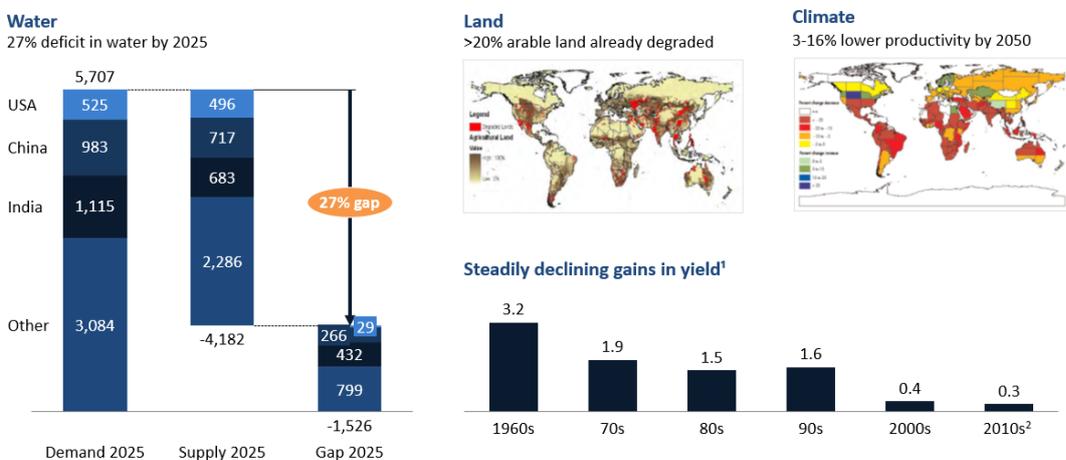
Types of commodities	CPI weightage
Rice	0.82
Broiler chicken meat	0.74
Broiler chicken egg	0.67
Beef	0.59
Cooking oil	0.57
Sugar	0.53
Red chili pepper	0.37
Shallot	0.29
Garlic	0.17
Cayenne pepper	0.13
Salt	0.04



**Gambar 23 : Grafik pergerakan harga komoditas**

Pada tahun 2025 diperkirakan akan terjadi penurunan sampai dengan 27 % ketersediaan air di dunia yang diikuti dengan penurunan sampai dengan 20% ketersediaan lahan serta perubahan iklim yang berakibat pada penurunan produktivitas sampai dengan 3-16 % pada tahun 2050. Sebagai gambaran pada grafik diatas menunjukkan produktivitas kedelai yang terus mengalami penurunan sejak tahun 1960-2014.

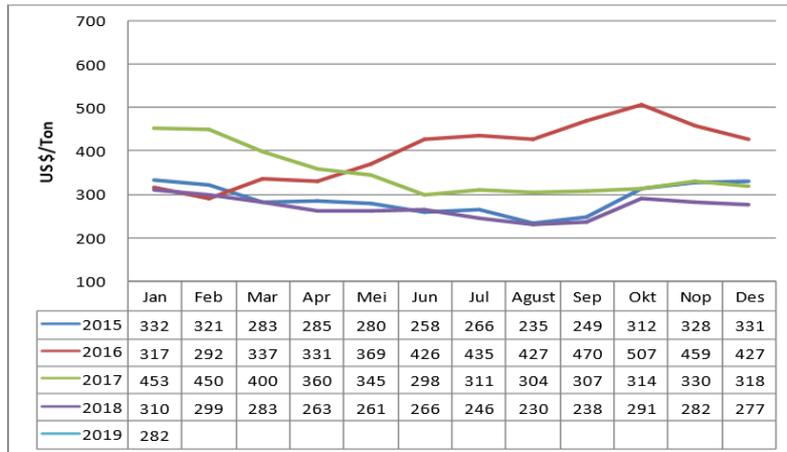
### Natural resources degradation could impact supply



**Gambar 24 : Grafik degradasi sumber daya alam**

Untuk produk gula, volatilitas harga gula domestik relatif lebih stabil jika dibandingkan dengan perkembangan harga gula dunia yang diwakili oleh data harga *white sugar* dan *raw sugar*. Hal ini tercermin dari nilai koefisien keragaman antar waktu harga bulanan untuk periode bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Januari 2019 yang mencapai 4,43% untuk *white sugar* dan 8,66% untuk *raw sugar*. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien keragaman gula domestik yang sebesar 1,30%. Rasio antara koefisien keragaman harga eceran gula domestik dibandingkan dengan harga *white sugar* adalah 0,29.

Tabel 3 : Harga jual gula tahun 2015-2018



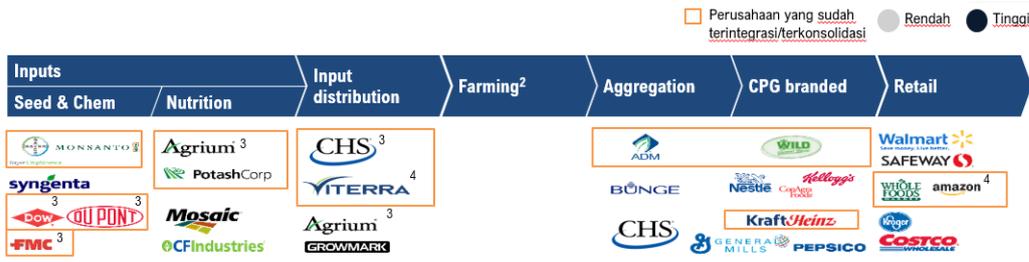
Sumber: Barchart /LIFFE (2015-2018), diolah

Harga rata-rata garam di pasar domestik pada tahun 2017 lebih tinggi daripada di tahun 2018. Namun sejak kebijakan alokasi impor garam dibuka, harga garam dalam negeri terpengaruh cukup signifikan. Data di APGRI, harga garam di tingkat petambak sampai dengan akhir tahun 2018 dikisaran Rp 1.400 per kilogram, lalu turun menjadi Rp 1.000 per kilogram semenjak impor dibuka. Sejak 2019 hingga awal 2020, harga garam rakyat semakin anjlok. Namun apabila dibandingkan dengan trend harga garam dunia, harga garam dunia terus naik



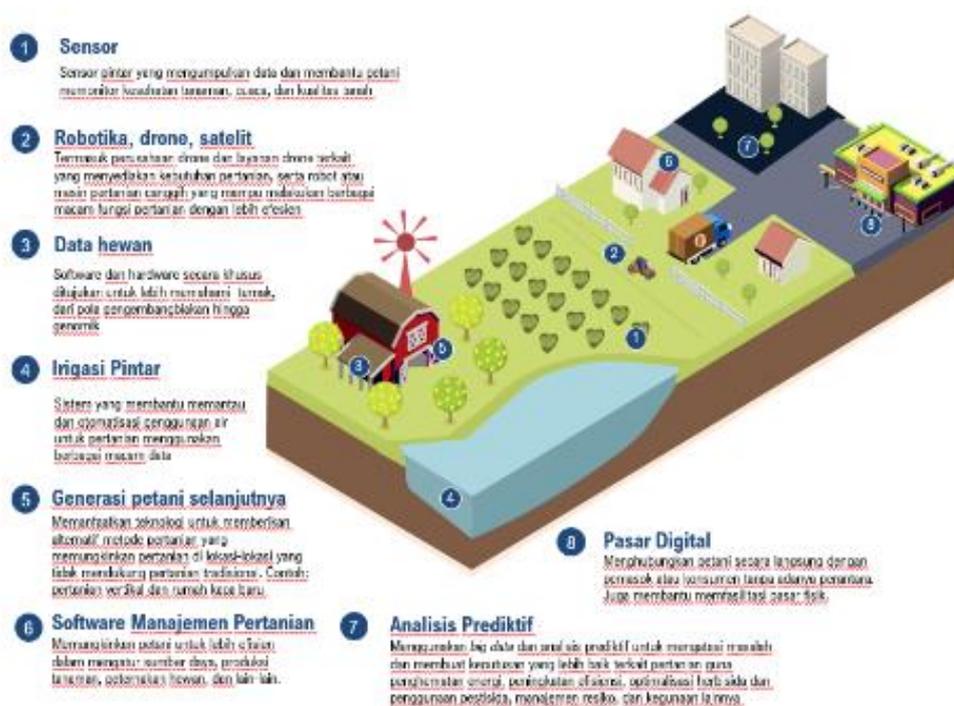
Gambar 25 : Grafik harga jual garam tahun 2008-2019

Dalam rangka menjaga kelangsungan usahanya, banyak perusahaan kelas dunia yang melakukan konsolidasi pada seluruh rantai nilai untuk meningkatkan efisiensinya. Aktivitas perusahaan yang dikonsolidasikan antara lain yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran produk atau jasa kepada pelanggan. Selain itu juga mengkonsolidasikan layanan (*service*), yaitu kegiatan penyediaan layanan untuk meningkatkan pemeliharaan produk seperti pelatihan, perbaikan, dan perawatan.



**Gambar 26 : Konsolidasi perusahaan jasa pelayanan (service)**

Saat ini sudah tersedia solusi teknologi digital yang ditawarkan memungkinkan produsen pangan melakukan analisa prediktif untuk meningkatkan performa dan produktivitas mesin, mempercepat waktu *maintenance*, meminimalkan kesalahan akibat *human error*, serta dapat menekan biaya perawatan. Dengan solusi tersebut memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui efisiensi operasional dan pengurangan biaya.



**Gambar 27 : Teknologi digital untuk peningkatan produktivitas pangan**

Di banyak negara, seperti Bangladesh dan Singapura, ketahanan pangan didorong oleh kekuatan pasar dan bukan organisasi pemerintah yang terpusat seperti BUMN. Negara disini membuat dan mengelola kebijakan mencakup pengembangan sumber daya, memberdayakan petani dan memfasilitasi pasar :

**Pengembangan Sumber Daya**

- Melindungi lahan pertanian dari konversi agresif menjadi lahan industri
- Konversi limbah menjadi lahan pertanian
- Membangun Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) untuk proyek-proyek terkait infrastruktur, seperti proyek irigasi yang efisien; membangun gudang penyimpanan

## Memberdayakan Petani

- Subsidi peralatan pertanian canggih dan benih berkualitas baik
- Membangun kerja sama untuk edukasi dan investasi dalam teknik pertanian produktif
- Memberikan pinjaman, asuransi, dan benih kepada petani jagung
- Berinvestasi dalam praktik pengelolaan tanaman dan benih dengan berinvestasi dalam R&D dan membangun lembaga penelitian
- Menyediakan transfer tunai langsung ke petani yang membutuhkan dan menyediakan produk keuangan inovatif seperti kartu kredit petani

## Memfasilitasi pasar

- Rilis saham nasional ketika harga meningkat/terlalu tinggi
- Mengatur harga minimum untuk tanaman pokok/penting
- Menciptakan *platform* perdagangan elektronik nasional terpadu untuk menciptakan transparansi dan persaingan yang sehat

### Country level policies encompass resource augmentation, empowering the farmer and facilitating the market place



#### Resource augmentation

Protecting agriculture land from aggressive conversion to industrial land  
Converting wasteland to agricultural land  
Establishing PPPs for infrastructure-related projects, like efficient irrigation projects; building storage warehouses to reduce grain losses



#### Empowering the farmer

Subsidizing advanced farming equipment and good quality seeds  
Building scale through co-ops to educate and invest in productive agriculture techniques  
Providing loans, insurance and seeds to corn farmers, and off-taking  
Investing in advanced crop management practices and seeds by investing in R&D and establish research institutions  
Providing direct cash transfers to needy farmers and provide innovative financial products like farmer credit cards



#### Facilitating the market place

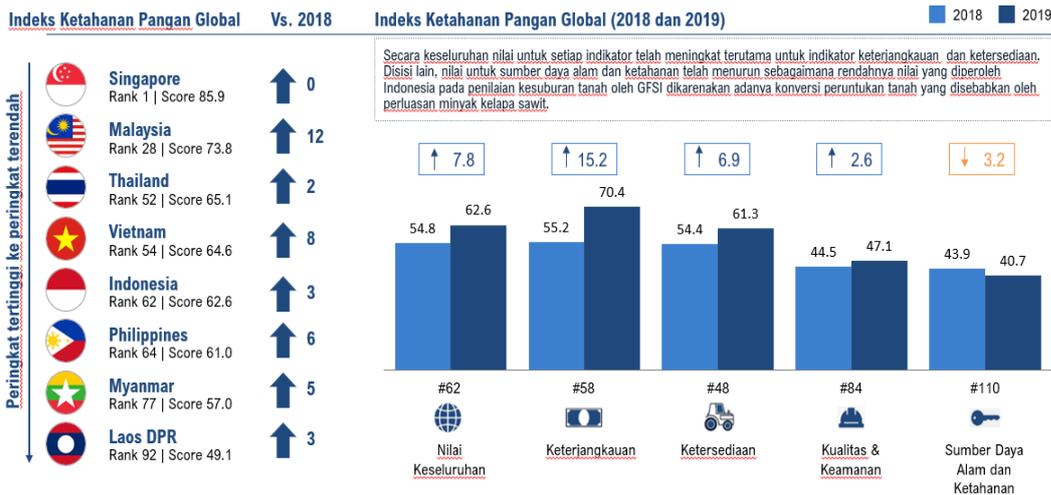
Releasing national stocks when prices get too high  
Regulating minimum support prices for critical crops  
Creating a unified national electronic grain trading platform to create transparency, monitor for "fair competition"

**In many countries (such as Bangladesh, Singapore), food security (e.g., reserve management) is driven by market forces and not centralized government organizations such as SOEs**

### Gambar 28 : Kebijakan untuk ketahanan pangan

## Tren Industri Nasional

Saat ini, Indonesia berada di peringkat 62 pada Indeks Ketahanan Pangan Global (*Global Food Security Index*), berada di tengah-tengah diantara negara ASEAN lainnya, dan dengan peningkatan terbesar dalam hal keterjangkauan. Ditinjau dari tingkat permintaan pangan diproyeksikan tumbuh +2% per tahun, perubahan makanan pokok akan terjadi dari beras menjadi gula, jagung dan protein. Sedangkan tingkat volatilitas harga dalam komoditas pertanian di Indonesia juga diprediksi akan terus meningkat



Sumber : Page supplied by BUMN, KPMG Analysis, Global Food Security Index 2018 - 2019

**Gambar 29 : Trend industri nasional dalam ketahanan pangan**

## Daerah Penghasil Komoditas Pangan di Indonesia

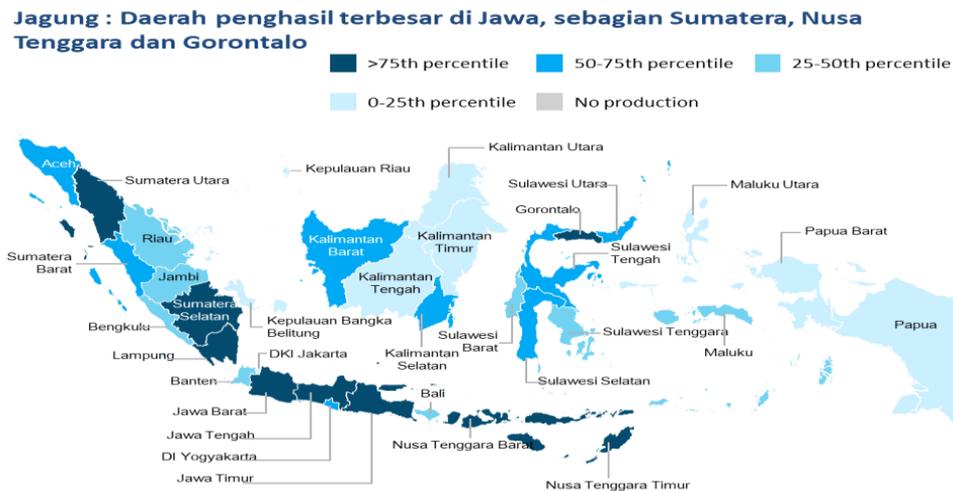
Sumatera Selatan, Lampung, Aceh, Sumatera Utara, Seluruh Provinsi di Pulau Jawa kecuali DIY serta Sulawesi Selatan merupakan daerah produsen beras terbesar pertama di Indonesia (>75<sup>th</sup> percentile). Sedangkan Sumatera Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, Bali, dan Nusa Tenggara serta Sulawesi Tengah merupakan daerah produsen beras terbesar ke dua di Indonesia (50-75<sup>th</sup> percentile). Riau, Jambi, Bengkulu, DIY, Sulawesi Barat, Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara merupakan produsen beras terbesar ke-tiga di Indonesia (25-50<sup>th</sup> percentile). Kalimantan Utara, Kepulauan Bangka Belitung, Kalimantan Utara, Maluku, dan Maluku Utara serta Papua dan Papua Barat merupakan daerah terendah dalam menghasilkan beras.



**Gambar 30 : Daerah penghasil beras di Indonesia**

Daerah penghasil komoditas jagung terbesar di Indonesia adalah Sumatera Selatan, Sumatera Utara, Lampung, seluruh propinsi di pulau Jawa kecuali Banten dan DIY, Nusa Tenggara Barat, dan Timur serta Gorontalo (75<sup>th</sup> percentile). Daerah penghasil jagung terbesar ke-dua di Indonesia adalah Aceh, Sumatera Barat, DIY, Kalimantan

Barat, Kalimantan Selatan, Seluruh Pulau Sulawesi kecuali Gorontalo dan Sulawesi Barat serta Sulawesi Tenggara (50-75<sup>th</sup> percentile). Terbesar ke-tiga adalah Riau, Jambi, Bengkulu, Sulawesi Barat, Bali serta Maluku (25-50<sup>th</sup> percentile). Daerah terendah dalam menghasilkan komoditi jagung di Indonesia adalah Kalimantan Tengah, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Maluku Utara serta Papua dan Papua Barat (0-25<sup>th</sup> percentile).



**Gambar 31 : Daerah penghasil jagung di Indonesia**

Daerah penghasil komoditas tebu terbesar di Indonesia adalah Lampung, Jawa Tengah, dan Jawa Timur (75<sup>th</sup> percentile). Daerah penghasil terbesar ke-dua adalah Sumatera Selatan dan Jawa Barat dengan 50-75<sup>th</sup> percentile. Terbesar ke-tiga dengan 25-50<sup>th</sup> percentile adalah Sulawesi Selatan dan Gorontalo, sedangkan provinsi dengan 0-25<sup>th</sup> percentile adalah Sumatera Utara.

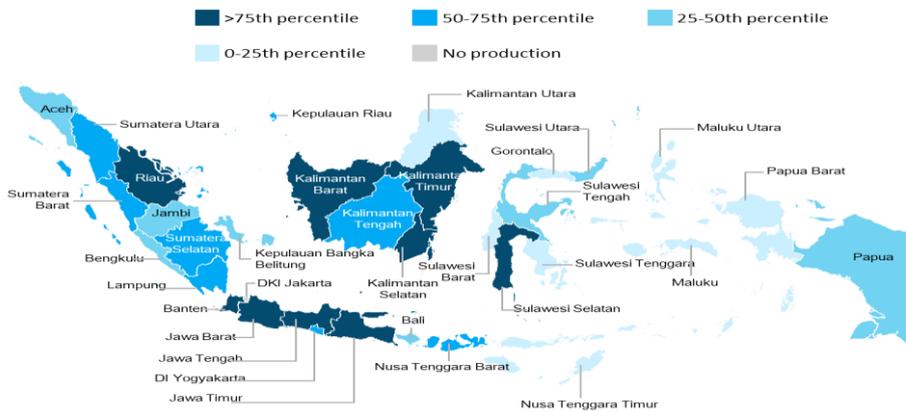


**Gambar 32 : Daerah penghasil tebu di Indonesia**

Komoditas ayam broiler terbesar dihasilkan di Propinsi Riau, Seluruh Pulau Jawa kecuali DIY, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, dan Sulawesi Selatan (75<sup>th</sup> percentile). Daerah terbesar ke-dua adalah Sumatera Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, DIY, Kalimantan Tengah, dan Nusa Tenggara (50-75<sup>th</sup> percentile). Daerah penghasil ayam terbesar ke-tiga di Indonesia adalah Aceh, Jambi, Bengkulu, Bali, Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara serta Papua (25-50<sup>th</sup> percentile). Daerah terendah penghasil ayam adalah Kalimantan Utara, Nusa

Tenggara Timur, Sulawesi Barat, Gorontalo, Sulawesi Tenggara, Maluku, Maluku Utara dan Papua Barat (0-25<sup>th</sup> percentile).

**Ayam Broiler : Daerah penghasil terbesar di Jawa, Riau, sebagian Kalimantan dan Sulsel**



**Gambar 33 : Daerah penghasil ayam broiler di Indonesia**

Daerah dengan *aquaculture* terbesar dengan >75<sup>th</sup> percentile adalah Provinsi Sumatera Selatan, Jawa Barat, Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, dan Maluku. Daerah dengan *aquaculture* terbanyak ke-dua dengan 50-75<sup>th</sup> percentile seperti Sumatera Utara, Sumatera Barat, Lampung, Banten, Jawa Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Utara, dan Sulawesi Utara. Daerah dengan *aquaculture* 25-50<sup>th</sup> percentile seperti Bengkulu, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Gorontalo, dan Sulawesi Barat. Sedangkan daerah dengan tingkat *percentile* 0-25<sup>th</sup> adalah Jambi, Kalimantan Barat, Bali, Papua Barat, dan Papua.

**Aquaculture : Daerah penghasil terbesar di Jawa, Sumsel, dan Indonesia Timur**



**Gambar 34 : Daerah penghasil aquaculture broiler di Indonesia**

Daerah penghasil perikanan tangkap terbesar di Indonesia (75<sup>th</sup> percentile) adalah Aceh, Sumatera Utara, Seluruh Pulau Jawa kecuali Banten dan DIY, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Maluku dan Papua Barat. Penghasil terbesar ke-dua perikanan tangkap di Indonesia dengan 75-50<sup>th</sup> percentile adalah Sumatera Barat, Lampung, Kalimantan Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Papua. Penghasil terbesar ke-tiga dengan 25-50<sup>th</sup> adalah Riau, Sumatera Selatan, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Gorontalo, dan Bali, daerah penghasil komoditas perikanan tangkap terbesar ke-empat dengan 0-25<sup>th</sup> percentile adalah Jambi, Bengkulu, Kalimantan Utara, Kalimantan Timur, Sulawesi

Barat, Nusa Tenggara Timur dan Maluku Utara. Sedangkan DIY merupakan satu-satunya daerah tanpa komoditas perikanan tangkap.

**Perikanan Tangkap : Daerah penghasil terbesar di Aceh, Sumut, Jawa, dan Indonesia Timur**



**Gambar 35 : Daerah penghasil perikanan tangkap broiler di Indonesia**

Daerah penghasil komoditas cabai merah dengan tingkat >75<sup>th</sup> percentile adalah Provinsi Sumatera Utara, Jawa Barat, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Sulawesi Selatan. Daerah dengan tingkat percentile 50-75<sup>th</sup> seperti Aceh, Sumatera Barat, Jambi, Sumatera Selatan, Lampung, Kalimantan Selatan, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Utara. Daerah dengan tingkat percentile 25-50<sup>th</sup> adalah Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Sulawesi Tenggara, Maluku, dan Papua. Sedangkan dengan tingkat percentile 0-25<sup>th</sup> adalah Provinsi Riau, Kepulauan Bangka Belitung, Kalimantan Barat, Kalimantan Utara, Sulawesi Barat, Maluku Utara, dan Papua Barat.

**Cabai merah : Daerah penghasil terbesar di Jawa, Sumut, Bali, NTB dan Sulsel**



**Gambar 36 : Daerah penghasil cabai merah broiler di Indonesia**

Daerah penghasil komoditas bawang merah terbesar di Indonesia adalah Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, seluruh Provinsi di Pulau Jawa kecuali DIY dan Banten serta Sulawesi Selatan (75<sup>th</sup> percentile). Penghasil terbesar ke-dua dengan 50-75<sup>th</sup> percentile adalah Riau, Jambi, Bengkulu, DIY, Kalimantan Selatan, Sulawesi Tengah, Bali dan Nusa Tenggara Barat. Daerah penghasil terbesar ke-tiga dengan 25-50<sup>th</sup> percentile adalah Kepulauan Bangka Belitung, Banten, Kalimantan Timur, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Nusa Tenggara Timur, dan Papua. Daerah penghasil bawang merah terendah di Indonesia adalah Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Utara, Gorontalo, Sulawesi Tenggara, Maluku, Maluku Utara dan Papua Barat.

**Bawang merah : Daerah penghasil terbesar di Jawa, sebagian Sumatera dan Sulsel**



**Gambar 37 : Daerah penghasil bawang merah broiler di Indonesia**

Untuk industri komoditas pangan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Industri Beras

- Konsumsi beras rumah tangga pada tahun 2019 sebesar 78 kg/kapita, diperkirakan konsumsi beras per kapita cenderung terus menurun
- Padi merupakan tanaman yang paling banyak diproduksi di Indonesia dan terkonsentrasi di Jawa dan Sumatera yaitu sebanyak ~46 juta ton, konsumsi diharapkan terus tumbuh sejalan dengan populasi
- Indonesia memiliki struktur biaya 6-20% lebih tinggi untuk produksi beras dibandingkan dengan Vietnam & Thailand
- Produksi beras stagnan pada 5,2 MT/ha, sementara biaya produksi yang tinggi sebagian besar dari biaya tenaga kerja
- Produksi beras terfragmentasi dan sebagian besar diproduksi oleh petani kecil (~90% dari produksi)

2. Industri Jagung

- 30-40% petani masih menggunakan benih tradisional yang hanya menghasilkan jagung sebanyak 50% dari hasil benih hibrida meskipun adanya upaya program khusus. Sementara lahan yang tersedia hanya < 1 ha dan dikelola oleh petani kecil (~90%)
- Produksi masih rendah (5,2MT/ha) dibandingkan dengan negara-negara seperti Cina (6,1MT / ha)
- Biaya produksi yang lebih tinggi sebagian besar berasal dari biaya tenaga kerja yang berdampak pada harga pakan
- Kurangnya teknologi pengeringan tanaman yang terjangkau dan teknologi untuk menguji kelembaban jagung
- Pasokan jagung tidak mencukupi mengingat pembatasan impor jagung
- BISI memiliki 49% pangsa pasar sementara Petrokimia Gresik memiliki 85% pasar NPK
- Produksi jagung saat ini tidak mencukupi dan 2-3% dari konsumsi perlu diimpor dari Thailand dan Vietnam
- Indonesia memiliki struktur biaya produksi jagung yang lebih tinggi dibandingkan dengan Vietnam & Thailand

3. Industri Gula

- Secara global, industri gula mengalami pertumbuhan yang relatif rendah, dengan pertumbuhan historis ~1% per tahun dan proyeksi pertumbuhan ~2% per tahun.
  - Ke depannya, harga gula diperkirakan akan semakin volatile karena pengaruh perubahan iklim global yang sangat mempengaruhi produksi gula.
  - Area panen menurun sebesar 3% dari 2013-2017. Kesulitan dalam mempertahankan lahan pertanian tebu karena peningkatan industrialisasi
  - Produktivitas tebu masih rendah (52 MT/ha) dibandingkan dengan negara-negara seperti Thailand (75 MT/ha)
  - Petani menggunakan metode *ratooning* >5 kali (jumlah optimal), yang menghasilkan produksi tebu lebih rendah (20-25%).
  - Konsumsi gula Indonesia per kapita (26 Kg/kap), melebihi negara berkembang lainnya seperti India (19 Kg/kap)
  - Gula sebagian besar diproduksi di Jawa, menghasilkan ~22 juta ton. Produksi saat ini belum mencukupi dan 80% dari konsumsi masih perlu impor dari Thailand
  - Konsumsi gula per kapita di atas rata-rata global, melebihi negara-negara berkembang lainnya seperti Cina dan India
4. Industri Ayam & Ternak
- Konsumsi unggas Indonesia (8 Kg/Kap) lebih rendah dibandingkan dengan negara lain seperti Malaysia (45 Kg/Kap)
  - Ayam diproduksi sebagian besar di seluruh Jawa dan Kalimantan, menghasilkan ~2,3 juta ton
  - Selama 5 tahun kedepan, permintaan sapi potong akan terus meningkat lebih tinggi daripada tingkat produksi
  - Tingkat konsumsi daging ayam di Indonesia tertinggi di wilayah Jabodetabek yaitu >25kg/kapita, setara dengan tingkat konsumsi daging ayam di Singapura dan Malaysia
5. Industri Perikanan
- Ikan dihasilkan sebagian besar di seluruh Jawa dan Sulawesi, yang menghasilkan ~23,2 juta ton, tingkat konsumsi diperkirakan tumbuh sejalan dengan pertumbuhan populasi
  - Penangkapan ikan secara berlebihan (tangkap liar) akan mendorong Indonesia untuk skala budidaya lebih cepat, namun tidak berkelanjutan dan dapat menyebabkan hilangnya hutan bakau.
6. Industri Garam
- Hasil produksi dari PT Garam (Persero) terdiri dari tiga produk antara lain garam bahan baku, garam olahan dan produk derivat garam.
  - Pada tahun 2021 PT Garam (Persero) merencanakan akan melakukan investasi sendiri pada PLTU sebagai salah satu alternatif sumber produksi garam bahan baku di luar lahan pegaraman. Melalui alternatif ini diharapkan produksi PT Garam (Persero) terus menerus dapat meningkat guna mendukung penjualan garam bahan baku dan penjualan garam olahan serta produk-produk derivatnya.
  - Volume produksi garam bahan baku PT Garam (Persero) secara keseluruhan diproyeksikan meningkat dari 465.000 ton pada tahun 2020 menjadi 1.415.000 pada tahun 2024.

## 7. Distribusi dan Perdagangan

Tumbuhnya *e-commerce* akan berdampak pada penurunan industri ritel. Di sektor logistik pemerintah menetapkan sasaran menurunkan biaya logistik dari 24,6% terhadap PDB menjadi 16% dalam lima tahun mendatang, melalui pembangunan infrastruktur dan sarana transportasi

## 4.2 Asumsi Eksternal (Makro Keuangan)

Asumsi makro adalah asumsi dari lingkungan eksternal perusahaan menyangkut gambaran kondisi global dan nasional, pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, nilai tukar rupiah terhadap Dollar Amerika dan tingkat suku bunga bank. Sedangkan asumsi makro industri adalah gambaran industri global dan regional terkait dengan komoditas pangan.

Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 sebesar 2,3% dan diproyeksikan pada tahun 2024 sebesar 6,1%. Tingkat inflasi diprediksi stabil pada kisaran 3-4% sepanjang tahun 2020 – 2024. Nilai tukar US\$ diprediksikan secara optimis menguat dari sebesar Rp 17.000 pada tahun 2020 menjadi Rp 14.000 pada tahun 2024. Tingkat suku bunga diprediksi tetap pada 9,5 – 11,5 % pada tahun 2020 – 2024.

Tabel 4 : Asumsi Makro RJPP Tahun 2020-2024

URAIAN	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Pertumbuhan Ekonomi (%)	2,3%	4,5 -5,5%	5,7%	5,9%	6,1%
Inflasi (%)	3,9%	3,0%	2,0%- 4,0%	2,0%- 4,0%	2,0%- 4,0%
Nilai Tukar (Rp/US\$)	17.000	14.600	14.000	14.000	14.000
Tingkat Suku Bunga (%)	9,5%- 11,5%	9,5%- 11,5%	9,5%- 11,5%	9,5%- 11,5%	9,5%- 11,5%

Sumber : Data Penyusunan APBN 2020, untuk tahun 2021 telah disesuaikan dengan rancangan RAPBN 2021

## 4.3 Asumsi Internal

Asumsi mikro yang digunakan adalah asumsi dari lingkungan internal perusahaan yang meliputi target produksi komoditas dan investasi sebagai berikut :

### Asumsi Pembentukan Holding Pangan

- BUMN pangan terbentuk tahun 2021
- Laporan Keuangan Konsolidasi Klaster Pangan di akhir tahun 2021

### Asumsi Pengembangan Usaha

RNI akan mengembangkan industri gula melalui kerjasama dengan pihak ketiga, mengembangkan hilirisasi industri tebu dan industri agro lainnya, dalam rangka fokus di industri pangan direncanakan akan melakukan restrukturisasi Anak Perusahaan antara lain penggabungan, pemindahan kapabilitas serta divestasi.

Untuk memperkuat proses operasional perusahaan, RNI akan mengembangkan serta menerapkan *e-farming* untuk *on farm* maupun *off farm*. Selain itu RNI juga berencana untuk mengembangkan sistem IT untuk mendukung produksi dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi.

SHS berencana untuk mengembangkan lahan Sukamandi menjadi Kawasan agroindustri/agribisnis pangan sebagai pusat kawasan industri pangan nasional dengan cara pengembangan industri hilirisasi pangan dan turunannya seperti beras dan turunannya dan komoditi pangan lainnya (industri tepung beras misalnya) serta sebagai hub industri pangan (palawija, hortikultur, dan lainnya).

Pertani berencana untuk mengintegrasikan pengembangan bisnis beras di Sukamandi serta memulai proyek percontohan jagung dan peluncuran *corporate farming*. Disamping itu Pertani juga berencana untuk membangun sistem metropolitan Sukamandi menjadi pengembangan agribisnis terintegrasi (pengembangan agribisnis 4.0) dan sebagai hub untuk pusat pelatihan bagi petani/daerah untuk kemitraan dengan bersinergi dengan SHS.

Berdikari berencana meningkatkan jumlah kemitraan untuk budidaya *Day Old Chicks Parent Stock* (DOC PS) dan *Final Stock* (FS) melalui eskalasi bisnis industri perunggasan eksisting, diversifikasi usaha baru dibidang perunggasan, menambah kuota impor DOC GPS, membangun kandang ayam *Grand Parent* (GP) di Malang - Jawa Timur, mengembangkan bisnis penggemukan ternak sapi kurban dan domba kurban, pengembangan bisnis retail, mengembangkan sistem ERP dalam mendukung bisnis baru, implementasi Berdikari Business Intelligence (Be Best), penajakan kerjasama dengan mitra bisnis peternakan dan pakan baik dalam negeri maupun luar negeri, pelaksanaan kerjasama riset dan pengembangan dengan lembaga penelitian/universitas untuk pengembangan peternakan dan pakan.

PPI berencana melakukan peningkatan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendukung kegiatan operasional, meningkatkan jumlah mitra peternak livebird yang bekerjasama, memperkuat posisi sebagai IT-B2 dan meningkatkan pendapatan bisnis bahan berbahaya, memperkuat bisnis farmasi dan alat kesehatan, mengembangkan rancangan sistem penjualan dan *forecasting market price* secara *online*, optimalisasi Infrastruktur distribusi pendukung bisnis *trading (hub and spoke)*.

BGR berencana meningkatkan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendorong peningkatan penjualan, meningkatkan pertumbuhan *food kiosk (stockpoint)* untuk *mensupply* warung pangan, mengembangkan sistem otomasi *supply demand* pangan untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan bisnis klaster pangan dari hulu ke hilir, ekspansi pasar melalui akuisisi Warung Pangan, ekspansi Hub & Spoke milik PPI dan BGR untuk mendukung saluran distribusi penjualan dalam negeri, mengintensifikasi pangsa pasar logistik non pangan (pupuk, konstruksi, FMCG,dll), kerjasama dengan lembaga riset untuk perbaikan strategi pemasaran, *efisiensi supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru.

Perinus berencana meningkatkan produktivitas melalui pembelian hasil tangkapan ikan (*off take*) dari mitra nelayan, menambah jumlah armada mitra nelayan, meningkatkan perolehan bahan baku dari mitra nelayan, meningkatkan volume penjualan ritel produk hasil olahan ikan *ready to cook*, meningkatkan pengelolaan

*hatchery*, pabrik tepung ikan dan unit pengolahan ikan & udang, melakukan kerjasama pengelolaan pelabuhan perikanan dengan KKP maupun Pemda, menambah kapal penangkapan dan pengumpulan ikan yang dapat beroperasi, mengembangkan aplikasi untuk mengintegrasikan penyelesaian infrastruktur dan jaringan sistem digitalisasi dalam setiap proses kegiatan usaha, melakukan kerjasama dengan mitra strategis dalam hal optimalisasi lahan untuk pengembangan bisnis pariwisata di Sorong-Papua, membangun pabrik tepung ikan di Pekalongan-Jawa Tengah, membangun kemitraan dengan lembaga R&D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan.

Perindo berencana melakukan budidaya berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang dengan mitra teknis seperti KKP, BUMN lain dan Pemda, meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan/koperasi nelayan, peningkatan penerapan digitalisasi di setiap fasilitas pelabuhan, kerjasama pengelolaan pelabuhan perikanan dengan KKP maupun Pemda, pencetakan tambak baru di Bengkayang (blok F dan G), pembelian lahan pabrik pakan ikan dan udang Sukamandi-Jawa Barat, revitalisasi TPI Pekalongan dan unit pengolahan ikan Muara Baru, menjalin kemitraan dengan lembaga R&D untuk mengembangkan penyedia teknologi perikanan.

Garam berencana untuk melaksanakan penyerapan garam rakyat di sentra produksi garam, membangun pabrik aneka pangan kapasitas 5 ton/jam di Cirebon, membangun pabrik Garam Lifestyle di Sumenep Madura, membangun pabrik garam di Manyar Gresik, melakukan konsorsium (Joint dengan Mind Id) dan kajian pengembangan lahan keluar negeri (Australia), Pilot project IoT produksi garam dan pemanfaatan GIS, CCTV di Jembatan Timbang, kerjasama dengan mitra bisnis garam (meliputi lahan dan pembangunan pabrik) baik dengan mitra dalam negeri maupun luar negeri.

## Asumsi Investasi

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P	TOTAL
RNI	187	594	396	1.618	343	16,3%
SHS	6	8	13	14	16	32,2%
Pertani	11	71	33	25	25	22,8%
Berdikari	26	84	157	72	22	(4,3)%
Perindo	8	38	244	355	183	121,4%
Perinus	3	73	42	45	83	121,5%
BGR	121	151	232	270	285	24,0%
PPI	50	51	234	279	360	63,6%
Garam	55	195	199	152	96	15,0%
Konsolidasi	467	1.265	1.550	2.830	1.412	31,9%

### Pelaksanaan Investasi

Jumlah nilai investasi yang ditargetkan BUMN Pangan dari tahun 2020-2024 sebesar Rp 7,5 triliun, dimana nilai investasi terbesar terletak pada proyeksi tahun 2023 sebesar Rp 2,8 triliun dengan sumbangan nilai investasi terbesar pada PT RNI sebesar Rp 1,6 triliun salah satunya untuk membangun/menghidupkan kembali PG Subang – PT PG Rajawali II (Anak Perusahaan PT RNI).

### Asumsi Optimalisasi Perusahaan

- PT PG Rajawali I, PT Perkebunan Mitra Ogan, PT Laras Astra Kartika, PT Mitra Kerinci (termasuk Anak Perusahaannya PT Rajawali Liki Energi) yang merupakan Anak Perusahaan PT RNI (Persero) akan tetap dipertahankan dalam klaster pangan
- PT Madu Baru, PT Padi Energi Nusantara, PT Mitra BUMDes Nusantara, dan PT PP Sinergi Banjaratma adalah perusahaan asosiasi PT RNI (Persero) yang akan dipertahankan dalam Klaster Pangan
- PT Garam (Persero) dan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero): perusahaan yang dipertahankan dalam klaster pangan
- PT Berdikari Logistik, PT Berdikari United Livestock, PT Sampico Adhi Abattoir, dan PT Food Station Tjipinang Jaya merupakan Anak Perusahaan PT Berdikari (Persero) yang akan dipertahankan dalam klaster pangan

### Asumsi Divestasi

- Divestasi PT Rajawali Citramass dan PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring tahun 2023 karena klasifikasi bidang usahanya di luar bisnis inti yang dalam hal ini adalah pangan
- Divestasi PT Mitra Rajawali Banjaran kepada BUMN Farmasi tahun 2021

- PT Berdikari Meubel Nusantara dan PT Berdikari Insurance merupakan Anak Perusahaan PT Berdikari (Persero) yang akan didivestasi karena klasifikasi bidang usahanya di luar bisnis inti yang dalam hal ini adalah pangan, sedangkan PT Asahan Aluminium Alloys telah didivestasi atau dijual ke INALUM

### Asumsi Restrukturisasi

- Anak Perusahaan PT RNI (Persero), yaitu : PT PG Rajawali II termasuk PT Inti Bagas Perkasa dan PT PG Candi Baru akan *dimerger* ke PT PG Rajawali I dan selanjutnya akan dipertahankan dalam klaster pangan
- Akuisisi PT GIEB oleh PT Rajawali Nusindo yang selanjutnya akan dilakukan transfer kapabilitas dari PT Rajawali Nusindo ke PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)
- *Merger* PT Pertani (Persero) dan PT SHS (Persero) tahun 2021 dalam rangka konsolidasi perusahaan yang sejenis
- *Merger* PT Perinus (Persero) dan Perum Perindo tahun 2021 dalam rangka konsolidasi perusahaan yang sejenis
- *Merger* PT Bhandha Chara Reksa (Persero) dan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) tahun 2021 dalam rangka konsolidasi perusahaan yang sejenis

### Asumsi Optimalisasi Aset

Integrasi antar BUMN Pangan dilakukan dengan tujuan akhir untuk penguatan ketahanan pangan dalam negeri. Bentuk sinergi dilakukan di berbagai sektor yang di antaranya membutuhkan pemanfaatan aset dalam pelaksanaannya. Kondisi ini mengharuskan BUMN Pangan melakukan optimalisasi terhadap aset-aset yang dimiliki untuk menunjang penguatan ketahanan pangan.

Selain optimalisasi aset untuk kebutuhan ketahanan pangan, optimalisasi aset untuk sektor lainnya juga dilakukan menyesuaikan kebutuhan pasar di wilayahnya guna memperoleh nilai tambah untuk perusahaan dan mempertahankan tingkat utilisasi/pemanfaatan aset dalam jangka panjang.

Berikut adalah daftar aset prioritas BUMN Klaster Pangan untuk optimalisasi aset:

Perusahaan	Aset	Proyeksi Laba kotor (milyar)	Keterangan
RNI	Jl Denpasar Raya, Jakarta	42,5	Rajawali Tower, Highrise Building (Office & Serviced Apartment)
RNI	Pancoran	96,1	Disewa oleh PT Adhi Karya untuk batching plan precast LRT
	Waskita Rajawali Tower	10,6	Pemasaran ruang komersial WRT

Perusahaan	Aset	Proyeksi Laba kotor (milyar)	Keterangan
	Jalan Undaan Kulon, Surabaya	0,1	BOT untuk Mixed Used building
	Jalan Jimerto, Surabaya	0,7	BOT untuk Hotel budget
	Jalan Dr Wahidin no 46, Cirebon	13,7	BOT untuk mixed used (mall, convention hall, hotel)
	Jalan Dr Wahinin no 49, Cirebon	0,2	BOT untuk hotel budget
	Jalan Raya Antasari, Cirebon	0,8	BOT untuk Gudang
	Palimanan Timur, Cirebon	0,2	BOT untuk KSU or KSO untuk rumah sakit tipe C
	Jatiwangi, Majalengka	1	BOT, KSU or KSO untuk mixed use
	Desa Gempol, Cirebon	3,5	BOT, KSU or KSO Kav Industri/Gudang
	Ds Kersana, Brebes	1,9	BOT/KSU/KSO untuk perumahan/ruko
	Jalan Gatot Subroto, Denpasar	2,8	BOT/KSU/KSO untuk rumah sakit
	Jalan. H. Kol. Burlian, Palembang	2,8	BOT/KSU/KSO untuk rumah sakit bersalin
Perindo	Tempat Wisata dan hotel (Tarakan, Jakarta, Pekalongan)	11	Membangun pusat wisata di Tarakan (2021), Jakarta (2021) dan Pekalongan (2022)
	Pusat Kuliner (Jakarta)		Membangun pusat kuliner di Jakarta
	Pusat Perikanan Terpadu		
	Rumah Sakit		
Perinus	Lahan Cabang Sorong	200	
	Lahan di Pekalongan	30	
	Anaya Resto	4	
BGR	Aset Medan	122,1	
	Aset Lampung	92,1	
	Lahan DKI multi purpose	101,4	
PPI	breakdown di PPI	288	

### Target Produksi Komoditas

Target produksi komoditas antara lain gula, beras, ikan, daging, garam, dan teh selama tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut :

Tabel 5: Target Produksi Komoditas RJPP Tahun 2020-2024

URAIAN	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Gula (Ton)	232.413	282.315	324.638	364.967	404.727
Beras (Ton)	25.309	92.740	116.500	123.800	128.000
Ikan (Ton)	14.601	32.039	37.482	41.749	47.668
DOC (PS&FS) (Ribu Ekor)	13.305	30.297	58.745	60.295	61.852
Garam (Ton)	248	483	610	670	703
Teh (Ton)	3.464	3.995	4.066	4.136	4.207

Proyeksi lima tahun ke depan, produksi gula di targetkan akan tumbuh rata-rata 15%, target produksi beras yang dihasilkan oleh Pertani tumbuh rata-rata 50%, target produksi ikan yang dihasilkan oleh Perindo dan Perinus tumbuh rata-rata 34%, target produksi ayam yang dihasilkan oleh Berdikari rata-rata tumbuh 47%, target produksi garam pertumbuhannya rata-rata 30%, sedangkan teh ditargetkan akan tumbuh rata-rata 5%.

Tabel 6: Target Luas Areal RJPP Tahun 2020-2024

URAIAN	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Gula (Ha)	44.109	46.739	51.661	55.562	58.169
Beras (Ha)	13.571	16.826	22.307	27.771	58.343
Garam (Ha)	6.502	6.502	6.502	6.502	6.502
Teh (Ha)	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481

### Target Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan BUMN Pangan selama 5 tahun ke depan ditargetkan rata-rata sebesar 14%, berdasarkan tren 5 tahun serta asumsi pertumbuhan harga jual rata-rata per kategori berdasarkan estimasi kondisi pasar.

Tabel 7 : Target Pertumbuhan Penjualan RJPP tahun 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
RNI	7%	20%	(4)%	17%	13%
SHS	54%	222%	14%	17%	22%
Pertani	4%	89%	4%	7%	6%
Berdikari	187%	(54)%	72%	14%	14%
Perindo	(21)%	118%	30%	31%	32%
Perinus	(47)%	163%	16%	10%	10%
BGR	25%	21%	24%	19%	18%
PPI	40%	(18)%	9%	10%	14%
Garam	(54)%	300%	29%	16%	10%
Konsolidasi	19%	19%	8%	15%	14%

Tabel 8 : Target Market RJPP Tahun 2020-2024

URAIAN	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Gula (Ton)	Lokal, retail				
Beras (Ton)	Lokal, retail	Lokal, retail	Lokal, export	Lokal, export	Lokal, export
Garam (Ton)	Lokal	Lokal	Lokal	Lokal	Lokal
Teh (Ton)	Lokal, export				

#### 4.4 Asumsi Lainnya

Asumsi lainnya adalah meliputi asumsi restrukturisasi RDI yang direncanakan pelaksanaannya tahun 2021.

# BAB V

## TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN

Sesuai dengan evaluasi kinerja, pemetaan analisa lingkungan, serta asumsi- asumsi yang digunakan, RNI menetapkan tujuan jangka panjang perusahaan 2020-2024 sebagai berikut :

### 5.1. Tujuan Perusahaan Tahun 2020-2024

Tujuan perusahaan lima tahun ke depan adalah melaksanakan serta menunjang program pemerintah di bidang ketahanan pangan nasional, dengan cara pengembangan yang terintegrasi sebagai nilai tambah, serta perusahaan akan mengembangkan infrastruktur dan fasilitas pendukung sehingga dapat tercipta ekosistem industri pangan yang maju dan berorientasi pada masa depan.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, Perusahaan akan menjadi produsen pangan nasional yang berkualitas sesuai dengan Rencana Strategis Kementerian BUMN / Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 -2024 dengan arah prioritas Kementerian BUMN yaitu:

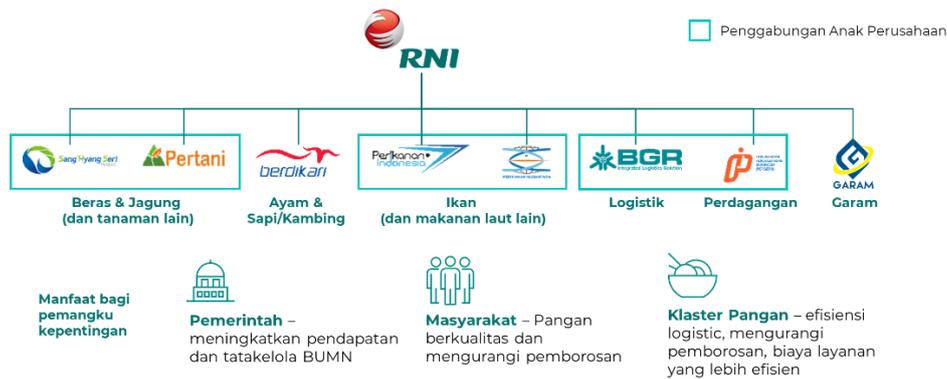
1. Mewujudkan ketahanan pangan melalui ketersediaan (swasembada), keterjangkauan, mutu dan kesinambungan :
2. Inklusivitas / ketahanan ketenagakerjaan melalui pemberdayaan, peningkatan taraf kehidupan, dan peningkatan produktivitas bagi ± 30.000 petani kecil
3. Menjadi produsen kelas dunia melalui upaya peningkatan produksi, hasil tinggi, cost efficiency, supply chain efisien dan kapasitas untuk ekspor

### 5.2. Pembentukan Holding BUMN Pangan

Langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan merestrukturisasi RNI menjadi Holding BUMN Pangan sebagaimana surat dari Kementerian BUMN Nomor S-122/Wk1.MBU/06/2020 tanggal 12 Juni 2020 perihal Persetujuan Rencana Strategis/Master Plan Klaster Pangan 2020-2024. yang fokus pada pangan di tanah air untuk menjadi BUMN kelas dunia yang memaksimalkan produksi sehingga dapat memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan, yaitu :

1. Pemerintah: terjadi peningkatan pendapatan dan tata kelola BUMN
2. Masyarakat: memperoleh pangan berkualitas dan mengurangi pemborosan
3. Holding Pangan: peningkatan efisiensi logistik, mengurangi pemborosan, serta biaya pelayanan yang lebih efisien

Berikut digambarkan struktur Holding BUMN Pangan :



**Gambar 38 : Pembentukan BUMN Holding Pangan**

Beberapa pertimbangan pembentukan Holding Pangan adalah membantu pemerintah untuk mewujudkan :

- Ketersediaan: maksimalisasi produksi dalam negeri, meningkatkan swasembada
- Mutu: peningkatan konsumsi protein untuk makanan bergizi lengkap
- Keterjangkauan: keseimbangan manfaat & biaya untuk menjaga stabilisasi harga & inflasi
- Kestinambungan: pelestarian lingkungan untuk generasi mendatang (misalnya: air, emisi CO<sub>2</sub>)

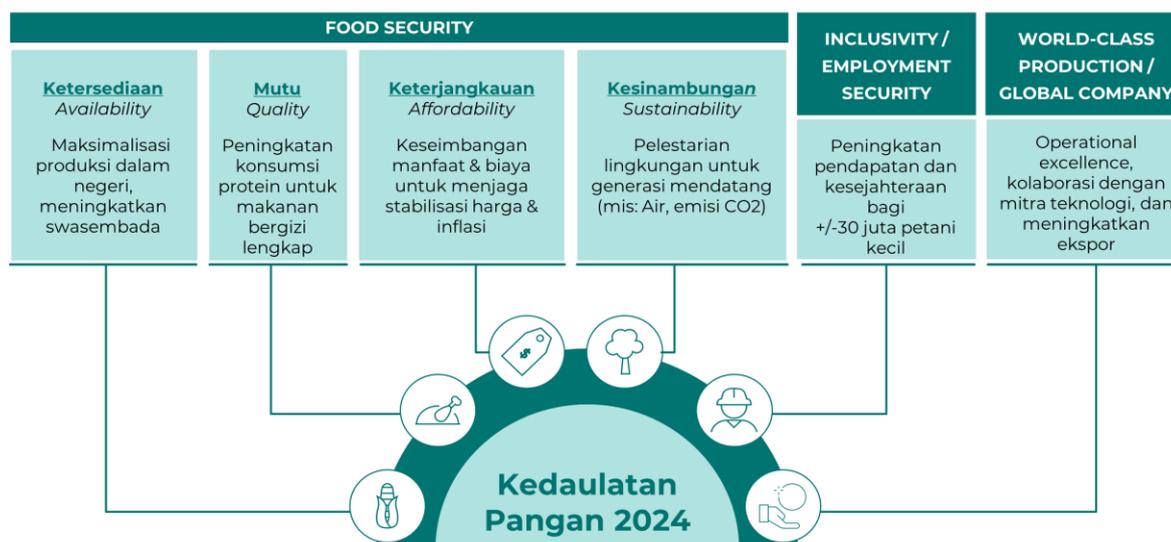
RNI sebagai Holding Pangan akan melakukan aksi korporasi untuk memaksimalkan produksi, meningkatkan pendapatan dan mengefisieni biaya melalui penggabungan beberapa anak perusahaan yang serupa, yaitu :

- Merger Pertani-SHS, untuk ekspansi pertanian beras dan jagung
- Merger Perindo-Perinus, untuk pertumbuhan akuakultur dan penangkapan ikan
- Merger BGR-PPI, fokus pada logistik dan distribusi untuk seluruh kluster makanan

### 5.3 Sasaran Perusahaan

Secara umum sasaran perusahaan adalah mengembangkan industri pangan yang terintegrasi yang memberikan nilai tambah dengan memaksimalkan produksi dalam negeri, sehingga dapat terjadi peningkatan konsumsi. Sasaran perusahaan adalah :

1. Swasembada / ketersediaan dengan memaksimalkan produksi dalam negeri
2. Peningkatan konsumsi protein untuk makanan bergizi lengkap
3. Keseimbangan manfaat & biaya untuk menjaga stabilisasi harga & inflasi (keterjangkauan)
4. Pelestarian lingkungan untuk generasi mendatang (kestinambungan) sehingga Negara Indonesia dapat menuju Kedaulatan Pangan Nasional.



**Gambar 39 : Tujuan Holding Pangan**

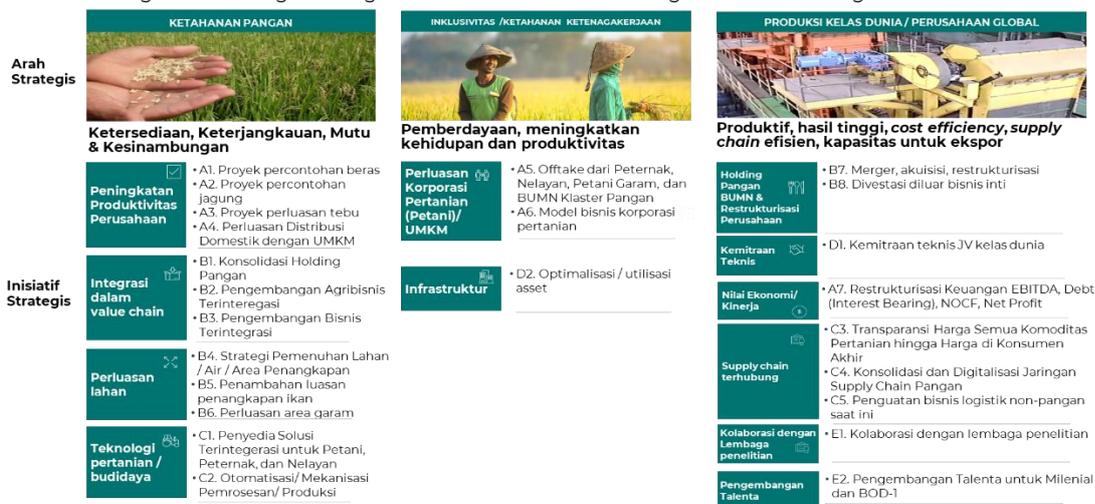
## 5.4 Arah Pengembangan Usaha Pasca Pembentukan Holding Pangan

Arah pengembangan perusahaan pasca pembentukan holding pangan adalah sebagai berikut:

- Mewujudkan ketahanan pangan melalui ketersediaan (swasembada), keterjangkauan, mutu, dan kesinambungan :
  - Peningkatan Produktivitas Perusahaan
    - Proyek percontohan beras
    - Proyek percontohan jagung
    - Proyek perluasan tebu
    - Perluasan distribusi domestik dengan UMK
  - Integrasi dalam *value chain*
    - Konsolidasi holding pangan
    - Pengembangan agribisnis terintegrasi
    - Pengembangan bisnis terintegrasi
  - Perluasan lahan
    - Strategi pemenuhan lahan/air/area penangkapan
    - Penambahan luasan penangkapan ikan
    - Perluasan area garam
  - Teknologi pertanian / budidaya
    - Penyedia solusi terintegrasi untuk petani, peternak dan nelayan
    - Otomatisasi/mekanisasi pemrosesan produksi
- Inklusivitas / ketahanan ketenagakerjaan melalui pemberdayaan, peningkatan taraf kehidupan, dan peningkatan produktivitas bagi ± 30.000 petani kecil
  - Perluasan Korporasi Pertanian (Petani)/ UMKM

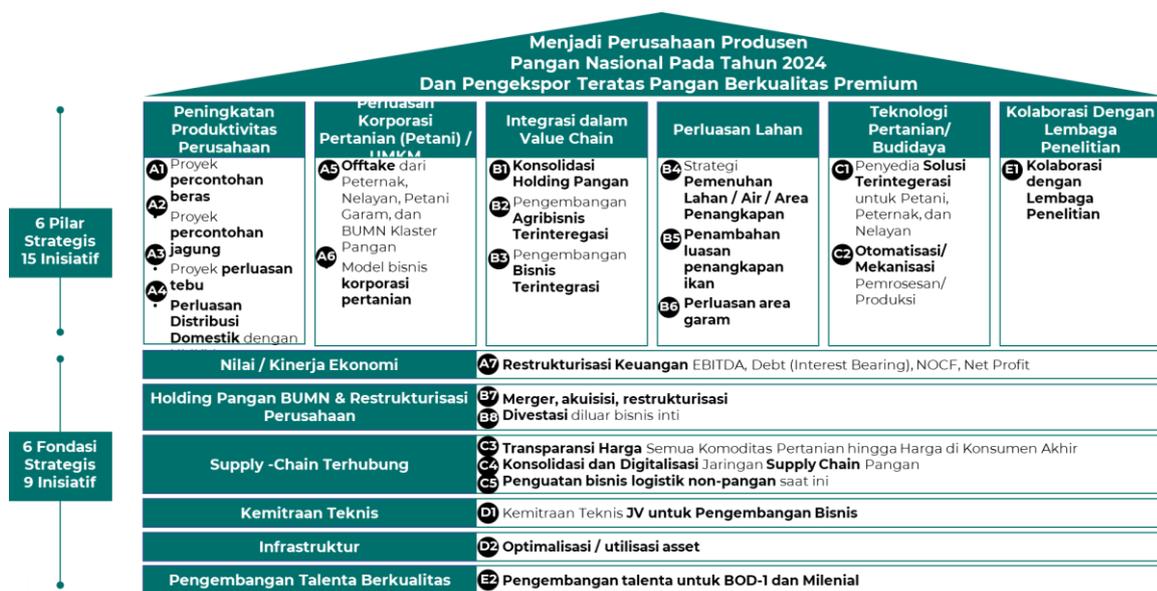
- Offtake dari peternak, nelayan, petani garam dan BUMN Klaster pangan
  - Model bisnis korporasi pertanian
  - Infrastruktur
  - Optimalisasi/utilisasi aset
3. Menjadi produsen kelas dunia/perusahaan global melalui upaya peningkatan produksi, hasil tinggi, *cost efficiency*, *supply chain* efisien dan kapasitas untuk ekspor, melalui:
- Pembentukan Holding Pangan BUMN & Restrukturisasi Perusahaan
    - Merger, akuisisi, restrukturisasi
    - Divestasi di luar bisnis inti
  - Kemitraan Teknis
    - Kemitraan teknis JV kelas dunia
  - Nilai Ekonomi/ Kinerja
    - Restrukturisasi keuangan EBITDA, Debt (*interest bearing*), NOCF, Net Profit
  - *Supply Chain* terhubung
    - Transparansi harga semua komoditas pertanian hingga harga di konsumen akhir
    - Konsolidasi dan digitalisasi jaringan *supply chain* pangan
    - Penguatan bisnis logistik non pangan saat ini
  - Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian
    - Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian
  - Pengembangan Talenta
    - Pengembangan Talenta untuk Milenial dan BOD-1

Strategi Klaster Pangan sebagaimana telah disesuaikan dengan rencana strategis Kementerian BUMN



**Gambar 40 : Arah Strategis BUMN Pangan**

Untuk mencapai 3 (tiga) sasaran arah strategis tersebut diatas, maka disusun inisiatif strategis yang telah ditetapkan untuk masing-masing objektif diatas. Holding BUMN Pangan yang terdiri dari 19 (Sembilan belas) perusahaan menyusun inisiatif strategis yang akan dieksekusi sebagai rincian strategi dari masing-masing objektif yang telah ditetapkan tersebut. Bila dikelompokkan lebih lanjut untuk mempermudah penyelarasan pencapaian objektif, ke-24 inisiatif strategis tersebut dapat digolongkan ke dalam 6 (enam) pilar strategis (terdiri dari 15 inisiatif) dan 6 (enam) Pondasi strategis (terdiri dari 9 inisiatif). Enam pilar strategis tersebut adalah peningkatan produktivitas perusahaan, perluasan korporasi pertanian (petani)/UMKM, integrase dalam *value chain*, perluasan lahan, teknologi pertanian/budaya, dan kolaborasi dengan Lembaga penelitian. Sedangkan enam pondasi strategis tersebut adalah nilai/kinerja ekonomi, holding pangan BUMN & restrukturisasi perusahaan, *supply chain* terhubung, kemitraan teknis, infrastruktur, pengembangan talenta berkualitas.



**Gambar 41 : Enam pilar & Enam pondasi BUMN Pangan**

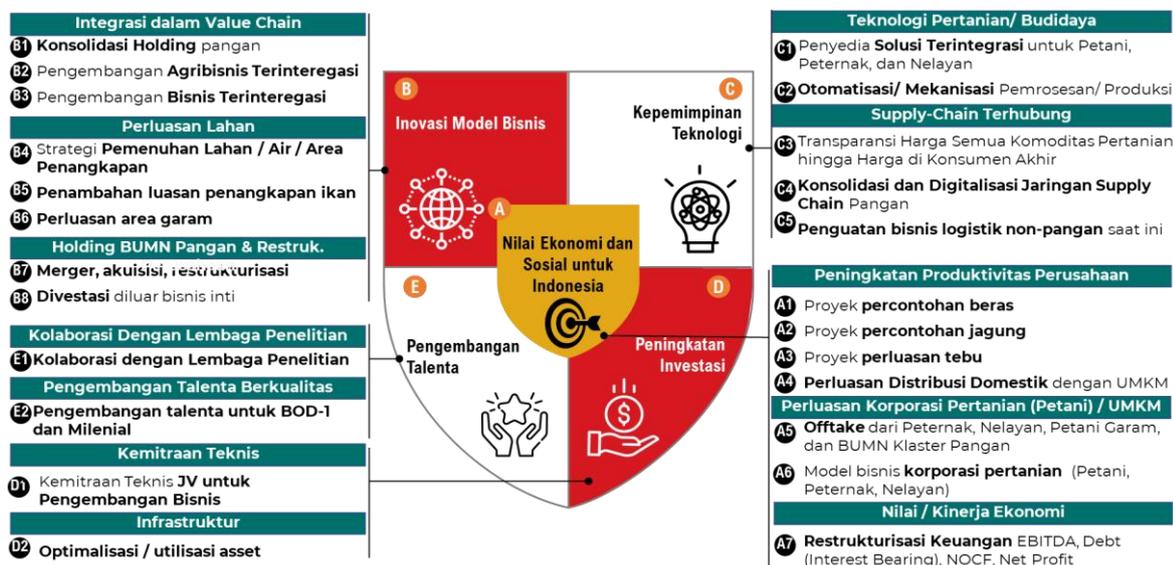
### Produk halal

Dalam pengembangan produk, Perusahaan tentunya akan mengedepankan produk-produk yang halal. Beberapa kriteria halal antara lain a). adalah makanan yang dari dasarnya halal untuk dikonsumsi serta b). cara pengolahannya sesuai peraturan Badan POM.

## 5.5 Inisiatif Strategis

Dari 24 (dua puluh empat) inisiatif strategis yang telah disusun, sebagian besar akan berpengaruh secara fundamental di setiap segmen dalam jangka pendek bagi anggota Holding BUMN Pangan. Dengan memperkuat *value proposition* setiap segmen tersebut melalui tambahan-tambahan jasa seperti penggunaan *market place*, layanan distribusi terintegrasi, *offtaker* hasil produksi petani / nelayan, maupun penguatan kemampuan pendanaan Holding secara terkoordinasi, dapat semakin mempercepat proses untuk pencapaian inisiatif strategi yang telah disiapkan.

Di luar dari inisiatif-inisiatif yang bersifat umum tersebut, terdapat juga inisiatif-inisiatif khusus yang mendorong terbentuknya atau diperkuatnya segmen usaha tertentu, seperti penerapan standar operasi dan layanan berkelas internasional dan peningkatan dominasi produk / komoditas inti.



**Gambar 42 : Program Inisiatif BUMN Pangan**

### Parenting Model BUMN Pangan

Dalam pendekatan ini, RNI sebagai induk akan mengambil peran sebagai Pemimpin Strategis, yang memiliki tugas utama memberikan arahan strategis, finansial, dan penciptaan nilai, serta memantau aktivitas bisnis yang saling terkait (misal manajemen proyek) dan mengelola beberapa aktivitas bisnis yang strategis (misal pengembangan bisnis). Dari sisi akuntabilitas, RNI akan bertanggung jawab dalam:

- Menentukan strategi Holding dan panduan strategi anggota Holding;
- Menentukan target finansial, strategis, dan target operasional kunci;
- Menegosiasi alokasi modal terpusat; menyetujui investasi hingga *threshold* tertentu;
- Mengembangkan kapabilitas kunci; dan
- Mengembangkan identitas & *umbrella brand* tanpa mendisrupsi identitas anggota.

Melalui pendekatan yang menyeimbangkan antara operational management dan *investment management* yang memberikan otonomi pada anggota Holding, RNI dapat memastikan bahwa seluruh core capabilities individual para anggota Holding dapat termaksimalkan dengan tetap menyediakan keunggulan-keunggulan seperti konsolidasi keuangan, sentralisasi fungsi, dan penciptaan skala pendanaan yang besar.



**Gambar 43 : Model Parenting Holding BUMN Pangan**

Parenting Model BUMN Pangan - akan berperan sebagai *strategic holding* bagi para anggota holding lainnya.

Sebagai *strategic leader*, maka holding akan memberikan arahan strategis, *financial* dan *value creation* melalui *expertise sharing*, memantau aktivitas bisnis yang saling terkait (misal manajemen proyek) dan dalam beberapa hal ikut mengelola aktivitas bisnis strategis, menentukan strategi holding dan panduan strategi anggota holding, menentukan target *financial*, target strategis dan target operasional utama, melakukan negosiasi alokasi penggunaan modal terpusat, menyetujui investasi, mengembangkan kapabilitas kunci serta mengembangkan identitas dan *umbrella brand* tanpa mendisrupsi identitas anggota.

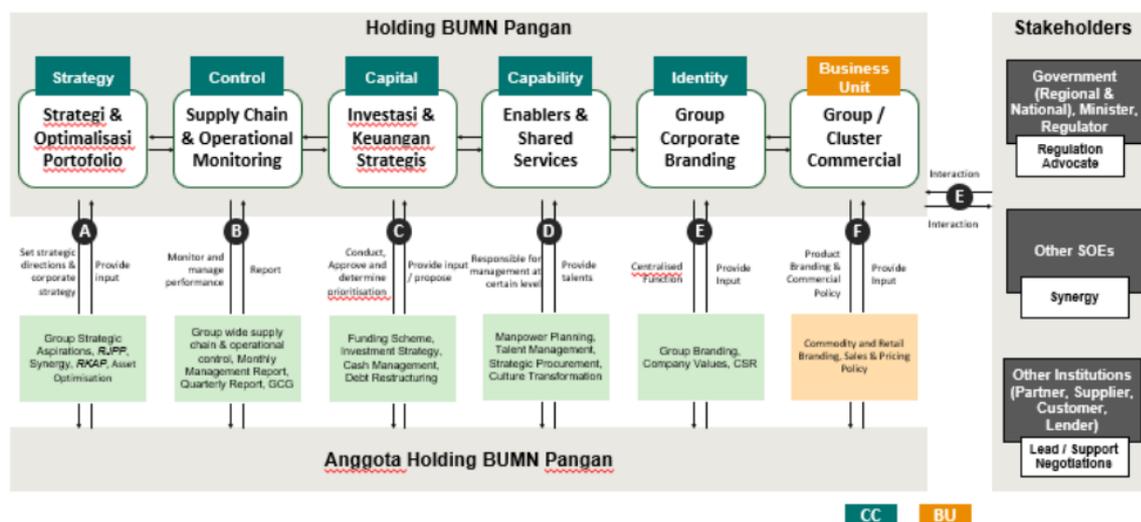


**Gambar 43-a : Model Holding BUMN Pangan**

Kontribusi Utama Holding BUMN Pangan

Dengan menjadi *strategic holding*, beberapa bentuk kontribusi utama yang diharapkan dari RNI sebagai induk adalah sebagai berikut:

- Mengoordinasikan pengembangan strategi dan bisnis untuk mendukung pengembangan industri pangan terintegrasi termasuk didalamnya *supply chain* nasional yang terintegrasi;
- Mengidentifikasi dan memimpin sinergi bisnis dalam Holding BUMN Pangan maupun dengan sektor lain yang terkait (misal dengan sektor Logistik, Maritim, dan Aviasi);
- Mengoordinasikan usaha *fundraising* untuk membuka akses terhadap pendanaan yang murah untuk mendukung pengembangan bisnis pangan;
- Melakukan alokasi investasi untuk mewujudkan investasi yang optimal;
- Mendorong efektivitas kapabilitas utama, terutama terhadap fungsi-fungsi yang dapat disentralisasi (misal dengan koordinasi fungsi pemasaran dan manajemen proyek EPC);
- Secara aktif mendorong dan memastikan terimplementasinya inisiatif-inisiatif strategis yang dicanangkan untuk menciptakan nilai bagi Holding BUMN Pangan maupun Indonesia secara keseluruhan; dan
- Mengembangkan *corporate brand* yang kuat tanpa mendilusi identitas dan budaya masing-masing perusahaan.



**Gambar 44 : Peran Holding BUMN Pangan**

### Peningkatan akses pendanaan BUMN Holding Pangan

Mengingat bahwa sebagian besar dari pendapatan anggota *Holding* Pangan berasal dari penjualan komoditas, arus kas pendapatan perusahaan dapat dilakukan secara bersama-sama yang dikoordinasikan melalui *Holding*.

### Menerapkan standar operasi dan layanan berkelas internasional

Untuk memperkuat *Holding* secara internal, akan difokuskan juga kepada peningkatan dan penyeragaman kinerja para anggota *Holding* secara keseluruhan. Dalam praktiknya, sebelum pembentukan Holding BUMN Pangan, perusahaan beroperasi dengan standar masing-masing. Oleh karena itu, dalam pembentukan Holding, terdapat potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan juga menghemat biaya operasional anggota Holding dengan melakukan penyesuaian internal antar-Anggota Holding. Salah satu bentuk penyesuaian tersebut adalah melalui *knowledge transfer* dan *best practice sharing* antar-Anggota Holding.

## SDM

Secara khusus terkait ke-SDM-an, dengan adanya penyelarasan SDM, Holding juga akan mendorong pengembangan dan mobilisasi *talent* antar Anggota dan juga BUMN lainnya. Untuk memanfaatkan kapabilitas dan kekayaan intelektual Holding secara keseluruhan, Holding akan mendukung pegawai dari para anggota Holding untuk berkolaborasi dalam pengembangan kapasitas ataupun proyek terkait bidang usaha masing-masing, seperti: *Co-creation* desain produk dan layanan produk-produk pangan baru; Kolaborasi *best practice sharing* dan/atau pelatihan kepemimpinan untuk para pegawai anggota Holding; Penerapan *online learning system* untuk penyeragaman kapasitas seluruh pegawai anggota Holding Kolaborasi, secara khusus terkait *value proposition* Holding BUMN Pangan secara keseluruhan; dan *Internal job board* sebagai sarana komunikasi dan aplikasi untuk lowongan pekerjaan internal antar-Anggota Holding.

Dengan adanya kapasitas SDM yang diperkuat melalui pengembangan terkoordinasi tersebut, Holding dapat kemudian menerapkan sistem *talent management* yang terkoneksi dan terstandarisasi antar-Anggota Holding, agar pegawai yang bekerja di salah satu Anggota ataupun Induk Holding dapat dipindahkan ke Anggota Holding lainnya. Untuk mendukung keberlangsungan operasional di masing-masing Anggota Holding, mobilitas *talent* antar anggota Holding ini bisa dimulai di tingkat *middle management*, atau 1 sampai 2 tingkat di bawah Direksi. *Middle management pool* tersebut akan dipersiapkan melalui pelatihan terkait manajemen korporasi, manajemen proyek, dan komunikasi, ataupun juga melalui *secondment* ke induk Holding atau anggota Holding lainnya.

Setelah dikembangkan, para pegawai di tingkat *middle management* dipersiapkan untuk promosi ke jabatan tingkat Direktur baik dalam Anggota Holding tempat dia bekerja ataupun perusahaan Anggota Holding BUMN Pangan lainnya. Di tingkat *senior leadership* (Direksi dan setingkatnya), para pegawai diberikan pelatihan terkait strategi bisnis pangan dan *soft skills* (*leadership, stakeholder management, dsb.*). *Senior leadership pool* ini kemudian dapat bersinergi dengan BUMN secara keseluruhan melalui mobilitas antar-Direksi BUMN

## Penerapan Teknologi Informasi

Untuk mendukung terciptanya ekosistem industri yang maju dan berorientasi pada masa depan, posisi TI di RNI akan semula digunakan hanya di RNI saja, maka selanjutnya akan diterapkan kepada seluruh anggota BUMN Pangan. Begitu pula fasilitas yang dimiliki oleh salah satu dari anggota BUMN Pangan dapat juga dimanfaatkan oleh anggota lainnya. Dengan demikian akan diperoleh sumbangan penghematan dari beban biaya pengembangan aplikasinya.

## Mengembangkan bisnis Kawasan *Food Park* (Direncanakan di Sukamandi dan Kalimantan).

Untuk memperkuat bisnis Holding secara keseluruhan, Anggota Holding dapat diarahkan untuk fokus pada pengembangan sektor tematik (misalnya *food park, e-commerce*). Penerapan pendekatan spesialisasi ini dinilai akan berdampak positif bagi pengembangan usaha karena semakin kompleksnya permasalahan

pengelolaan pangan khususnya permasalahan dari faktor eksternal perusahaan seperti iklim ataupun permasalahan lainnya.

### Critical success factors dibentuknya holding BUMN Pangan

Untuk mencapai implementasi Holding BUMN Pangan secara sukses, beberapa *critical success factors* perlu diperhatikan secara seksama. Terdapat 5 (lima) *critical success factors* utama yang telah diidentifikasi, yaitu (a) Legal, (b) Arahana Strategis, (c) Model Operasi & PMO, (d) Kapabilitas, dan (e) Budaya dan Manajemen Perubahan.

#### a. Legal

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

#### b. Arahana Strategis

Holding BUMN Pangan perlu memformulasikan arahana strategis yang mengakomodasi seluruh Anggota Holding dengan mempertimbangkan lini bisnis secara keseluruhan. Hal ini diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan komprehensif sehingga dapat mencapai objektif Holding BUMN Pangan. Selain itu, perlu juga adanya arahana strategis yang mencakup operasional seluruh Anggota Holding sehingga potensi sinergi dapat diidentifikasi dan diimplementasi dengan baik. Seiring dengan penyusunan arahana strategis, perlu juga ditetapkan sasaran dan target yang jelas sehingga pencapaian dari arahana strategis dapat terukur dan implementasi dapat tercapai tepat waktu.

#### c. Model Operasi & PMO

Diperlukan manajemen yang kompeten untuk memastikan penerapan model operasi dan sistem tata kelola yang kuat terutama untuk dua belas bulan awal pembentukan Holding, yang didukung dengan kecukupan modal awal (*working capital*) untuk implementasi Holding. *Charter* interaksi antara Holding dan Anggota Holding perlu dikembangkan untuk menentukan pembagian peran yang jelas. *Project Management Office* (PMO) juga perlu dibentuk untuk menjamin rencana implementasi terlaksana dengan baik dan tepat waktu, di mana terdapat dua organ dari model operasi dan PMO yang memiliki peran sebagai berikut:

- *Project Management Office* (PMO)

- Berperan sebagai koordinator pelaksanaan inisiatif yang telah ditentukan dalam program kerja pembentukan Holding BUMN Pangan agar pelaksanaan seluruh program kerja dapat diselesaikan secara tepat waktu;
- Melaksanakan *guide, align, dan track* dari seluruh inisiatif yang ditentukan
  - o *Guide* – membantu memberikan arahan pelaksanaan program implementasi kepada Kelompok Kerja serta mengomunikasikan pencapaian kepada organisasi secara lebih luas.
  - o *Align* – memiliki pandangan yang menyeluruh dan terintegrasi atas program implementasi dan mengidentifikasi keterkaitan program kerja antara Kelompok Kerja. Sebagai koordinator, PMO harus dapat memastikan adanya keselarasan dari segi program kerja, jadwal dan pemanfaatan sumber daya antar Kelompok Kerja. PMO juga harus memfasilitasi proses pengambilan keputusan oleh Dewan Transformasi dan penyelarasan informasi antara Kelompok Kerja terutama terkait arahan strategis yang diberikan.
  - o *Track* – mendefinisikan hasil kerja yang diperlukan secara spesifik dan memastikan seluruh Kelompok Kerja bekerja secara tepat waktu dan tepat sasaran. PMO juga harus menentukan indikator kinerja (KPI) yang digunakan untuk memonitor kesuksesan implementasi; dan
- Mengadakan forum bulanan dan forum lain sebagai metode koordinasi yang diperlukan yang bertujuan untuk membahas pencapaian saat ini dibandingkan dengan target, kesenjangan yang ada dan tindakan untuk memperbaikinya, keputusan yang perlu dilakukan serta target dan langkah selanjutnya.
- Kelompok Kerja (Pokja)
  - Pokja akan dibentuk sesuai dengan kelompok pekerjaan yang didefinisikan dalam program kerja.
  - Akan adanya beberapa Pokja yang perlu dibentuk untuk ke depannya guna memastikan seluruh program kerja terlaksana;
  - Mengeksekusi rencana implementasi sesuai jadwal dan sesuai dengan cakupan peran atas Pokja tersebut;
  - Mengidentifikasi dan mengumpulkan isu-isu pada pelaksanaan dan harus dieskalasi kepada PMO/Dewan Transformasi; dan
  - Menyusun rencana kerja, misi, tujuan, hasil, tahapan, dan kebutuhan SDM untuk implementasi.

Adapun langkah penerapan model operasi dan PMO ini perlu di kaji lebih lanjut sesuai dengan kondisi di masa depan saat setelah dibentuknya Holding BUMN Pangan.

Dalam operasinya, PMO memiliki peran yang sangat strategis sehingga dapat menentukan keberhasilan implementasi program kerja secara keseluruhan. Dari tiga peran utama (*guide, align, dan track*) yang telah didefinisikan sebelumnya, adanya beberapa peran spesifik yang perlu diperhatikan, yakni:

- *Guide*

- Kepemimpinan: memfasilitasi penentuan arah pembentukan Holding BUMN Pangan serta menentukan agen-agen perubahan (*change agents*) dalam seluruh organisasi setiap BUMN Industri Pangan; dan
- Komunikasi dan pengelolaan perubahan (*change management*): membentuk forum komunikasi internal dan eksternal serta mengkoordinasikan isi dan cara penyampaian informasi.
- *Align*
  - Penyelarasan pemangku kepentingan: memfasilitasi pengambilan keputusan para pemangku kepentingan yang berkepentingan; dan
  - Keselarasan program implementasi: memastikan seluruh Pokja berjalan sesuai dengan rencana kerja yang telah ditentukan dan bekerja secara koheren serta memastikan kualitas pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan agar dapat meminimalisir risiko implementasi
- *Tracking and Reporting*
  - Monitor dan Pelaporan: merumuskan indikator keberhasilan implementasi holding, merumuskan rencana implementasi, mengidentifikasi keterkaitan program pada rencana implementasi, mengawasi pencapaian, mengkoordinasikan pelaksanaan agar tercapainya milestone, melakukan analisis dan menyampaikan pelaporan atas perkembangan implementasi serta memberikan usulan atas penyesuaian rencana kerja yang diperlukan.

#### d. Kapabilitas

Diperlukan adanya pemetaan kapabilitas saat ini dan kapabilitas yang akan dituju, sehingga tergambar gap yang harus dipenuhi. Berdasarkan pemetaan gap tersebut, Holding BUMN Pangan dapat menyusun rencana pemenuhan kebutuhan kapabilitas dan mengembangkan kapabilitas kunci yang diperlukan. Selain itu, perlu juga dilakukan pemetaan aset dari kegiatan operasional kunci untuk mengidentifikasi potensi utama untuk optimalisasi dan efisiensi. Optimalisasi lain yang dapat dilakukan adalah dengan cara penyelarasan sistem dan proses untuk seluruh Anggota Holding BUMN Pangan. Penyelarasan proses dan sistem dapat dilakukan dengan pemetaan antarproses dan sistem yang berlaku di Holding BUMN Pangan, sehingga apabila diperlukan sinergi yang melibatkan proses dan sistem tersebut, aktivitas dapat berjalan secara mulus.

#### e. Budaya dan Manajemen Perubahan

Penyelarasan budaya dan manajemen perubahan (*change management*) akan diperlukan ketika BUMN Industri Pangan menjalani proses transformasi. Hal ini diperlukan untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi baik di dalam BUMN tersebut maupun antar BUMN yang berada dalam Holding. Perlu adanya penyelarasan budaya kerja antar BUMN dan menjaga budaya internal setiap BUMN Industri Pangan. Sosialisasi mengenai transformasi dan struktur keuangan perlu dilakukan ketika Holding dibentuk, khususnya kepada para investor, mengingat Anggota Holding yang tergabung adalah entitas publik. Hal ini menjadi kritical mengingat pandangan negatif dari investor terutama pemegang

saham minoritas berpotensi menurunkan nilai valuasi BUMN yang terdaftar di pasar modal Indonesia. Komunikasi kepada setiap serikat pekerja juga penting untuk menjamin diperolehnya persetujuan dan mencegah penolakan selama masa transisi.

Pemenuhan prasyarat-prasyarat kunci tersebut perlu dipertimbangkan guna menyelesaikan pembentukan dan jalannya Holding BUMN Pangan. Untuk memastikan terpenuhinya prasyarat tersebut, Holding BUMN Pangan perlu membentuk sebuah organisasi Transformasi yang didukung oleh fungsi PMO.

Pembentukan Holding BUMN Pangan akan menghasilkan dampak yang signifikan pada organisasi dan pada SDM di setiap BUMN Industri Pangan. Pada masa transisi, ketidakpastian yang muncul di tingkat perorangan dapat menimbulkan adanya resistensi dan akhirnya, mengagalkan program pembentukan Holding tersebut. Dengan demikian, pengelolaan perubahan (*Change Management*) menjadi sangat penting untuk memastikan perjalanan dari transformasi dikelola dengan baik sehingga meminimalisir timbulnya resistensi tersebut dalam organisasi. Untuk memastikan tujuan pembentukan Holding BUMN Pangan dapat tercapai, terdapat tujuh (7) prinsip change management yang harus diperhatikan, yaitu:

- Proses Atas-Bawah (*top-down process*)  
Merupakan proses yang memastikan adanya keterlibatan penuh di seluruh jajaran organisasi dari para tim manajemen senior (Direksi) dan agen perubahan dalam organisasi.
- Peningkatan Komunikasi  
Menciptakan kesadaran dan keterbukaan informasi di seluruh jajaran organisasi dan lintas organisasi, serta meyakinkan dan memfasilitasi proses *feedback* dari *stakeholders* yang terkait.
- Tim Pelaksana yang Berdedikasi  
Memiliki tim khusus yang menjalankan program pembentukan Holding BUMN Pangan dengan peran dan tanggung jawab yang jelas.
- Integrasi Lintas Fungsi dan Organisasi  
Adanya penyelarasan atas tujuan dan target yang ingin dicapai (*common goals*) dan ditentukannya keterkaitan antar tim guna mencapai tujuan tersebut. Setelah ditentukannya keterkaitan dan peran tim, keterlibatan atas seluruh anggota dari tim dan/atau unit organisasi yang terpengaruh guna memastikan seluruh kepentingan terwakili dan menciptakan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dari seluruh pihak tersebut, terutama dalam pengambilan keputusan strategis.
- Kriteria Pengukuran yang Solid  
Terdapatnya kriteria pengukuran yang jelas, tidak ambigu, mudah terukur dan memiliki target waktu. Adanya juga proses pengukuran atas kriteria pengukuran tersebut yang konsisten guna memastikan konsistensi dan keselarasan antara rencana dan pelaksanaan.
- Rencana Kerja, Pendekatan, dan Keluaran

Memastikan adanya rencana kerja yang jelas dalam pembentukan Holding dan juga memiliki pendekatan yang komprehensif, mudah dimengerti dan mudah dijalankan. Hasil keluaran dari tahapan yang telah ditentukan juga perlu didefinisikan.

- *Project Management Office (PMO) yang Kuat*  
PMO harus memiliki struktur, peran serta tugas yang jelas serta memiliki anggota yang kuat dan memiliki peran yang selaras dengan peran yang dijalankan.

### **Penyelarasan Budaya**

Pembentukan Holding BUMN Pangan merupakan salah satu perubahan yang signifikan bagi masing-masing anggota BUMN Industri Pangan di mana setiap BUMN telah memiliki model operasi dan budaya kerja yang beragam. Guna memastikan terciptanya sinergi antar BUMN tersebut diperlukannya suatu langkah penyelarasan budaya antar BUMN karena budaya kerja perusahaan merupakan salah satu kunci keberhasilan implementasi program pembentukan Holding BUMN Pangan serta peningkatan kinerja ke depannya.

Transformasi budaya Holding BUMN Pangan dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu:

- *Assessment*  
Pada tahap ini, perlu dilakukannya evaluasi atas keselarasan antara budaya yang eksisting di perusahaan dengan arahan strategis kedepannya. Jika ternyata diperlukan adanya penyesuaian atau perubahan terhadap budaya perusahaan maka perlu didefinisikan budaya yang baru yang dapat mendukung pencapaian arahan strategis yang telah ditentukan. Pada tahap ini, mendapatkan komitmen dari para *senior management* untuk melakukan perubahan-perubahan dan budaya sangat penting.
- *Awareness and Alignment*  
Pada tahap berikutnya, fokus dari penyelarasan budaya adalah membangun *awareness* dari seluruh tataran organisasi atas perubahan budaya tersebut. Budaya yang baru perlu dikomunikasikan dan mulai dilaksanakannya proses internalisasi budaya. Proses pembangunan *awareness* dan internalisasi ini memerlukan adanya beberapa program resmi dan *high-profile* yang didukung oleh segenap manajemen senior dan agen-agen perubahan dari seluruh organisasi
- *Adaptability*  
Pada tahap akhir, diperlukannya penguatan dan perbaikan secara berkesinambungan atas budaya baru tersebut. Evaluasi yang berkala atas perubahan budaya tersebut perlu dilakukan secara periodik untuk memastikan penyesuaian yang diperlukan dapat diimplementasikan secara tepat waktu.

### **Komunikasi**

Tingkat kepercayaan dan antusiasme dari berbagai pemangku kepentingan akan mengalami perubahan sepanjang perjalanan transformasi. Pada permulaan eksekusi rencana implementasi, antusiasme dan tingkat kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan meningkat karena terbentuknya semangat atas transformasi, adanya antisipasi peningkatan kinerja dan terlihatnya hasil yang positif dari implementasi beberapa program *quick wins*.

Pada titik tertentu, organisasi akan mencapai di titik kritis di mana adanya potensi penurunan dari antusiasme tersebut. Ini disebabkan oleh semakin sulitnya untuk organisasi tersebut dalam merealisasikan dan merasakan manfaat dari program implementasi berikutnya. Program-program kerja ini biasanya memerlukan jangka waktu yang lebih panjang daripada program *quick wins* di awal. Oleh karena itu, diperlukan tindakan antisipatif untuk terus menjaga momentum transformasi sehingga antusiasme atau tingkat kepercayaan tetap meningkat pada saat organisasi mencapai titik kritis. Salah satunya adalah dengan memiliki rencana komunikasi dan sosialisasi yang handal dan komprehensif.

Terdapat beberapa tantangan utama komunikasi Holding BUMN Pangan yang dapat dikelompokkan menjadi tantangan (1) jenis holding sektoral dengan sifatnya yang *highly regulated*, bentuk kepemilikan dan pemangku kepentingan yang beragam, serta tingkat kerentanan terhadap intervensi pihak ketiga, (2) politisasi dan distorsi informasi dengan tingginya tingkat koordinasi yang perlu dilakukan sehingga menimbulkan kemungkinan adanya politisasi serta disinformasi, dan (3) perebutan publisitas yang dikarenakan oleh adanya tumpang tindih kepentingan yang berpotensi untuk menyebabkan berbagai pihak berebut.

## 5.6 Tema Strategis

Inisiatif strategis di atas selanjutnya dikembangkan menjadi tema dan target masing-masing tahun yang dapat disampaikan sebagai berikut:

### Tahun 2020 : Fase Konsolidasi

Fase konsolidasi adalah membangun kompetensi dan bisnis inti (*core competence & core business*). Pada fase ini dilakukan konsolidasi 8 (delapan) BUMN pangan yang tergabung ke dalam BUMN Holding Pangan (RNI). BUMN yang terkonsolidasi adalah SHS, Pertani, Perinus, Perindo, BGR, PPI, Berdikari, dan Garam.

RNI sebagai Holding Pangan diarahkan menjadi perusahaan induk yang tidak melaksanakan operasi (*non-operating holding*) agar dapat fokus dalam mengembangkan kinerja kelompok perusahaan. Bentuk holding yang dipilih adalah "*strategic holding*" dengan konsekuensi perubahan struktur organisasi dan paradigma holding, dari mengejar kinerja operasi yang optimal menjadi fokus pada optimalisasi kinerja kelompok perusahaan.

Fase ini juga merupakan masa pembenahan kembali internal dengan fokus pada rehabilitasi fisik alat produksi (konsolidasi infrastruktur), konsolidasi juga dilakukan terhadap sumber daya manusia (SDM), konsolidasi finansial dan pengembangan sumber pendanaan serta sistem informasi manajemen dan risiko usaha.

Tabel 9 : Inisiatif Strategis Tahun 2020 - Fase Konsolidasi

Tahun 2020 : Fase Konsolidasi	
Bisnis proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pilot project /demoplot (A1, A2, A3)</li> <li>2. Offtake dari petani dan peternak (A5)</li> <li>3. Kemitraan petani (A6)</li> <li>4. Kemitraan teknis JV (D1)</li> <li>5. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian (E1)</li> <li>6. Intensifikasi pertanian (E1)</li> </ol>
Produksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Pilot project /demoplot (A1, A2, A3)</li> <li>8. Perluasan lahan (B4)</li> <li>9. Pembangunan docking (B4)</li> <li>10. Optimalisasi / Utilisasi Aset (D2)</li> </ol>
Pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Perluasan distribusi (A4)</li> <li>12. Perluasan saluran penjualan (A4, C4, C5)</li> <li>13. Transparansi Harga (C3)</li> </ol>
Restrukturisasi Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Restrukturisasi hutang (A7)</li> <li>15. Terbentuknya holding pangan (B1)</li> <li>16. Persiapan divestasi AP Berdikari (B2)</li> <li>17. Merger, akuisisi, restrukturisasi (B7)</li> </ol>
Restrukturisasi SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Pilot project /demoplot (A1, A2, A3)</li> <li>19. Offtake dari petani dan peternak (A5)</li> <li>20. Kemitraan petani (A6)</li> </ol>
Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Intensiifikasi pertanian (E1)</li> <li>22. Pilot project /demoplot (A1, A2, A3)</li> <li>23. Offtake dari petani dan peternak (A5)</li> <li>24. Kemitraan petani (A6)</li> <li>25. Penyedia solusi terintegrasi (C1)</li> </ol>

### Tahun 2021 : Penguatan

Fase penguatan dimaksudkan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja terbaiknya. Pada fase ini akan dimulai penambahan produk atau bisnis baru yang dapat memberikan sumbangan kepada penurunan harga pokok melalui peningkatan areal budidaya, bekerja sama dengan koperasi maupun petani.

Sasaran yang akan dicapai pada fase ini adalah meningkatnya kemampuan daya saing perusahaan yang terukur dari harga pokok produksi yang kompetitif, tingkat produktifitas, efisiensi operasi, kekuatan *brand* dan diferensiasi produk.

Tabel 10 : Inisiatif Strategis Tahun 2021 - Fase Penguatan

Tahun 2021 : Fase Penguatan	
Bisnis proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Perluasan petani/plasma (B4)</li> <li>27. Corporate farming (A6)</li> <li>28. Kemitraan petani (A6)</li> </ol>

Tahun 2021 : Fase Penguatan	
	29. Kemitraan teknis JV (D1) 30. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian (E1) 31. Intensifikasi pertanian (E1)
Produksi	32. Pengembangan agri bisnis terintegrasi (B2) 33. Pengembangan bisnis terintegrasi (B3) 34. Perluasan lahan (A1, A2, A3, B4, B5, B6) 35. Pembangunan docking (B4) 36. Peningkatan volume produksi/pasar (A1, A2, A3, B2, B5, B6) 37. Optimalisasi / Utilisasi Aset (D2)
Pasar	38. Perluasan distribusi (A4) 39. Perluasan saluran penjualan (A4, C4) 40. Ekspansi ke luar Negeri (B4) 41. Penguatan bisnis logistik non pangan (C5)
Restrukturisasi Organisasi	42. Restrukturisasi hutang (A7) 43. Konsolidasi suply chain (C4) 44. Divestasi subsidiaries (B8) 45. Merger, akuisisi, restrukturisasi (B7)
Restrukturisasi SDM	46. Pengembangan talenta (E2)
Teknologi	47. Intensiifikasi pertanian (E1) 48. Otomatisasi/Mekanisasi Pemrosesan/Produksi (C2) 49. Peningkatan kualitas hasil (B5, B6, C1) 50. Penyedia solusi terintegrasi (C1)

## Tahun 2022 : Pertumbuhan

Fase pertumbuhan usaha dimaksudkan sebagai upaya memperkokoh bisnis yaitu dengan cara memperluas bisnis dengan cara-cara baru, mengeluarkan produk-produk baru serta memanfaatkan teknologi terkini untuk memasarkan produk. Fase ini juga fokus pada inovasi produk, proses maupun cara pengelolannya. Sasaran yang akan dicapai adalah bertambahnya portofolio usaha yang menghasilkan bisnis prospektif di masa mendatang.

Tabel 11 : Inisiatif Strategis Tahun 2022 - Fase Pertumbuhan

Tahun 2022 : Fase Pertumbuhan	
Bisnis proses	51. Perluasan petani/plasma (B4) 52. Offtake dari petani dan peternak (A5) 53. Kemitraan petani (A6)

Tahun 2022 : Fase Pertumbuhan	
	54. Kemitraan teknis JV (D1) 55. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian (E1) 56. Intensifikasi pertanian (E1)
Produksi	57. Pengembangan agri bisnis terintegrasi (B2) 58. Pengembangan bisnis terintegrasi (B3) 59. Perluasan lahan (A1, A2, A3, B4, B5, B6) 60. Pembangunan docking (B4) 61. Peningkatan volume produksi/pasar (A1, A2, A3, B2, B5, B6) 62. Optimalisasi / Utilisasi Aset (D2)
Pasar	63. Perluasan distribusi (A4) 64. Perluasan saluran penjualan (A4, C4, C5) 65. Ekspansi ke luar Negeri (B4) 66. Penguatan bisnis logistik non pangan (C5)
Restrukturisasi Organisasi	67. Pemindehan kapabilitas Nusindo (B8) 68. Strategic parenting (B1)
Restrukturisasi SDM	69. Pengembangan talenta (E2)
Teknologi	70. Intensiifikasi pertanian (E1) 71. Otomatisasi/Mekanisasi Pemrosesan/Produksi (C2) 72. Peningkatan kualitas hasil (B5, B6, C1) 73. Penyedia solusi terintegrasi (C1)

## Tahun 2023 : Penguasaan

Fase penguasaan adalah fokus kepada sumber daya di pasar, produk dan pelanggan yang penting. Sasaran dari fase ini adalah meningkatnya nilai produk dan jasa yang dimiliki RNI Grup. Cara mengoptimalkan antara lain dengan meningkatkan kualitas produksi sehingga meningkatkan laba perusahaan.

Tabel 12 : Inisiatif Strategis Tahun 2023 - Fase Penguasaan

Tahun 2023 : Fase Penguasaan	
Bisnis proses	74. Intensifikasi pertanian (E1) 75. Perluasan petani/plasma (B4) 76. Offtake dari petani dan peternak (A5) 77. Kemitraan petani (A6) 78. Kemitraan teknis JV (D1) 79. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian (E1)
Produksi	80. Pengembangan agri bisnis terintegrasi (B2) 81. Pengembangan bisnis terintegrasi (B3) 82. Perluasan lahan (A1, A2, A3, B4, B5, B6) 83. Pembangunan docking (B4) 84. Peningkatan volume produksi/pasar (A1, A2, A3, B2, B5, B6) 85. Optimalisasi / Utilisasi Aset (D2)
Pasar	86. Perluasan distribusi (A4) 87. Perluasan saluran penjualan (A4, C4, C5) 88. Ekspansi ke luar Negeri (B4) 89. Penguatan bisnis logistik non pangan (C5)
Restrukturisasi Organisasi	90. Divestasi subsidiaries (B8) 91. Strategic parenting (B1)
Restrukturisasi SDM	92. Pengembangan talenta (E2)
Teknologi	93. Sertifikasi (E1) 94. Intensifikasi pertanian (E1) 95. Peningkatan kualitas hasil (B5, B6, C1) 96. Penyedia solusi terintegrasi (C1)

## Tahun 2024 : Ekspansi

Fase peningkatan skala usaha dimaksudkan sebagai upaya untuk terus melakukan diversifikasi atas produk potensial baik dari produk inti maupun turunannya. Pengembangan bisnis diarahkan untuk meraih pertumbuhan usaha yang berkelanjutan (*sustainable growth*) sehingga dapat menghadapi perubahan lingkungan usaha yang terus menuntut adanya tingkat kompetisi yang tinggi. Sasaran yang akan dicapai dari fase ini adalah peningkatan skala usaha pada portofolio usaha yang menghasilkan bisnis prospektif di masa mendatang.

Tabel 13 : Inisiatif Strategis Tahun 2024 - Fase Ekspansi

Tahun 2024 : Fase Ekspansi	
Bisnis proses	97. Perluasan petani/plasma (B4) 98. Corporate farming (A6) 99. Offtake dari petani dan peternak (A5) 100. Kemitraan petani (A6) 101. Kemitraan teknis JV (D1) 102. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian (E1) 103. Intensifikasi pertanian (E1)
Produksi	104. Pengembangan agri bisnis terintegrasi (B2) 105. Pengembangan bisnis terintegrasi (B3) 106. Perluasan lahan (A1, A2, A3, B4, B5, B6) 107. Peningkatan volume produksi/pasar (A1, A2, A3, B2, B5, B6) 108. Optimalisasi / Utilisasi Aset (D2)
Pasar	109. Perluasan distribusi (A4) 110. Perluasan saluran penjualan (A4, C4) 111. Ekspansi ke luar Negeri (B4) 112. Penguatan bisnis logistik non pangan (C5)
Restrukturisasi Organisasi	113. Strategic parenting (B1)
Restrukturisasi SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan talenta (E2)</li> </ul>
Teknologi	114. Intensifikasi pertanian (E1) 115. Peningkatan kualitas hasil (B5, B6, C1) 116. Penyedia solusi terintegrasi (C1)

# BAB VI

## PROGRAM KERJA STRATEGIS RJPP 2020 – 2024

Untuk mewujudkan tujuan perusahaan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, menjadi entitas perusahaan yang fokus pada tanaman pangan, mengelola rantai nilai yang terintegrasi dari hulu ke hilir serta memberdayakan petani melalui bantuan teknis dengan konsep inti plasma, RNI telah menyusun strategi dan serangkaian program kerja dalam lima tahun sesuai tema yang telah ditetapkan.

### 6.1 Program Kerja

Program kerja yang disusun oleh RNI juga telah menyesuaikan dengan lima prioritas Kementerian BUMN, Dari 5 (lima) prioritas di atas, perseroan telah menyusun Program Kerja yang akan dilaksanakan oleh seluruh anggota Klaster Pangan tahun 2020-2024 meliputi :

#### A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia

Katalisasi pertumbuhan ekonomi dan dampak sosial jangka panjang yang berkelanjutan, mendukung keamanan pangan, energi, kesehatan, dan lingkungan. Program kerja untuk nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia dibagi menjadi 3 (tiga) program utama yaitu :

##### 1. Peningkatan produktivitas

- A.1.1 Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Proyek percontohan padi di Sukamandi; Perluasan lahan kemitraan dengan Perhutani, PTPN & Mitra Strategis Lainnya
- A.2.1 Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Proyek percontohan jagung di Madiun
- A.3.1 Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Proyek percontohan gula (demo plot 100 Ha); Identifikasi daerah dengan hasil tebu rendah atau area diluar ruang lingkup RNI
- A.4.1 Meningkatkan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendorong peningkatan penjualan

##### 2. Perluasan Korporasi Pertanian (Petani/ UMKM)

- A.5.1 Peningkatan Luasan lahan mitra, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui offtake dari petani kecil; offtake dari komunitas

- A.5.2 Peningkatan Jumlah peternak/kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui pengembangan pola kemitraan inti plasma peternak dengan system yang saling menguntungkan
- A.5.3 Penyerapan produk UMKM dari wilayah operasional perusahaan ; Penyerapan produk *livebird*
- A.5.4 Peningkatan Luasan lahan mitra, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui offtake dari petani kecil; offtake dari komunitas
- A.5.5 Peningkatan produktivitas melalui pembelian hasil tangkapan ikan dari mitra nelayan
- A.6.1 Peningkatan luasan lahan/jumlah mitra kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Pembuatan budidaya berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang; Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan / koperasi nelayan

### 3. Nilai/Kinerja Ekonomi

- A.7.1 Restrukturisasi hutang bank melalui penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
- A.7.2 Restrukturisasi hutang bank melalui penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
- A.7.3 Restrukturisasi hutang bank melalui penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
- A.7.4 Restrukturisasi hutang bank melalui penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
- A.7.5 Menyelesaikan restrukturisasi serta memperoleh pembiayaan optimal untuk kinerja operasional
- A.7.6 Mencapai kinerja operasional yang sesuai dengan eskposur pembiayaan

## B. Inovasi Model Bisnis

Memfokuskan kembali dan menciptakan kembali model bisnis inti menggunakan teknologi baru, kemitraan & pembangunan ekosistem. Program kerja untuk inovasi model bisnis dibagi menjadi 3 (tiga) program utama yaitu :

### 1. Integrasi dalam Value Chain

- B.1.1 Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Pembentukan Holding BUMN Pangan agar terciptanya *Supply Chain Management* yang terkonsolidasi
- B.2.1 Menjadi *offtaker* hasil pengembangan agribisnis padi dan hortikultura modern di Sukamandi melalui sinergi BUMN

- B.2.2 Melakukan Kerjasama pengolahan beras untuk nilai tambah perusahaan; melakukan kerjasama pengembangan agribisnis untuk hortikultura dengan pihak ketiga
- B.2.3 Melakukan Kerjasama jangka Panjang untuk alat-alat pertanian / saprotan / pabrik pupuk / insektisida; Kerjasama teknologi pemupukan dan mekanisasi pada areal *Corporate Farming* dengan BUMN Pupuk dan produsen/distributor alat mesin pertanian; Membangun *Green house* 7 unit @ 1.000 m<sup>2</sup>
- B.2.4 Melakukan Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk ayam, sapi dan kambing dimulai dari pembangunan bisnis pakan sampai dengan produk olahan serta divestasi *non-core business subsidiaries*
- B.2.5 Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk budidaya ikan termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap dan manajemen Pelabuhan
- B.2.6 Pengembangan bisnis terintegrasi dalam produksi garam melalui *off farm corporate* dan pembangunan pabrik hilir pengolahan
- B.3.1 Pengembangan bisnis terintegrasi dalam bidang logistik dan perdagangan serta peningkatan promosi dan penetrasi pasar
- B.3.2 Peningkatan aset *cold storage* menjadi Unit Pengolahan Ikan (UPI) untuk menciptakan *value added product*

## 2. Perluasan Lahan

- B.4.1 Penguasaan *resources* melalui peningkatan jumlah petani inti plasma dengan pola kemitraan
- B.4.2 Perluasan lahan dengan konsolidasi pabrik gula PTPN dan peningkatan program kemitraan
- B.4.3 Pembangunan docking baru di Brondong dan Lampulo
- b.4.4 Pengembangan lahan budidaya dan akuisisi lahan pabrik pakan
- B.4.5 Ekspansi lahan ke luar negeri (*competitive advantage of nation*)
- B.5.1 Peningkatan luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : Penguatan bisnis ritel dengan peningkatan pemanfaatan teknologi; Penguatan ekspor produk ritel dan pembangunan UPI
- B.6.1 Peningkatan Luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta peningkatan produktifitas melalui optimalisasi lahan non produktif menjadi produktif

## 3. Holding BUMN Pangan dan Restrukturisasi Perusahaan

- B.7.1 Merger Perinus-Perindo untuk menjadi BUMN Perikanan
- B.7.2 Merger SHS-Pertani untuk menjadi BUMN Padi dan Hortikultura
- B.7.3 Merger BGR-PPI untuk menjadi BUMN Logistik dan Perdagangan

- B.8.1 RNI : Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Divestasi MRB, RCM, RTE, dan Transfer kapabilitas Rajawali Nusindo ke BGR/PPI
- B.8.2 Berdikari : Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Divestasi bisnis yang tidak selaras dengan peternakan. Sudah dilakukan proses penjajakan dengan calon pembeli (PT Sarinah)

## C. Kepemimpinan Teknologi

Kepemimpinan global dalam teknologi strategis dan melembagakan kemampuan digital seperti manajemen data, analitik canggih, *big data*, AI, dll. Program kerja kepemimpinan dibagi kedalam 2 (dua) program kerja utama :

### 1. Teknologi Pertanian / Budidaya

- C.1.1 Pengembangan teknologi pengolahan gula dan produk turunan gula, serta peningkatan otomatisasi di proses produksi gula
- C.1.2 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan
- C.1.3 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis garam
- C.1.4 Program strategi Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis budidaya tanaman padi
- C.1.5 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis logistik, pergudangan dan perdagangan
- C.2.1 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian – SHS
- C.2.2 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian – Pertani
- C.2.3 Pengembangan sistem ERP dalam mendukung bisnis baru (Domba, Sapi dan Produk Olahan)

### 2. Supply Chain Terhubung

- C.3.1 Implementasi IT untuk memperpendek supply chain/ jaringan pedagang
- C.3.2 Menyeleksi penyedia platform pertanian presisi/smartfarming (Done); MoU / perjanjian kerjasama; Uji coba; Implementasi Masal
- C.3.3 Penerapan sistem digitalisasi dalam setiap proses kegiatan usaha baik secara administrasi maupun operasional
- C.3.4 Implementasi IT (Penggunaan IoT dalam proses produksi garam, dan penerapan *supply chain management* dalam proses hulu ke hilir), (penggunaan *business intelligence* untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen), (pemanfaatan *Geographic information system* di produksi garam)

- C.3.5 Implementasi Berdikari *Business Intelligence (Be Best)* dengan *dashboard data analytics* untuk informasi harga *livebird* karkas statistik peternakan Indonesia
- C.4.1 Melakukan digitalisasi proses bisnis; kolaborasi dan sinergi; ekspansi hubungan & spoke milik PPI dan BGR untuk mendukung saluran distribusi penjualan
- C.4.2 Melakukan peningkatan sales; penambahan jumlah segmen industri; penguatan pasar; penambahan jumlah distributor
- C.4.3 Penerapan sistem IT perusahaan terintegrasi dengan Holding
- C.5.1 Melakukan ekspansi pasar melalui akuisisi warung pangan; pengembangan toko grosir desa

## D. Peningkatan Investasi

Mengoptimalkan nilai dari aset yang ada, menciptakan lingkungan yang mendorong investasi dalam dan luar negeri. Program kerja peningkatan investasi dibagi ke dalam 2 (dua) program kerja utama :

### 1 Kemitraan Teknis

- D.1.1 JO dengan mitra untuk peningkatan kapasitas budidaya tebu, padi dan hortikultura
- D.1.2 Menetapkan kemitraan JV potensial dengan perusahaan teknologi benih mis . Bayer, Monsanto, Corteva ) untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksi saat ini; Pengembangan Biomass (Briket sekam) sebagai bahan bakar PLTU
- D.1.3 Melakukan Kerjasama dengan Mitra strategis dalam hal optimalisasi Lahan untuk pengembangan bisnis Pariwisata yang terdapat di Sorong, Papua dan pembangunan Pabrik Tepung Ikan di Pekalongan, Jawa Tengah
- D.1.4 Kerjasama dengan mitra bisnis peternakan baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mengembangkan teknologi peternakan sehingga efisiensi meningkat dan mengembangkan produk turunan yang kompetitif
- D.1.5 Kerjasama dengan mitra bisnis garam (meliputi lahan dan pembangunan pabrik) baik dengan mitra dalam negeri maupun luar negeri

### 2 Infrastruktur

- D.2.1 Utilisasi Aset untuk Meningkatkan utilisasi gudang, *dryer*, dan mesin produksi, Pemberdayaan aset non unit produksi
- D.2.2 Optimasi Aset dengan melakukan *Mapping Aset* Klaster Pangan, *Platform* Manajemen Aset Klaster Pangan terbentuk.

- D.2.3 Kerja sama optimalisasi aset dengan DEIT, Optimalisasi aset
- D.2.4 Revitalisasi TPI Pekalongan, Tambahan pengelolaan 1 Pelabuhan Perikanan
- D.2.5 Optimalisasi di beberapa titik Aset melalui kerjasama dengan partner strategis
- D.2.6 Optimalisasi asset iddle

## E. Pengembangan Talenta

Meningkatkan keterampilan dan keahlian tenaga kerja, mengembangkan dan mempertahankan talenta berkualitas tinggi untuk Indonesia, menciptakan lingkungan yang inklusif untuk bakat kepemimpinan. Program kerja untuk pengembangan talenta dibagi menjadi 2 (dua) program utama yaitu :

### 1 Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian

- E.1.1 Pendirian *food & Agriculture Institute*; Intensifikasi pertanian
- E.1.2 Pendirian *food & Agriculture Institute*; Kerjasama dengan balai penelitian dan pengembangan pertanian/produsen benih multinasional untuk memproduksi jagung hibrida umum, Sertifikasi padi hybrid.
- E.1.3 Pendirian *food & Agriculture Institute*; kemitraan dengan lembaga R&D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan
- E.1.4 Pendirian *food & Agriculture Institute*; Kerjasama penelitian
- E.1.5 Pendirian *food & Agriculture Institute*; *Market research dan market analysis*; Kerjasama dengan lembaga riset
- E.1.6 Pendirian *food & Agriculture Institute*; perbaikan komposisi kualitas produksi

### 2 Pengembangan Talenta Berkualitas

- E.2.1 Restrukturisasi organisasi, standarisasi Pemetaan sdm klaster pangan, pemetaan kompetensi sdm, Pengembangan *talent* untuk BOD-1, Peningkatan produktivitas SDM
- E.2.2 Pemetaan Talenta Klaster Pangan, Konsolidasi pengelolaan *Human Capital* Klaster Pangan, Pembentukan *Regional Talent Management System*, Implementasi *Integrated Regional Talent Management System*, Implementasi *Integrated global talent management system*
- E.2.3 Pengembangan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy, technology breaktrough* dan *social innovation*; indentifikasi pegawai (*people mapping*), identifikasi *people talent* dan membuat daftar suksesi pimpinan (RCT:*Replacement Table Chart*), Membuat persyaratan untuk kualifikasi menjadi leader (*leader*

requirement), Membuat SOP sistem pengembangan pegawai (*people development system*), Pengenalan implementasi DIDAP & IDP, Implementasi pelaksanaan assessment pegawai di setiap kenaikan level jabatan.

- E.2.4 Perubahan proses bisnis : desentralisasi bisnis ke cabang-cabang. Menambah cabang dari 5 menjadi 7, Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM
- E.2.5 Pengembangan *talent pool* BOD-1, Pemetaan *Talent*, Pemetaan Kompetensi sesuai Standart di kluster pangan, *Global talent : Employee exchange* PPI ke Kluster Pangan
- E.2.6 Pengembangan talent BOD-1 dan milenial, Peta Mapping Talent , Jabatan struktural PT Garam sampai dengan BOD-3, Asessment Kompetensi Talent



**Gambar 45 : Tema program kerja RJPP 2020-2024**

Dari tema strategi dan inisiatif strategi yang telah disusun, para anggota Holding Pangan menyusun program kerja menyesuaikan dengan masing masing sektor yang dikelola. Salah satu program kerja utama yang ditetapkan dan menjadi fokus penyelesaian adalah program konsolidasi untuk pembentukan Holding Pangan pada tahun 2020. Rincian atas program kerja dari RNI beserta seluruh anggota BUMN pangan dapat disampaikan sebagai berikut :

## F. Rincian Program Kerja

Inisiatif strategis yang dibuat diatas, RNI menyusun program kerja per bidang yang akan dijalankan 2020-2024 sebagai berikut :

**A.1.1** Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Proyek percontohan padi di Sukamandi; Perluasan lahan kemitraan dengan Perhutani, PTPN & Mitra Strategis Lainnya

Peluncuran pembelajaran percontohan peningkatan beras kepada petani kecil di daerah-daerah dengan kinerja buruk melalui kerja sama dengan Kementerian Pertanian

**A.2.1 Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Proyek percontohan jagung di Madiun**

1. Mulai proyek percontohan jagung di Madiun pada April 2020 dengan metode pertanian presisi.
2. Meningkatkan skala jaringan *corporate farming* jagung

**A.3.1 Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Proyek percontohan gula (demo plot 100 Ha); Identifikasi daerah dengan hasil tebu rendah atau area diluar ruang lingkup RNI**

Identifikasi daerah dengan hasil tebu rendah atau area di luar ruang lingkup RNI dan tentukan potensi peningkatan hasil tebu untuk memulai proyek percontohan gula (*demo plot* 100 ha).

**A.4.1 Meningkatkan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendorong peningkatan penjualan**

1. Integrasi stockpoint BGR dan PPI dan terstandarisasi
2. Melakukan peningkatan pendapatan
3. Melakukan penambahan warung pangan
4. Melakukan peningkatan jumlah gudang terdigitalisasi

**A.5.1 Peningkatan Luasan lahan mitra, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui offtake dari petani kecil; offtake dari komunitas**

1. Off take dari Petani Kecil : Peningkatan produksi Petani garam melalui program pendampingan dan offtaker atas hasil produksi mereka
2. Off take dari komunitas : Membantu dalam produksi dan pembelian garam komunitas
3. Kerjasama distribusi dan penjualan dengan anggota klaster untuk penambahan portfolio penjualan

**A.5.2 Peningkatan Jumlah peternak/kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui pengembangan pola kemitraan inti plasma peternak dengan system yang saling menguntungkan**

1. Mengembangkan Pola Kemitraan Inti Plasma peternak ayam dengan sistem yang saling menguntungkan. Plasma akan dibantu dalam hal permodalan, inti akan mengembangkan pasar yang terus meluas.
2. Mengembangkan Pola Kemitraan Inti Plasma peternak sapi/kambing dengan sistem yang saling menguntungkan. Plasma akan dibantu dalam hal permodalan, inti akan mengembangkan pasar yang terus meluas
3. Mengembangkan jaringan bisnis Rumah Potong Hewan Unggas (RPHU).

**A.5.3 Penyerapan Produk UMKM dari Wilayah Operasional Perusahaan : Penyerapan Produk Livebird**

1. Peningkatan jumlah mitra peternak *livebird* yang bekerjasama dengan PPI
2. Peningkatan volume offtake dari peternak

#### **A.5.4 Peningkatan Luasan lahan mitra, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui offtake dari petani kecil; offtake dari komunitas**

1. Off take dari Petani Kecil : Peningkatan produksi Petani garam melalui program pendampingan dan offtaker atas hasil produksi mereka
2. Off take dari komunitas : Membantu dalam produksi dan pembelian garam komunitas

#### **A.5.5 Peningkatan Produktivitas melalui Pembelian Hasil Tangkapan Ikan dari Mitra Nelayan**

Peningkatan perolehan bahan baku dari mitra nelayan

#### **A.6.1 Peningkatan luasan lahan/jumlah mitra kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui Pembuatan budidaya berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang; Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan / koperasi nelayan**

1. Membuat budidaya ikan lepas pantai yang berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang (misalnya Sulawesi, Bangka Belitung, Kalimantan, Lampung).
2. Mengevaluasi kemungkinan kemitraan teknis (misalnya KKP, BUMN lain dan Pemda).
3. Pengembangan jaringan kemitraan dengan nelayan penangkap ikan.
4. Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan
5. Membangun premi berkesinambungan untuk budidaya ikan yang “bersumber dari Indonesia” dengan menghubungkan dengan akreditasi kesinambungan global (produk budidaya ikan).
6. Pengembangan Jaringan Kemitraan dengan nelayan penangkap ikan

#### **A.7.1 Restrukturisasi hutang bank melalui penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan**

1. Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan dalam 2 (dua) tahun ke depan.
2. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman dan pengajuan penundaan pembayaran hutang serta penundaan proyek yang tidak memiliki implikasi pendapatan tahun ini.
3. Pemanfaatan aset-aset *idle* untuk meningkatkan bisnis perusahaan yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng *partner* strategis untuk kerja sama pengembangan
4. Penurunan rasio debt to EBITDA

#### **A.7.2 Restrukturisasi hutang bank melalui penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan**

1. Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan dalam 2 (dua) tahun ke depan.
2. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman dan pengajuan penundaan pembayaran hutang serta penundaan proyek yang tidak memiliki implikasi pendapatan tahun ini.

3. Pemanfaatan aset-aset *idle* untuk meningkatkan bisnis perusahaan terutama pada cabang-cabang utama yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng *partner* strategis untuk kerja sama pengembangan
4. Penurunan rasio debt to EBITDA

#### **A.7.3 Menyelesaikan restrukturisasi serta memperoleh pembiayaan optimal untuk kinerja operasional**

1. Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan dalam 2 (dua) tahun ke depan.
2. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman dan pengajuan penundaan pembayaran hutang serta penundaan proyek yang tidak memiliki implikasi pendapatan tahun ini.
3. Pemanfaatan aset-aset *idle* untuk meningkatkan bisnis perusahaan yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng *partner* strategis untuk kerja sama pengembangan
4. Menjaga rasio debt to EBITDA dan kolektibilitas lancar pada fasilitas pembiayaan

#### **A.7.4 Restrukturisasi hutang bank : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan**

1. Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan dalam 2 (dua) tahun ke depan.
2. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman dan pengajuan penundaan pembayaran hutang serta penundaan proyek yang tidak memiliki implikasi pendapatan tahun ini.
3. Pemanfaatan aset-aset *idle* untuk meningkatkan bisnis perusahaan yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng *partner* strategis untuk kerja sama pengembangan
4. Melakukan penurunan rasio debt to EBITDA

#### **A.7.5 Menyelesaikan restrukturisasi hutang melalui perbaikan eksposur/profil hutang serta mengoptimalkan pembiayaan untuk kinerja operasional**

1. Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan dalam 2 (dua) tahun ke depan.
2. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman dan pengajuan penundaan pembayaran hutang serta penundaan proyek yang tidak memiliki implikasi pendapatan tahun ini.
3. Pemanfaatan aset-aset *idle* untuk meningkatkan bisnis perusahaan terutama pada cabang-cabang utama yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng *partner* strategis untuk kerja sama pengembangan
4. Melakukan penurunan eksposur hutang dan kolektibilitas lancar pada fasilitas pembiayaan

### **A.7.6** Mencapai kinerja operasional yang sesuai dengan eskposur pembiayaan

Melakukan peningkatan EBITDA

### **B.1.1** Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Pembentukan Holding BUMN Pangan agar terciptanya *Supply Chain Management* yang terkonsolidasi

1. Bersama anggota klaster pangan lainnya menyiapkan Kajian Bersama dalam rangka pembentukan Holding BUMN Pangan
2. BUMN Klaster Pangan: Sinergi BUMN dengan Berdikari, Perinus, Perindo, Bulog, RNI
3. Koperasi Kedelai: Kombinasikan Impor & Pertanian
4. APEDI (Asosiasi Pengusaha Desa Indonesia): Kerja sama dengan anggota APINDO
5. KADIN UMKM (Kamar Dagang Indonesia): Kerja sama dengan anggota Kamar Dagang Indonesia
6. KEK (Konsorsium Ekonomi Kerakyatan): Kerja sama dengan anggota KEK
7. BULOG: Sinergi dengan BULOG hanya fokus pada bisnis mereka
8. *Cold Chain*: Kerjasama dengan BUMN Farmasi dan Kementerian Kelautan dan Perikanan
9. *BGR Food Station*: Kerjasama dengan pemerintah, pasar lokal
10. *Integrated Logistics (Jetty)*: Sewa ke BUMN perusahaan konstruksi (Wika Beton dan perusahaan minyak dan gas)

### **B.2.1** Menjadi *offtaker* hasil pengembangan agribisnis padi dan hortikultura modern di Sukamandi melalui sinergi BUMN

Menjadi *offtaker* hasil pengembangan agribisnis hortikultura modern di Sukamandi melalui sinergi BUMN. Membangun sistem Metropolitan Sukamandi menjadi pengembangan agribisnis terintegrasi (pengembangan agribisnis 4.0) dan sebagai hub untuk pusat pelatihan bagi petani / daerah untuk kemitraan

### **B.2.2** Melakukan Kerjasama pengolahan beras untuk nilai tambah perusahaan; melakukan kerjasama pengembangan agribisnis untuk hortikultura dengan pihak ketiga

Adanya Pertumbuhan penjualan

### **B.2.3** Melakukan Kerjasama jangka Panjang untuk alat-alat pertanian / saprotan / pabrik pupuk / insektisida; Kerjasama teknologi pemupukan dan mekanisasi pada areal *Corporate Farming* dengan BUMN Pupuk dan produsen/distributor alat mesin pertanian; Membangun *Green house* 7 unit @ 1.000 m<sup>2</sup>

Adanya Pertumbuhan penjualan

### **B.2.4** Melakukan Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk ayam, sapi dan kambing dimulai dari pembangunan bisnis pakan sampai dengan produk olahan serta divestasi *non-core business subsidiaries*

1. Unggas: Mengembangkan bisnis di GPS, PS – memanfaatkan mitra untuk FS.
2. Ayam: Mengembangkan bisnis pabrik pakan ternak.

3. Memulai bisnis tempat pemotongan melalui kerjasama dengan PPI untuk memasarkan ayam karkas, dan dengan BGR untuk menyimpan di gudangnya.
4. Mengidentifikasi pabrik pakan yang tidak terintegrasi (misalnya Cargill) bersama-sama mengembangkan proposisi nilai *bundling* (DOC + Pakan) ke asosiasi dan kelompok peternak.
5. Divisi Pangan dan Perdagangan : untuk mengembangkan makanan olahan.
6. Mendukung penggemukan sapi dan memastikan pasokan selama periode puncak (misalnya Qurban).
7. Meningkatkan infrastruktur, penyimpanan, *buffer stock* untuk pasar (impor daging dari penugasan K-BUMN).
8. Pengembangan integrasi bisnis peternakan ayam yang dimulai dari pembangunan pabrik produksi DOC sampai dengan produk olahan.

### **B.2.5 Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk budidaya ikan termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap dan manajemen Pelabuhan**

1. Menjaga bisnis *wild catch* dan manajemen pelabuhan melalui aksi yang berfokus kepada peningkatan usaha pelabuhan dengan menambah bisnis penjualan BBM dan perbekalan kapal, optimalisasi dan penambahan aset seperti *docking* kapal dan unit pengolahan ikan
2. Melakukan kerja sama di bidang pengadaan kapal, kerja sama pengolahan, pemasaran baik untuk lokal, ekspor dan impor mulai dari pendampingan sampai *offtaker*. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan efisiensi biaya produksi dan meningkatkan pasar

### **B.2.6 Pengembangan bisnis terintegrasi dalam produksi garam melalui *off farm corporate* dan pembangunan pabrik hilir pengolahan**

1. *Off farm corporate* : penyerapan garam SWRO dari KSO PLTU dengan Pertamina (mengkristal *brine waste* menjadi garam berkualitas tinggi).
2. *Off farm corporate*: Kerja sama dengan PLN dan Pertamina untuk mengolah *Brine water* dari *Reverse Osmosis* (RO) - menjadi *offtaker brine water* ; Riau, BPN, Paiton Probolinggo, Lontar.
3. Membangun 2 pabrik *prewashing* : Sumenep, Sampang.
4. Bangun 6 pabrik hilir untuk pengolahan garam – Kalianget, Cirebon, 3 di Gresik, Sampang, Bipolu (NTT).
5. Garam mentah: Mekanisasi peralatan pengumpulan (Sampang), roda ekskavator & buis beton untuk daerah Manyar. Investasi mesin pencucian untuk meningkatkan kualitas garam mentah.
6. Menambah garam olahan dari pabrik saat ini (Segoromadu, Manyar, Sampang, Camplong, Cirebon, Kalianget).
7. Meningkatkan volume garam olahan di *captive market*.
8. Meningkatkan konversi garam olahan dari bahan baku saat ini.
9. *Tolling arrangement* dengan perusahaan pemrosesan swasta.
10. Menjual bahan baku ke perusahaan pemrosesan swasta.
11. Memperoleh garam kelas atas dan garam olahan (pembelian kembali).
12. Penambahan gudang (untuk menyimpan garam selama musim hujan).

### **B.3.1 Pengembangan bisnis terintegrasi dalam bidang logistik dan perdagangan serta peningkatan promosi dan penetrasi pasar**

1. Mengembangkan bisnis logistik dan perdagangan terintegrasi bekerja sama dengan anggota klaster dengan membangun model bisnis logistik dan perdagangan terintegrasi.
2. Penetrasi pasar melalui peningkatan volume penjualan minyak goreng dan peningkatan margin bersih produk.
3. Penetrasi pasar produk *consumer goods* dengan program-program pemasaran yang menarik pelanggan ritel.
4. Peningkatan penjualan hasil perkebunan (kopi, kelapa, rempah, dll) dengan menambah *partner* strategis baru.
5. Penambahan gerai-gerai baru di kota-kota besar Indonesia untuk *Retail BUMN Shop*.
6. Peningkatan promosi dan penetrasi pasar *niche market* untuk bahan pokok lain (tepung, gula, bawang, gula, dll).

### **B.3.2 Peningkatan asset *cold storage* menjadi Unit Pengolahan Ikan (UPI) untuk menciptakan *value added product***

Realisasi pengembangan Cold Storage eksisting menjadi UPI.

### **B.4.1 Penguasaan *resources* melalui peningkatan jumlah petani inti plasma dengan pola kemitraan**

- Untuk lahan dengan keterbatasan: mengembangkan perbaikan infrastruktur (misalnya dengan irigasi yang lebih baik). Meningkatkan pendapatan karena peningkatan volume dari irigasi infrastruktur yang lebih baik dan perbaikan jalan.
- Mengembangkan program peningkatan efisiensi pemanfaatan lahan/air melalui penguatan kelembagaan, pengelolaan dan peningkatan infrastruktur. (Irigasi mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya peningkatan produktivitas pertanian sebagai upaya peningkatan produksi untuk swasembada beras ke arah peningkatan ketahanan pangan).
- Untuk lahan dengan keterbatasan: mengembangkan perbaikan infrastruktur (misalnya dengan irigasi yang lebih baik). (Pendapatan karena peningkatan volume dari irigasi infrastruktur yang lebih baik dan perbaikan jalan).

### **B.4.2 Perluasan lahan dengan konsolidasi pabrik gula PTPN dan peningkatan program kemitraan**

PTPN bergabung dengan RNI menjadi BUMN gula dan berkontribusi terhadap gula nasional sebesar 50%.

### **B.4.3 Pembangunan docking baru di Brondong dan Lampulo**

1. Identifikasi kesenjangan infrastruktur di daerah baru untuk pertumbuhan ekspor (misalnya infrastruktur antar pulau, ketersediaan pelabuhan).
2. Pengadaan kapal tangkap dan kapal tampung, beserta sarana pendukungnya (rumpon).

### **B.4.4 Pengembangan lahan budidaya dan akuisisi lahan pabrik pakan**

1. Pencetakan tambak baru di Bengkayang (Blok F dan G)
2. Pembelian lahan pabrik pakan ikan dan udang di Sukamandi, Jawa Barat

#### **B.4.4** Ekspansi lahan ke luar negeri (*competitive advantage of nation*)

Peningkatan produktivitas sapi di 2 negara (Australia dan New Zealand)

**B.5.1** Peningkatan luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : Penguatan bisnis ritel dengan peningkatan pemanfaatan teknologi; Penguatan ekspor produk ritel dan pembangunan UPI

1. Peningkatan luasan lahan
2. Peningkatan kuantitas
3. Peningkatan market share
4. Peningkatan produksi
5. Peningkatan pasar ekspor

**B.6.1** Peningkatan Luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta peningkatan produktifitas melalui optimalisasi lahan non produktif menjadi produktif

1. Peningkatan luasan lahan
2. Peningkatan kuantitas dan kualitas
3. Peningkatan produktivitas

#### **B.7.1** Merger Perinus-Perindo untuk menjadi BUMN Perikanan

Menyiapkan penggabungan Perindo dan Perinus untuk menjadi BUMN Perikanan.

#### **B.7.2** Merger SHS-Pertani untuk menjadi BUMN Padi dan Hortikultura

Menyiapkan penggabungan SHS dan Pertani untuk menjadi BUMN Padi dan Hortikultura.

#### **B.7.3** Merger BGR-PPI untuk menjadi BUMN Logistik dan Perdagangan

Menyiapkan penggabungan PPI & BGR untuk menjadi BUMN Trading.

#### **B.8.1** RNI : Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Divestasi MRB, RCM, RTE, dan Transfer kapabilitas Rajawali Nusindo ke BGR/PPI

RNI : Divestasi MRB kepada BUMN farmasi, divestasi RTE, RCM tahun 2023, serta perpindahan kapabilitas Rajawali Nusindo ke BGR/PPI (2022)

#### **B.8.2** Berdikari : Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Divestasi bisnis yang tidak selaras dengan peternakan. Sudah dilakukan proses penjajakan dengan calon pembeli (PT Sarinah)

1. Pendapatan anak perusahaan Berdikari (PT BULS, PT BLI dan PT BMN):
  - Pendapatan BULS didasarkan pada bisnis ternak (pembibitan dan penggemukan);
  - Pendapatan BLI berdasarkan bisnis logistik;
  - Pendapatan BMN didasarkan pada penjualan kursi pantai ke pasar ekspor (Jerman);
2. Inisiasi kajian untuk pelepasan bisnis yang tidak selaras dengan peternakan dan perusahaan akan lebih fokus pada bisnis inti

### **C.1.1 Pengembangan teknologi pengolahan gula dan produk turunan gula, serta peningkatan otomatisasi di proses produksi gula**

Mencari mitra untuk mengembangkan teknologi untuk bekerja sama dalam berinvestasi meningkatkan teknologi pengolahan gula sehingga efisiensi meningkat dan mengembangkan produk turunan gula yang kompetitif

### **C.1.2 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan**

- Pabrik pakan ikan dan udang.
- Membangun 2 (dua) pabrik pengolahan ikan di Jawa Tengah dan Jawa Timur didasarkan pada peningkatan kemitraan dengan para nelayan untuk menjadi *off taker* mereka di daerah-daerah tersebut untuk memastikan pasokan pabrik pengolahan di daerah yang sama (Jawa Tengah dan Jawa Timur).

### **C.1.3 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis garam**

Penyediaan sarana produksi sampai dengan penjualan hasil produk dengan konsep pendampingan dan offtaker. Peningkatan skala bisnis karena terciptanya sarana produksi terintegrasi.

### **C.1.4 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis budidaya tanaman padi**

Peningkatan produktivitas tanaman

### **C.1.5 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis logistik, pergudangan dan perdagangan**

Pemanfaatan teknologi dimulai tahun 2020 yang berdampak pada efisiensi proses logistik dan distribusi serta peningkatan kepuasan pelanggan.

### **C.2.1 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian (SHS)**

1. Optimalisasi pemanfaatan Drone untuk pemupukan, pembasmi hama, pemantauan tanam dan panen
2. Penerapan mekanisasi pertanian dalam budidaya tanaman
3. Penggunaan mesin transplanter dan combine harvester
4. *Rice Milling Unit* (RMU)
5. Proses produksi yang melibatkan unsur teknologi otomatis sehingga membuat kualitas produk yang dijual akan lebih tinggi. Mengembangkan teknologi untuk meningkatkan kinerja baik mesin penanam, pemupuk jagung maupun model otomatisasi irigasi dengan memanfaatkan energi yang lebih efisien

### **C.2.2 Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian (Pertani)**

1. Penerapan IoT (Internet of Things) untuk timbangan raw material & finished good pada proses produksi beras
2. Re-Implementasi ERP mengacu pada proses bisnis baru yang tersentralisasi
3. Proses produksi yang melibatkan unsur teknologi otomatis sehingga membuat kualitas produk yang dijual akan lebih tinggi. Mengembangkan teknologi untuk meningkatkan kinerja baik mesin penanam, pemupuk jagung maupun model otomatisasi irigasi dengan memanfaatkan energi yang lebih efisien

### **C.2.3 Pengembangan sistem ERP dalam mendukung bisnis baru (Domba, Sapi dan Produk Olahan)**

Realisasi implementasi ERP dan pengembangan sistem ERP

### **C.3.1 Implementasi IT untuk memperpendek supply chain/ jaringan pedagang**

- Melakukan efisiensi proses dan perbaikan value chain
- Meninjau penggunaan teknologi untuk mengurangi ketergantungan *supply chain* / jaringan pedagang (memotong satu rantai distribusi untuk meningkatkan harga jual).

### **C.3.2 Menyeleksi penyedia platform pertanian presisi/smartfarming (Done); MoU / perjanjian kerjasama; Uji coba; Implementasi Masal**

Meninjau penggunaan teknologi untuk mengurangi ketergantungan supply chain / jaringan pedagang (memotong satu rantai distribusi untuk meningkatkan harga jual).

### **C.3.3 Penerapan sistem digitalisasi dalam setiap proses kegiatan usaha baik secara administrasi maupun operasional**

Meninjau penggunaan teknologi untuk mengurangi ketergantungan supply chain / jaringan pedagang (memotong satu rantai distribusi untuk meningkatkan harga jual).

### **C.3.4 Implementasi IT (Penggunaan IoT dalam proses produksi garam, dan penerapan *supply chain management* dalam proses hulu ke hilir, (penggunaan *business intelligence* untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen), (pemanfaatan *Geographic information system* di produksi garam)**

Meninjau penggunaan teknologi untuk mengurangi ketergantungan supply chain / jaringan pedagang (memotong satu rantai distribusi untuk meningkatkan harga jual).

### **C.3.5 Implementasi Berdikari *Business Intelligence (Be Best)* dengan *dashboard data analytics* untuk informasi harga *livebird*, karkas serta statistik peternakan Indonesia**

Realisasi monitoring dan evaluasi dashboard untuk jumlah populasi, produksi, harga mengacu pada statistic peternakan Indonesia

#### **C.4.1** Melakukan digitalisasi proses bisnis; kolaborasi dan sinergi; ekspansi hubungan & spoke milik PPI dan BGR untuk mendukung saluran distribusi penjualan

Peningkatan penjualan produk dari anggota klaster pangan dengan mengoptimalkan jaringan distribusi dengan didukung pengembangan IT yang terintegrasi dan penguatan jaringan pemasaran online

#### **C.4.2** Melakukan peningkatan sales; penambahan jumlah segmen industri; penguatan pasar; penambahan jumlah distributor

Peningkatan penjualan produk dari non anggota klaster pangan dengan pola sinergi dan mengoptimalkan jaringan distribusi dengan didukung pengembangan IT yang terintegrasi serta penguatan jaringan pemasaran online

#### **C.4.3** Penerapan sistem IT perusahaan terintegrasi dengan Holding

Penggunaan modul IT dalam setiap aspek operasional dari hulu ke hilir.

#### **C.5.1** Melakukan ekspansi pasar melalui akuisisi warung pangan; pengembangan toko grosir desa

1. Pengembangan infrastruktur pendukung
2. Pengembangan wilayah
3. Peningkatan jumlah warung pangan yang diakuisisi
4. Penambahan jumlah toko grosir desa
5. Peningkatan penjualan dari warung pangan dan toko grosir desa
6. Proyek Pupuk: Peningkatan penjualan pupuk melalui Sinergi BUMN dengan PIHC
7. Retail Pupuk: *Joint Operations* dengan Polowijo Gosari Group untuk pemasaran pupuk
8. Konstruksi dan Semen: Sinergi BUMN dengan WIKA, PP, Adhi karya, Inti Beton, Tata Mulia
9. Energi dan Mineral: *Customer Project* dari Rekin, PLN, Pertamina Drilling, Rekadaya Electrical, dll.
10. FMCG & Lainnya: Sinergi BUMN dengan Berdikari, Perinus, Perindo, Bulog, RNI dan perusahaan swasta (Garuda food, ABC, Orang Tua, Indofood, dll)
11. WIS: Sinergi BUMN dengan PLN, Pertamina, PTPN & PIHC
12. Depo *Container*: Sewa dari pelanggan (One Time, Evergreen, OOCL, Temas, dll)
13. RMC: Sewa dari Badja Baru, Refind Banka TIN, Steel Pipe, Bank Mandiri, BRI, dll

#### **D.1.1** JO dengan mitra untuk peningkatan kapasitas budidaya tebu, padi dan hortikultura

Mencari mitra untuk mengembangkan teknologi (misalnya Sudzucker, Wilmar) untuk bekerja sama untuk berinvestasi dalam meningkatkan teknologi pabrik gula dan meningkatkan efisiensi pabrik dan mengembangkan GKP kompetitif untuk mengurangi ketergantungan pada impor dengan target meningkatkan rendemen.

#### **D.1.2** Menetapkan kemitraan JV potensial dengan perusahaan teknologi benih mis . Bayer, Monsanto, Corteva ) untuk meningkatkan pemanfaatan

kapasitas produksi saat ini, Pengembangan Biomass (Briket sekam) sebagai bahan bakar PLTU

1. Komoditi benih padi
2. Komoditi jagung
3. Komoditi Cabe
4. Komoditi sekam

**D.1.3** Melakukan Kerjasama dengan Mitra strategis dalam hal optimalisasi Lahan untuk pengembangan bisnis Pariwisata yang terdapat di Sorong, Papua dan pembangunan Pabrik Tepung Ikan di Pekalongan, Jawa Tengah

Mencari mitra misalnya lembaga R&D untuk mengembangkan teknologi sehingga meningkatkan efisiensi dan mengembangkan produk turunan yang kompetitif seperti perikanan tangkap dan budidaya ikan serta memproses produk yang mempunyai nilai tambah (udang, celphalopod, ikan) guna meningkatkan penjualan hasil tangkapan ke pasar ekspor sesuai standar keamanan pangan

**D.1.4** Kerjasama dengan mitra bisnis peternakan baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mengembangkan teknologi peternakan sehingga efisiensi meningkat dan mengembangkan produk turunan yang kompetitif

1. Penandatanganan MoU kerjasama tahun 2021

**D.1.5** Kerjasama dengan mitra bisnis garam (meliputi lahan dan pembangunan pabrik) baik dengan mitra dalam negeri maupun luar negeri

1. Garam natrium rendah : penetrasi pasar garam kesehatan melalui peningkatan volume penjualan garam Lososa.
2. Menjadi *off taker* dari tambahan garam dengan membangun pabrik CAP (pabrik chlor-alkali) atau pabrik bahan kimia untuk segmen pasar garam industri.
3. Pengembangan produk dengan cara hilirisasi produk garam (misalnya: garam farmasi, garam spa, sabun) dan mineral (misalnya produk mineral NaOH dan HCl) dan produk *lithium*.
4. Pengembangan pasar dengan cara ekspor garam olahan, kesehatan dan mineral

**D.2.1** Utilisasi Aset untuk Meningkatkan utilisasi gudang, *dryer*, dan mesin produksi , Pemberdayaan aset non unit produksi

Melakukan optimalisasi aset melalui pengelolaan sendiri atau kerja sama dengan pihak lain yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing BUMN

**D.2.2** Optimasi Aset dengan melakukan *Mapping* Aset Klaster Pangan, *Platform* Manajemen Aset Klaster Pangan terbentuk

Perluasan Business As Usual (BUA) Gula

**D.2.3** Kerja sama optimalisasi aset dengan DEIT, Optimalisasi aset

Mengarahkan kembali gudang untuk peluang monetisasi

**D.2.4** Revitalisasi TPI Pekalongan, Tambahan pengelolaan 1 Pelabuhan Perikanan

Revitaliasi pekalongan selesai pada 2024

### **D.2.5** Optimalisasi di beberapa titik Aset melalui kerjasama dengan partner strategis

Pada tahun 2020 terdapat 2 titik, tahun 2021 : 3 titik, tahun 2022 : 4 titik, tahun 2023 : 5 titik, tahun 2024 : 5 titik

### **D.2.6** Optimalisasi asset idle

Menyewakan gudang yang tidak digunakan, optimalisasi area sekitar kantor pusat garam di Kalianget sebagai area kunjungan wisata

### **E.1.1** Pendirian *food & Agriculture Institute*; Intensifikasi pertanian

1. Pembentukan food & Agriculture Institute 2020
2. Milestone : Peningkatan utilitas Areal Padi di Sukamandi 1000 Ha
3. Membangun kemitraan dengan Lembaga R&D untuk mengembangkan industri agar menghasilkan produk yang bernilai tambah serta perbaikan strategi pemasaran, efisiensi *supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru

### **E.1.2** Pendirian *food & Agriculture Institute*; Kerjasama dengan Balai Penelitian, Sertifikasi Padi Hybrid

1. Pembentukan food & Agriculture Institute 2020
2. Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Pertanian & Holtikultura
3. Milestone : Peningkatan produktivitas
4. Membangun kemitraan dengan Lembaga R&D untuk mengembangkan industri agar menghasilkan produk yang bernilai tambah serta perbaikan strategi pemasaran, efisiensi *supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru

### **E.1.3** Pendirian *food & Agriculture Institute*; kemitraan dengan lembaga R&D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan

1. Pembentukan food & Agriculture Institute 2020
2. Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Perikanan

### **E.1.4** Pendirian *food & Agriculture Institute*; Kerjasama Penelitian

1. Pembentukan food & Agriculture Institute 2020
2. Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Peternakan
3. Terlaksana program kerja sama riset dan pengembangan dengan universitas/lembaga penelitian
3. Membangun kemitraan dengan Lembaga R&D untuk mengembangkan industri agar menghasilkan produk yang bernilai tambah serta perbaikan strategi pemasaran, efisiensi *supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru

### **E.1.5** Pendirian *food & Agriculture Institute*; Market research dan market analysis; Kerjasama dengan lembaga riset

1. Pembentukan food & Agriculture Institute 2020
2. Kontribusi Jurusan/Prodi Logistik dan Perdagangan
3. Milestone : Peningkatan penjualan dan pemetaan trend pasar

4. Membangun kemitraan dengan Lembaga R&D untuk mengembangkan industri agar menghasilkan produk yang bernilai tambah serta perbaikan strategi pemasaran, efisiensi *supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru

#### **E.1.6** Pendirian *food & Agriculture Institute*; perbaikan komposisi kualitas produksi

1. Pembentukan *food & Agriculture Institute* 2020
2. Milestone : Peningkatan penjualan dan perbaikan kualitas produksi dan komposisi penjualan
3. Membangun kemitraan dengan Lembaga R&D untuk mengembangkan industri agar menghasilkan produk yang bernilai tambah serta perbaikan strategi pemasaran, efisiensi *supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru

#### **E.2.1** Restrukturisasi organisasi, standarisasi Pemetaan sdm klaster pangan, pemetaan kompetensi sdm, Pengembangan *talent* untuk BOD-1, Peningkatan produktivitas SDM

1. Program berkesinambungan untuk mempersiapkan talent BOD-1, pengembangan *career planing*
2. Restrukturisasi SDM, mengembangkan *talent pool* dan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy, technology breakthrough* dan *social innovation*

#### **E.2.2** Pemetaan Talenta Klaster Pangan, Konsolidasi pengelolaan *Human Capital* Klaster Pangan, Pembentukan *Regional Talent Management System*, Implementasi *Integrated Regional Talent Management System*, Implementasi *Integrated global talent management system*

1. Pengembangan *Talent Management* berbasis IT terintegrasi untuk mempersiapkan talenta baru pengisian formasi jabatan
2. Restrukturisasi SDM, mengembangkan *talent pool* dan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy, technology breakthrough* dan *social innovation*

#### **E.2.3** Pengembangan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy, technology breaktrough* dan *social innovation*, indentifikasi pegawai (*people mapping*), identifikasi *people talent* dan membuat daftar suksesi pimpinan (*RCT:Replacement Table Chart*), Membuat persyaratan untuk kualifikasi menjadi leader (*leader requirement*), Membuat SOP sistem pengembangan pegawai (*people development system*), Pengenalan implementasi DIDAP & IDP, Implementasi pelaksanaan *assessment* pegawai di setiap kenaikan level jabatan.

1. Program berkesinambungan untuk mempersiapkan talent BOD-1
2. Restrukturisasi SDM, mengembangkan *talent pool* dan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy, technology breakthrough* dan *social innovation*

**E.2.4** Perubahan proses bisnis : desentralisasi bisnis ke cabang-cabang. Menambah cabang dari 5 menjadi 7, Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM

1. Program berkesinambungan untuk mempersiapkan talent BOD-1
2. Restrukturisasi SDM, mengembangkan *talent pool* dan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy*, *technology breakthrough* dan *social innovation*

**E.2.5** Pengembangan *talent pool* BOD-1, Pemetaan *Talent*, Pemetaan Kompetensi sesuai Standart di kluster pangan, *Global talent : Employee exchange* PPI ke Kluster Pangan

1. Program pengembangan talenta suksesi BOD-1 dan talenta di bawah usia 40 tahun
2. Pengembangan Talent Management berbasis TI terintegrasi
3. Program SDP, MDP, dan EDP
4. Program suksesi Direksi

**E.2.6** Pengembangan *talent pool* BOD-1 dan millenial, Peta Mapping Talent , Jabatan struktural PT Garam sampai dengan BOD-3, *Assesment Kompetensi Talent \**

1. Persetujuan atas program pengembangan talent
2. Implementasi atas program pengembangan talent, dengan 20% top talent dibawah 40 tahun dan 5% perempuan dalam nominated talent

## 6.2 Rencana Aksi Anggota BUMN Pangan

Dari rincian program kerja yang telah disusun seluruh anggota BUMN Pangan, masing masing program kerja per anggota BUMN Pangan dapat disampaikan sebagai berikut :

Rencana Aksi Proyek Percontohan Beras

Perusahaan	Rencana Aksi
SHS	Mulai proyek percontohan padi di Sukamandi pada bulan April 2020 (1.000 ha lahan). Peluncuran pembelajaran percontohan peningkatan beras kepada petani kecil di daerah-daerah dengan kinerja buruk, bekerjasama dengan Kementerian Pertanian.
	Perluasan lahan kemitraan dengan Perhutani, PTPN dan Mitra Strategis Lainnya

Rencana Aksi Proyek Percontohan Jagung

Perusahaan	Rencana Aksi
Pertani	Mulai proyek percontohan jagung di Madiun pada tahun 2020

#### Rencana Aksi Perluasan Korporasi Pertanian untuk Tebu/Gula

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	Identifikasi daerah dengan hasil tebu rendah atau area di luar ruang lingkup RNI dan tentukan potensi peningkatan hasil tebu untuk memulai proyek percontohan gula ( <i>demo plot</i> 100 Ha)

#### Rencana Aksi Perluasan Distribusi Domestik dengan UMKM

Perusahaan	Rencana Aksi
BGR & PPI	Meningkatkan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendorong peningkatan penjualan

#### Rencana Aksi Offtake dari Peternak, Nelayan, Petani, Garam dan BUMN Klaster Pangan Lain

Perusahaan	Rencana Aksi
Garam	<i>Off farm</i> dari Petani Kecil : Peningkatan produksi petani garam melalui program pendampingan dan <i>offtaker</i> atau hasil produksi mereka.  <i>Off farm</i> dari komunitas : Membantu dalam produksi dan pembelian garam komunitas
Berdikari	Mengembangkan Pola Kemitraan Inti Plasma Peternak dengan sistem yang saling menguntungkan.
PPI	Penyerapan produk UMKM dari wilayah operasional perusahaan:  Penyerapan produk livebird *

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Model Bisnis Korporasi Pertanian (Petani, Peternak, Nelayan)

Perusahaan	Rencana Aksi
Perindo	Membuat budidaya berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang (misalnya Sulawesi, Bangka Belitung, Kalimantan, Lampung), mengevaluasi kemungkinan kemitraan teknis misalnya KKP, BUMN lain dan Pemda.  Membuat budidaya berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang dengan kemitraan teknis misalnya KKP, BUMN lain dan Pemda.
Perinus	Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan / koperasi nelayan.  Peningkatan produktifitas melalui pembelian hasil tangkapan ikan ( <i>Off Take</i> ) dari Mitra Nelayan *
SHS	Off take dari Petani Kecil : Peningkatan produksi Petani melalui program pendampingan dan oftaker atas hasil produksi mereka  Off take dari komunitas : Membantu dalam produksi dan pembelian padi komunitas *

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

Rencana Aksi Restrukturisasi Keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	<b>Restrukturisasi hutang bank</b> : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
SHS	<b>Restrukturisasi hutang bank</b> : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
Pertani	<b>Restrukturisasi hutang bank</b> : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
Perindo	<b>Restrukturisasi hutang bank</b> : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
Perinus	<b>Restrukturisasi hutang bank</b> : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan
PPI	<b>Menyelesaikan restrukturisasi hutang</b> melalui perbaikan eksposur/profil hutang serta mengoptimalkan pembiayaan untuk kinerja operasional

Perusahaan	Rencana Aksi
BGR	Menyelesaikan restrukturisasi hutang melalui perbaikan eksposur/profil hutang serta mengoptimalkan pembiayaan untuk kinerja operasional
Berdikari	Restrukturisasi keuangan perusahaan.
Garam	Mencapai kinerja operasional yang sesuai dengan eksposur pembiayaan

#### Rencana Aksi Konsolidasi Holding BUMN Pangan

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	Restrukturisasi Bisnis dengan cara: <b>Pembentukan Holding BUMN Pangan</b> agar terciptanya <i>Supply Chain Management</i> yang terkonsolidasi

#### Rencana Aksi Pengembangan Agri Bisnis Terintegrasi

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	Menjadi <i>offtaker</i> hasil pengembangan agribisnis padi dan hortikultura modern di Sukamandi melalui sinergi BUMN
SHS & Pertani	<p>Melakukan kerjasama pengolahan beras untuk nilai tambah perusahaan</p> <p>Melakukan kerjasama pengembangan agribisnis untuk hortikultura dengan pihak ketiga</p> <p>Melakukan Kerjasama jangka Panjang untuk alat-alat pertanian / saprotan / pabrik pupuk / insektisida</p> <p>Melakukan Kerjasama teknologi pemupukan dan mekanisasi pada areal <i>Corporate Farming</i> dengan BUMN Pupuk dan produsen/distributor alat mesin pertanian .</p> <p>Membangun <i>Green house</i> 7 unit @ 1.000 m<sup>2</sup></p> <p>Melakukan kajian pelaksanaan green house *</p> <p>Peningkatan Penjualan benih padi inbrida</p>
Berdikari	Melakukan pengembangan agribisnis terintegrasi untuk ayam, sapi dan kambing dimulai dari pembangunan bisnis pakan sampai dengan produk olahan serta divestasi <i>non-core business subsidiaries</i>

Perusahaan	Rencana Aksi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan produksi pakan</li> <li>• Pembangunan RPHU milik sendiri</li> <li>• Divestasi PT Berdikari Meubel Nusantara dan PT Berdikari Logistik Indonesia</li> <li>• Realisasi pembangunan kandang GP 1 flock kapasitas 18 ribu ekor *</li> <li>• Peningkatan produksi DOC FS broiler *</li> <li>• Produksi (fattening) dan penjualan sapi kurban *</li> <li>• Produksi (fattening) dan penjualan domba kurban *</li> <li>• Peningkatan jumlah penjualan retail *</li> </ul>
Perindo & Perinus	<p>Pengembangan <b>agribisnis terintegrasi</b> untuk <b>budidaya ikan</b> termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap dan manajemen Pelabuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan volume penjualan retail produk hasil olahan ikan <i>Ready to Cook</i> *</li> <li>• Pengembangan ERP</li> <li>• Penerapan <b>digitalisasi</b> di setiap <b>fasilitas pelabuhan</b></li> <li>• <b>Kerjasama pengelolaan pelabuhan perikanan</b> dengan KKP maupun Pemda</li> <li>• <b>Revitalisasi Tempat Pelelangan Ikan (TPI)</b> menjadi Pasar Ikan Modern</li> <li>• Kerjasama <b>pengelolaan hatchery dan processing</b> ikan serta udang</li> <li>• Kerjasama <b>pengelolaan hatchery dan processing</b> ikan serta udang</li> </ul> <p><b>Perindo</b> : Peningkatan <b>asset cold storage</b> menjadi Unit Pengolahan Ikan (UPI) untuk menciptakan <b>value added product</b> *</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisasi pengembangan Cold storage eksisting menjadi UPI</li> </ul>
Garam	<p>Pengembangan <b>bisnis terintegrasi</b> dalam produksi <b>garam</b> melalui <i>off farm corporate</i> dan pembangunan pabrik hilir pengolahan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun 2 (dua) pabrik <i>prewashing</i>: Sumenep, Sampang. (Pembangunan Pabrik Garam Lifestyle di Sumenep Madura kapasitas :</li> <li>• Pembangunan Pabrik Aneka Pangan kap. 5 Ton/Jam di Cirebon</li> <li>• Pembangunan Pabrik Garam kap. 5 Ton/Jam di Manyar Gresik.</li> </ul>
PPI & BGR	Melakukan pengembangan bisnis terintegrasi dalam bidang logistik dan perdagangan serta peningkatan promosi dan penetrasi pasar

Perusahaan	Rencana Aksi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan <i>food kiosk (stockpoint)</i> untuk mensupply warung pangan *</li> <li>• Sertifikasi halal logistik *</li> <li>• Target perluasan wilayah Toko Grosir Desa *</li> <li>• Shared infrastruktur Toko Grosir Desa dan <i>Food Kiosk</i></li> <li>• Pengembangan <i>Vendor Management System</i></li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Strategi Pemenuhan Lahan / Air / Area Penangkapan

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	Perluasan lahan dengan konsolidasi pabrik gula PTPN dan peningkatan program kemitraan
SHS	Penguasaan <i>resources</i> melalui peningkatan jumlah petani inti plasma dengan pola kemitraan
Pertani	Penguasaan <i>resources</i> melalui peningkatan jumlah petani inti plasma dengan pola kemitraan
Perindo	<p>Pembangunan docking baru di Brondong dan Lampulo</p> <p>Pengembangan lahan budidaya dan akuisisi lahan pabrik pakan *</p>
Garam	<p>Ekspansi Lahan pegaraman ke Luar Negeri (<i>competitive advantage of nation</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ekstensifikasi lahan pegaraman</b> ke luar negeri (Terbentuknya konsorsium (Joint dengan Mind Id) dan kajian pengembangan lahan keluar negeri (Australia) dengan luasan lahan 300 Ha)</li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Penambahan Luasan Penangkapan Ikan

Perusahaan	Rencana Aksi
Perindo & Perinus	<p>Peningkatan luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan bisnis ritel dengan peningkatan pemanfaatan teknologi</li> <li>• Penguatan ekspor produk ritel dan pembangunan UPI</li> </ul>

#### Rencana Aksi Perluasan Areal Garam

Perusahaan	Rencana Aksi
Perindo & Perinus	Peningkatan Luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta peningkatan produktifitas melalui optimalisasi lahan non produktif menjadi produktif

#### Rencana Aksi Penggabungan Anak Perusahaan

Perusahaan	Rencana Aksi
SHS & Pertani	<b>Merger SHS-Pertani</b> untuk menjadi BUMN Padi dan Hortikultura  <b>Surviving company : Pertani</b> . penguatan industri sejenis Selesai akhir tahun 2020
Perindo & Perinus	<b>Merger Perinus-Perindo</b> untuk menjadi BUMN Perikanan  <b>Surviving company : Perindo</b> , penguatan industri sejenis Selesai akhir tahun 2020
BGR & PPI	<b>Merger BGR-PPI</b> untuk menjadi BUMN Logistik dan Perdagangan  <b>Surviving company BGR</b> , penguatan industri sejenis Selesai akhir tahun 2020

#### Rencana Aksi Divestasi di luar bisnis inti

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	RNI : Restrukturisasi Bisnis dengan cara: <b>Divestasi</b> MRB, RCM, RTE, dan <b>Transfer kapabilitas</b> Rajawali Nusindo ke BGR/PPI <ul style="list-style-type: none"> <li>RNI : <b>Divestasi MRB</b> kepada BUMN farmasi, divestasi RTE, RCM tahun 2023, serta <b>perpindahan kapabilitas</b> Rajawali Nusindo ke BGR/PPI (2022)</li> </ul>
Berdikari	Divestasi bisnis yang tidak selaras dengan peternakan. Sudah dilakukan proses penjajakan dengan calon pembeli (PT Sarinah). Direncanakan Kajiian selesai 2020, divestasi 2021.

#### Rencana Aksi Penyedia Solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak dan Nelayan

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	<p>Pengembangan <b>teknologi pengolahan gula dan produk turunan gula</b>, serta <b>peningkatan otomatisasi</b> di proses produksi gula</p> <p>Pemanfaatan teknologi pada tahun 2020 dibidang tanaman dan produksi untuk peningkatan produksi dan efisiensi, dengan target <b>peningkatan produktivitas tebu (Ton/Ha)</b></p>
Perindo	<p>Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan</p> <p><b>Kenaikan volume produksi</b></p>
Perinus	<p>Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan.</p> <p>Pertumbuhan volume perolehan bahan baku ikan *</p>
Garam	<p>Program strategis <b>Teknologi Informasi (IT) terintegrasi</b> BUMN untuk seluruh proses bisnis garam yang berdampak pada peningkatan kualitas hasil produksi garam dan Pengembangan sistem terintegrasi (Go live E-proc implementasi di bulan Oktober, E-Learning, Supply Chain, Perform Management System) Target penyelesaian 80%</p>
BGR	<p>Program strategis <b>Teknologi Informasi (IT) terintegrasi</b> BUMN untuk seluruh proses bisnis logistik, pergudangan dan perdagangan yang berdampak pada efisiensi proses logistik dan distribusi serta peningkatan kepuasan pelanggan</p> <p>Tersedia data up to date dan valid dari anggota klaster pangan di dashboard ketahanan pangan *</p> <p>Pengembangan sistem otomasi supply demand pangan untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan bisnis Cluster Pangan dari hulu hingga hilir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multi sources order optimization</li> <li>- Supply chain &amp; integrated planning</li> <li>- Supply chain network optimization *</li> </ul>
PPI	<p>Program strategis <b>Teknologi Informasi (IT) terintegrasi</b> BUMN untuk seluruh proses bisnis logistik, pergudangan dan perdagangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrasi IT antara BGR dan PPI *</li> <li>• Proses implementasi ERP *</li> </ul>

Perusahaan	Rencana Aksi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tersedianya aplikasi salesforce dan dashboard neraca demand yang mendorong peningkatan pendapatan *</li> <li>Peningkatan target penjualan</li> </ul>
SHS	Program strategis Teknologi Informasi (terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis budidaya tanaman padi * yang berdampak pada peningkatan produktivitas tanaman ton/ha

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Otomatisasi/Mekanisasi Pemrosesan Produksi

Perusahaan	Rencana Aksi
SHS	<p>Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi pemanfaatan Drone untuk pemupukan, pembasmi hama, pemantauan tanam dan panen</li> <li>Penerapan mekanisasi pertanian dalam budidaya tanaman</li> <li>Penggunaan mesin transplanter dan combine harvester</li> <li><i>Rice Milling Unit (RMU)</i></li> </ol>
Pertani	<p>Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Penerapan IoT (<i>Internet of Things</i>) untuk timbangan <i>raw material &amp; finished good</i> pada proses produksi beras</li> <li>Re-Implementasi ERP mengacu pada proses bisnis baru yang tersentralisasi</li> </ol>
Berdikari	Pengembangan sistem ERP dalam mendukung bisnis baru (Domba, Sapi dan Produk Olahan) *

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Transparansi Harga untuk Semua Komoditas dari Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	<p>Implementasi IT untuk <b>memperpendek supply chain</b>/jaringan pedagang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Efisiensi proses</b> dan perbaikan <i>value chain</i></li> <li>target penjualan (Triliun Rp)</li> </ul>

Perusahaan	Rencana Aksi
Pertani	<p>Menyeleksi penyedia platform pertanian presisi/smartfarming (Done) ; MoU / perjanjian kerjasama ; Uji coba; Implementasi Masal</p> <p>Efisiensi proses dan perbaikan <i>value chain</i> untuk peningkatan kuantum produksi dan penjualan</p>
Perinus	<p>Penerapan sistem digitalisasi dalam setiap proses kegiatan usaha baik secara administrasi maupun operasional</p> <p>Pengembangan Aplikasi untuk mengintegrasikan Penyelesaian Infrastruktur dan jaringan sistem digitalisasi dalam setiap proses kegiatan usaha</p>
Garam	<p>Implementasi IT (Penggunaan IoT dalam proses produksi garam, dan penerapan <i>supply chain management</i> dalam proses hulu ke hilir), (penggunaan <i>business intelligence</i> untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen), (pemanfaatan <i>Geographic information system</i> di produksi garam)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenaikan target penjualan (Rp Miliar)</li> <li>• Pilot project IoT di produksi garam dan pemanfaatan GIS, Target penyelesaian 80% *</li> <li>• CCTV di Jembatan Timbang, Target penyelesaian 100% *</li> </ul>
Berdikari	<p>Kerja sama ekspor produk olahan dan produk peternakan dengan target adanya pertumbuhan produksi</p> <p>Implementasi Berdikari Business Intelligence (Be Best) dengan dashboard data analytics untuk Informasi harga livebird, karkas serta statistik peternakan Indonesia *</p> <p>Realisasi monitoring dan evaluasi dashboard untuk jumlah populasi, produksi, harga mengacu pada statistic peternakan Indonesia *</p>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

## Rencana Aksi Konsolidasi dan Digitalisasi Jaringan Supply Chain Pangan

Perusahaan	Rencana Aksi
PPI	<p>Peningkatan <i>Sales</i> melalui peningkatan penjualan produk B2, Pupuk, Farmasi, Pestisida,</p> <p>Penambahan jumlah Segment Industri untuk penjualan produk B2, Farmasi, dan Pestisida,</p> <p>Penguatan Pasar dengan menjaga SLA pelanggan B2, Farmasi, dan Pestisida,</p> <p>Penambahan jumlah distributor B2 (dapat bekerjasama/investasi dengan <i>startup</i>)</p> <p>Peningkatan penjualan produk dari non anggota klaster pangan</p> <p>Peningkatan pembukaan <i>representative office</i></p> <p>Jumlah SKU produk klaster pangan yang dijual melalui PPI *</p> <p>Total pendapatan komoditi bahan pokok dan produk konsumsi pangan *</p>
BGR	<p>Digitalisasi proses bisnis</p> <p>Kolaborasi dan sinergi dengan BUMN Klaster pangan maupun BUMN Lainnya</p> <p>Penambahan varian dan brand produk klaster pangan yang disalurkan kepada mitra usaha PPI,</p> <p>Ekspansi Hub &amp; Spoke milik PPI dan BGR untuk mendukung saluran distribusi penjualan dalam negeri,</p> <p>Pendirian <i>representative office</i></p> <p>Launching korporatisasi warung pangan *</p> <p>Investasi pengembangan, revitalisasi jaringan dan Perangkat IT</p> <p>Kerjasama bisnis dengan BUMN klaster pangan</p>
SHS	<p>Penerapan sistem IT perusahaan terintegrasi dengan holding *</p> <p>Penggunaan Modul IT dalam setiap aspek operasional dari hulu ke hilir</p>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

### Rencana Aksi Penguatan Bisnis Logistik Non-Pangan Saat Ini

Perusahaan	Rencana Aksi
PPI	<p>Pengembangan Toko Grosir Desa melalui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan infrastruktur pendukung</li> <li>• Pengembangan wilayah</li> <li>• Penambahan jumlah toko</li> </ul> <p>Retensi Jumlah customer logistik non pangan *</p> <p>Investasi pembangunan biodiesel plant dari minyak jelantah *</p>
BGR	<p>Ekspansi pasar melalui akuisisi Warung Pangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan jumlah warung pangan yang akan diakuisisi</li> <li>• Peningkatan Penjualan dari warung Pangan</li> <li>• Target penjualan komoditi non-pangan *</li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

### Rencana Aksi Kemitraan Teknis JV untuk Pengembangan Bisnis

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	<p>JO dengan mitra untuk peningkatan kapasitas budidaya tebu, padi dan hortikultura.</p> <p>Mencari mitra untuk mengembangkan teknologi untuk bekerja sama guna berinvestasi dalam meningkatkan teknologi pabrik gula dan meningkatkan efisiensi pabrik (6%-8%) serta mengembangkan GKP kompetitif untuk mengurangi ketergantungan pada impor, dengan target meningkatkan Rendemen</p>
SHS	<p>Menetapkan kemitraan JV potensial dengan perusahaan teknologi benih misalnya Bayer, Monsanto, Corteva untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksi saat ini (~50%).</p> <p>Pengembangan Biomass (Briket sekam) sebagai bahan bakar PLTU *</p>
Perinus	<p>Melakukan Kerjasama dengan Mitra strategis dalam hal optimalisasi Lahan untuk pengembangan bisnis Pariwisata yang terdapat di Sorong, Papua dan pembangunan Pabrik Tepung Ikan di Pekalongan, Jawa Tengah</p>

Perusahaan	Rencana Aksi
Berdikari	<p>Kerjasama dengan mitra bisnis peternakan baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mengembangkan teknologi peternakan sehingga efisiensi meningkat dan mengembangkan produk turunan yang kompetitif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penandatanganan MOU kerjasama *</li> </ul>
Garam	<p>Kerjasama dengan mitra bisnis garam (meliputi lahan dan pembangunan pabrik) baik dengan mitra dalam negeri maupun luar negeri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan Pabrik Garam Industri Kap. 5 ton/jam di Manyar – Gresik Kerjasama dengan BPPT. Masih dalam tahap commissioning test. Target penyelesaian : penyerahan mesin dari BPPT ke PT Garam *</li> <li>• Kerjasama Pembangunan Pabrik Aneka Pangan Kap. 5 Ton/jam di Cirebon dengan PT. KIE atau BUMN Perbankan Target penyelesaian : 10% *</li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Optimalisasi/Pemanfaatan Aset

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	<p>Optimasi Aset dengan melakukan <i>Mapping</i> Aset Klaster Pangan, <i>Platform</i> Manajemen Aset Klaster Pangan terbentuk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana perluasan <i>Business As Usual</i> (BAU) Gula</li> </ul>
SHS & Pertani	<p>Utilisasi Aset untuk Meningkatkan utilisasi gudang, <i>dryer</i>, dan mesin produksi, Pemberdayaan aset non unit produksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan Jumlah aset diutilisasi</li> <li>• Perbaikan Gudang *</li> <li>• Peningkatan pendapatan sewa *</li> </ul>
Perindo & Perinus	<p>Revitalisasi TPI Pekalongan, Tambahan pengelolaan 1 Pelabuhan Perikanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revitalisasi TPI Pekalongan</li> <li>▪ Revitalisasi Unit Pengolahan Ikan Muara Baru *</li> <li>▪ Perbaikan Kapal Operasional *</li> <li>▪ Perbaikan dan Penambahan kapasitas produksi Pabrik Es *</li> <li>▪ Perbaikan dan Penambahan kapasitas produksi ABF dan Coldstorage *</li> <li>▪ Perbaikan dan Penambahan kapasitas produksi Jasa Docking *</li> </ul>

Perusahaan	Rencana Aksi
Berdikari	<p>Kerja sama optimalisasi aset dengan DEIT, Optimalisasi aset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengarahkan kembali gudang untuk peluang monetisasi</li> <li>• Realisasi program optimalisasi aset</li> <li>• Realisasi peningkatan status aset</li> </ul>
BGR & PPI	<p>Optimalisasi di beberapa titik Aset melalui kerjasama dengan partner strategis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah optimalisasi aset jangka panjang</li> <li>• Penggunaan aplikasi Monalisa *</li> <li>• Pembangunan Unit Pengantongan Pupuk (UPP) *</li> <li>• Pembangunan Gudang Multi Purpose *</li> <li>• Pembangunan Mobile &amp; Permanent Cold storage *</li> <li>• Pembangunan Gudang FMCG *</li> <li>• Pembangunan Depo kontainer *</li> <li>• Pembangunan Gudang RMC *</li> </ul>
Garam	<p>Optimalisasi asset iddle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyewakan gudang yang tidak digunakan, optimalisasi area sekitar kantor pusat garam di Kalianget sebagai area kunjungan wisata</li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i>, tahun 2020</li> <li>• <b>Intensifikasi pertanian</b> <i>Peningkatan</i> utilitas Areal Padi di Sukamandi (ha)</li> </ul>
SHS & Pertani	<p>Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i>  <b>Kerjasama dengan balai penelitian</b> dan pengembangan pertanian / produsen benih multinasional untuk memproduksi jagung hibrida umum  <b>Sertifikasi padi hybrid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan <i>food &amp; Agriculture Institute</i> 2020</li> <li>• Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Pertanian &amp; Holtikultura (jumlah kerjasama)</li> <li>• Peningkatan produktifitas</li> <li>• Proses sertifikasi selesai 2021 (unit)</li> <li>• Peningkatan penjualan benih jagung *</li> </ul>

Perusahaan	Rencana Aksi
Perindo & Perinus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i></li> <li>• Membangun kemitraan dengan lembaga R&amp;D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan, Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Perikanan/Perikanan dalam Perguruan Tinggi</li> <li>• Penerapan Teknologi Penginderaan Jarak Jauh untuk efisiensi operasi Kapal melalui kerjasama dengan lembaga penelitian *</li> </ul>
Berdikari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute, tahun 2020</i></li> <li>• <b>Kerjasama penelitian</b> dalam rangka peningkatan produktivitas maupun kualitas, melalui kontribusi jurusan/prodi budidaya peternakan</li> <li>• Terlaksana program kerja sama riset dan pengembangan dengan universitas/lembaga penelitian *</li> </ul>
BGR & PPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i></li> <li>• <b>Market research dan market analysis</b> PT. PPI</li> <li>• <b>Kerjasama dengan lembaga riset</b> untuk perbaikan strategi pemasaran, efisiensi supply chain dan peluang pengembangan bisnis baru</li> <li>• Berdirinya PPI Academy</li> <li>• Jumlah riset yang dilakukan untuk mengcapture pergerakan demand</li> <li>• Jumlah riset yang dilakukan untuk mendukung pengembangan sentra distribusi</li> <li>• Kontribusi pembentukan Jurusan/Prodi Logistic Digital Academy</li> <li>• Jumlah lembaga riset</li> </ul>
Garam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i></li> <li>• <b>Perbaikan Komposisi Kualitas Produksi</b> 80% Premium, 20% Non Premium</li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

#### Rencana Aksi Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan Milenial

Perusahaan	Rencana Aksi
RNI	Pemetaan Talenta Klaster Pangan, Konsolidasi pengelolaan <i>Human Capital</i> Klaster Pangan, Pembentukan <i>Regional Talent Management System</i> , Implementasi <i>Integrated Regional Talent</i>

Perusahaan	Rencana Aksi
	<p><i>Management System, Implementasi Integrated global talent management system</i></p> <p>Pengembangan <i>Talent Management</i> berbasis IT terintegrasi untuk mempersiapkan talenta baru pengisian formasi jabatan</p>
SHS & Pertanian	<p>Restrukturisasi organisasi, standarisasi Pemetaan sdm kluster pangan, pemetaan kompetensi sdm, Pengembangan <i>talent</i> untuk BOD-1, Peningkatan produktivitas SDM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Talent untuk BOD-1 (%)</li> <li>• Peningkatan produktivitas (Rp M per pegawai per tahun) *</li> <li>• Terlaksananya program pengembangan talent untuk BOD-1 dan Milenial</li> </ul>
Perindo & Perinus	<p>Perubahan proses bisnis : desentralisasi bisnis ke cabang-cabang. Menambah cabang dari 5 menjadi 7, Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program berkesinambungan untuk mempersiapkan <i>talent</i> BOD-1</li> </ul>
BGR & PPI	<p>Pengembangan <i>talent pool</i> BOD-1, Pemetaan <i>Talent</i>, Pemetaan Kompetensi sesuai Standart di kluster pangan, <i>Global talent : Employee exchange</i> PPI ke Kluster Pangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Global talent : Employee exchange PPI ke Kluster Pangan</li> <li>• Program SDP, MDP, dan EDP</li> <li>• Program suksesi Direksi</li> </ul>
Berdikari	<p>Mengembangkan generasi milenial untuk mahir dalam <i>business strategy, technology breakthrough, dan social innovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program berkesinambungan untuk mempersiapkan <i>talent</i> BOD-1</li> </ul> <p>Identifikasi pegawai (people mapping) dan pegawai yang memiliki potensi (stars talent)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daftar pegawai yang memiliki potensi (<i>Star talent</i>)</li> </ul> <p>Identifikasi people talent dan membuat daftar suksesi pimpinan (RCT/ Replacement Table Chart)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Replacement Table Chart di setiap level (GH level, DH level dan UH level)</li> </ul>

Perusahaan	Rencana Aksi
	<p>Membuat persyaratan untuk kualifikasi menjadi leader (leader requirement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOP persyaratan pegawai untuk menjadi <i>Leader</i></li> </ul> <p>Membuat SOP sistem pengembangan pegawai (people development system)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOP system Perencanaan &amp; Pengembangan Pegawai</li> </ul> <p>Pengenalan implementasi IDAP &amp; IDP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masing – masing pegawai memiliki IDAP &amp; IDP</li> </ul> <p>Implementasi pelaksanaan assessment pegawai di setiap kenaikan level jabatan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil &amp; analisis Assesment Pegawai di setiap Level Jabatan</li> </ul>
Garam	<p>Pengembangan talent BOD-1 dan milenial, Peta Mapping Talent , Jabatan strukturan PT Garam sampai dengan BOD-3, Assesment Kompetensi Talent *</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persetujuan atas program pengembangan talent</li> <li>• Atas program pengembangan talent, dengan 20% top talent dibawah 40 tahun dan 5% perempuan dalam nominated talent</li> </ul>

\*Tambahan setelah pembahasan tanggal 19 Desember 2020

## Pengembangan Industri Halal

Potensi perkembangan ekonomi syariah terutama didukung kesadaran masyarakat muslim Indonesia terhadap konsumsi barang dan jasa halal. Halal Economy and Strategy Roadmap 2018 menyebutkan, total konsumsi barang dan jasa halal Indonesia pada 2017 sekitar US\$ 218,8 miliar. Jumlah ini diperkirakan terus tumbuh rata-rata sebesar 5,3 persen dan mencapai US\$ 330,5 miliar pada 2025 mendatang. Pada 2017, Indonesia menduduki peringkat pertama Muslim Food Expenditure dengan nilai US\$ 170 miliar. Berdasarkan data yang dipublikasikan Statista.com, angka ini diproyeksikan meningkat menjadi US\$ 247,8 miliar pada 2025. (<https://katadata.co.id/0/analisisdata/5ea3a73811d32/industri-halal-untuk-semua>).

Dalam Masterplan Ekonomi Syariah, Indonesia memiliki potensi untuk menjadi sentra ekonomi syariah dunia. Kesiapan Indonesia bisa dilihat dari adanya sertifikasi halal, kepedulian terhadap produk ramah muslim, pelayanan yang memudahkan muslim menjalankan keyakinannya, dan lain-lain. Strategi untuk mencapai visi Indonesia sebagai pusat ekonomi syariah terkemuka dunia ialah dengan memperkuat rantai nilai halal (halal value chain). Di dalamnya terdapat sejumlah industri yang berkaitan dengan kebutuhan produk dan jasa halal, seperti makanan dan minuman alias kuliner, pariwisata, serta gaya busana sopan (modest fashion).

Merujuk data dari State of the Global Islamic Report pada 2018, Indonesia menempati urutan pertama negara dengan pengeluaran untuk makanan halal terbanyak senilai US\$ 170 miliar. Angka fantastis ini memperkuat potensi pasar kuliner halal di Tanah Air sebagai gaya hidup yang diterima masyarakat secara luas. Data tersebut menunjukkan besarnya potensi pasar halal di Indonesia. Angka-angka itu membuktikan bahwa masyarakat Indonesia tak hanya menjadi pasar makanan halal, tapi juga sebagai produsen. Namun, peluang sebagai produsen belum dimanfaatkan secara maksimal.

Didalam Masterplan Ekonomi Syariah 2019 – 2024 juga menyatakan bahwa makna halal ditafsirkan secara luas. Tidak hanya diperbolehkan tetapi juga memberikan manfaat kesehatan sehingga layak dikonsumsi. Bagi konsumen muslim, makanan halal adalah produk yang telah melalui proses sertifikasi halal. Hal itu ditandai dengan pencantuman lambang halal pada kemasan. Bagi muslim, lambang halal menandakan produk tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh hukum syariah sehingga layak dikonsumsi. Sementara itu, bagi konsumen nonmuslim, logo halal mewakili simbol kebersihan, kualitas, kemurnian, dan keamanan. Lambang ini menjadi standar dan barometer dunia yang menentukan kualitas produk.

Untuk mendukung produksi makanan dan minuman yang halal, pemerintah telah menerbitkan UU No. 33/2014 tentang Jaminan Produk Halal. Namun hingga saat ini perkembangannya belum terasa berpengaruh secara signifikan terhadap pertumbuhan dan percepatan industri produk halal termasuk makanan dan minuman. Kondisi ini disebabkan masih adanya kesulitan bagi pelaku industri produk halal terutama pada skala UMKM untuk membuka akses pasar secara luas.

Dari sisi jumlah, umat muslim Indonesia dan dunia terus meningkat dari waktu ke waktu. Masterplan Ekonomi Syariah mencatat, pertumbuhan masyarakat kelas menengah meningkat 7 persen – 8 persen per tahun, sehingga daya beli meningkat. Fakta ini merupakan target pasar yang sangat besar, khususnya bagi Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Lebih dari itu, kesadaran masyarakat untuk mengonsumsi makanan halal pun turut meningkat. Namun, sampai saat ini akses pelaku usaha di Indonesia, khususnya usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) ke pasar internasional masih sangat terbatas. Padahal, untuk membuka pasar halal internasional, LPPOM MUI telah meraih standar UAE 2055:2-2016 dari Emirates Authority for Standardization and Metrology (ESMA), sehingga sertifikat halal MUI sebetulnya sudah bisa diterima pasar global, dalam hal ini adalah Uni Emirat Arab.

Menangkap peluang tersebut diatas, dengan fokus ketahanan pangan serta melengkapi lini bisnis pemenuhan pangan halal bagi masyarakat Indonesia, BUMN Pangan semakin optimis bahwa perkembangan ketahanan pangan Indonesia menjadi sangat penting untuk segera direalisasikan. Standarisasi produksi halal mulai dari hulu ke hilir menjadi salah satu fokus inisiatif pengembangan yang akan dilakukan kedepan.

# BAB VII

## PROYEKSI KEUANGAN DAN INVESTASI

### RJPP 2020 – 2024

#### 7.1. Proyeksi Neraca Konsolidasi Tahun 2020-2024

*(Rp milyar)*

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Aset Lancar	9.125	7.297	8.280	8.925	9.922
Aset Tidak Lancar	20.725	21.378	21.162	23.052	23.400
<b>Total Aset</b>	<b>29.850</b>	<b>28.674</b>	<b>29.442</b>	<b>31.977</b>	<b>33.322</b>
Liabilitas Lancar	8.675	5.612	5.838	6.486	6.947
Liabilitas Jangka Panjang	6.604	7.415	6.215	7.219	6.871
Total Liabilitas	15.278	13.027	12.053	13.705	13.818
Ekuitas	14.572	15.647	17.389	18.273	19.504
<b>Total Liabilitas dan Ekuitas</b>	<b>29.850</b>	<b>28.674</b>	<b>29.442</b>	<b>31.977</b>	<b>33.322</b>

#### 7.2. Proyeksi Laba (Rugi) Kosolidasi Tahun 2020-2024

*(Rp milyar)*

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	14.836	17.687	19.120	22.031	25.165
Harga Pokok Penjualan	12.757	14.954	15.895	18.393	20.999
Laba Kotor	2.078	2.733	3.225	3.638	4.166
Marjin laba (rugi) kotor	14%	15%	17%	17%	17%
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	938	953	961	1.030	1.138
Biaya Pemasaran	149	181	207	230	262
Biaya umum dan administrasi	428	487	593	633	677
Penyusutan	146	165	206	250	276
	1.662	1.785	1.967	2.143	2.353
Laba (Rugi) Usaha	417	948	1.258	1.495	1.813
Marjin laba (rugi) usaha	3%	5%	7%	7%	7%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	243	212	195	189	194
Beban Non Usaha	175	74	110	118	124
	67	137	85	70	70
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	484	1.085	1.343	1.566	1.883
EBIT Margin	3%	6%	7%	7%	7%
Bunga Pinjaman	584	602	429	423	381
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(100)	483	914	1.142	1.502
Pajak Penghasilan	109	131	187	227	277
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>(208)</b>	<b>352</b>	<b>727</b>	<b>915</b>	<b>1.225</b>
Margin Laba bersih	-1%	2%	4%	4%	5%

### 7.3. Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024

(Rp milyar)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
Penerimaan Operasional	15.385	18.555	20.428	22.063	24.925
Pengeluaran Operasional	14.879	17.757	18.497	20.235	22.752
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>506</b>	<b>798</b>	<b>1.931</b>	<b>1.828</b>	<b>2.173</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset	-	76	326	123	93 <sup>1</sup>
Penerimaan Lainnya	11	2	10	13	42
Jumlah Penerimaan	11	78	335	136	136
<b>Pengeluaran</b>					
Investasi	399	1.198	1.285	2.650	1.195
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(388)</b>	<b>(1.121)</b>	<b>(949)</b>	<b>(2.514)</b>	<b>(1.059)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman Bank	1.241	846	480	1.564	643
Penerimaan Lainnya	95	380	695	888	879
Jumlah Penerimaan	1.336	1.226	1.175	2.452	1.522
<b>Pengeluaran</b>					
Pembayaran Hutang Bank	118	355	597	221	610
Pembayaran Pinjaman MTN	779	578	-	-	-
Pembayaran Hutang RDI	11	7	2	1	1
Pembayaran Dividen	0	12	17	28	33
Pengeluaran Lainnya	1.137	279	713	1.359	1.539
Jumlah Pengeluaran	2.045	1.232	1.330	1.609	2.183
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(709)</b>	<b>(5)</b>	<b>(155)</b>	<b>843</b>	<b>(662)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(591)</b>	<b>(328)</b>	<b>827</b>	<b>158</b>	<b>452</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>2.763</b>	<b>2.015</b>	<b>1.710</b>	<b>2.537</b>	<b>2.695</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>2.171</b>	<b>1.687</b>	<b>2.537</b>	<b>2.695</b>	<b>3.148</b>

## 7.4. Proyeksi Investasi Tahun 2020 – 2024

(Rp milyar)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	4	274	146	156	157
Bangunan	194	301	321	460	265
Jalan dan Jembatan	5	13	38	51	24
Mesin dan Instalasi	257	206	387	1.472	249
Kendaraan	8	23	55	127	133
Inventaris kantor	35	70	80	63	70
tanaman	42	115	134	147	151
Aset tidak berwujud	3	21	36	43	35
Alat pertanian	12	6	9	63	12
Aktiva dalam penyelesaian	(163)	(21)	-	-	-
Pengembangan	63	170	244	248	316
Penyertaan	6	88	100	-	-
	467	1.265	1.550	2.830	1.412
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>467</b>	<b>1.265</b>	<b>1.550</b>	<b>2.830</b>	<b>1.412</b>

## BAB VIII

# MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN

Perusahaan menyadari bahwa faktor internal berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan strategi perusahaan sehingga merupakan sumber risiko bagi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal tersebut berbasis pada bisnis inti PT RNI (Persero), proses penunjang utama bisnis inti, dan proses penunjang lainnya.

Untuk itu, pengelolaan risiko diperlukan dalam rangka penguatan penerapan prinsip-prinsip GCG terutama terkait dengan penegakan praktek bisnis dan dapat memberikan nilai tambah yang sesuai dengan harapan para *stakeholders*. Identifikasi potensi risiko dimaksudkan untuk mengelola risiko secara sistematis dan terstruktur dalam rangka meningkatkan kepastian tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan baik jangka panjang (RJP) maupun tahunan (RKAP).

Dari keseluruhan kegiatan yang terdapat dalam program kerja RJPP, maka telah dilakukan identifikasi risiko dan terbentuk Profil Risiko Inheren Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT RNI (Persero) - Konsolidasi tahun 2020 – 2024 sebagai berikut:

No	Nama Risiko	Kategori	Kriteria Risiko		Level Risiko
			Peluang	Dampak	
1	Implementasi Holding Pangan BUMN	Risiko Strategik dan Perencanaan	4	5	Sangat Tinggi
2	Peningkatan produktivitas	Risiko Operasional	4	5	Sangat Tinggi
3	Peningkatan profitabilitas	Risiko Operasional	4	4	Tinggi
4	Pencapaian NOCF yang positif	Risiko Keuangan	4	4	Tinggi
5	Peningkatan kemitraan dengan petani dan nelayan	Risiko Operasional	3	5	Tinggi
6	Peningkatan Debt to EBITDA	Risiko Keuangan	3	4	Tinggi
7	Peningkatan luasan lahan budidaya	Risiko Strategik dan Perencanaan	3	4	Tinggi
8	Peningkatan <i>Integrated supply chain</i>	Risiko Strategik dan Perencanaan	3	4	Tinggi
9	Pengembangan produk dan bisnis	Risiko Strategik dan Perencanaan	3	4	Tinggi
10	Investasi peralatan produks	Risiko Strategik dan Perencanaan	4	3	Tinggi

No	Nama Risiko	Kategori	Kriteria Risiko		Level Risiko
			Peluang	Dampak	
11	Peningkatan offtaker produk pertanian dan perikanan	Risiko Operasional	3	3	Sedang

Peta Risiko

PELUANG	5	SANGAT BESAR					
	4	BESAR			10	3,4	1,2
	3	SEDANG			11	6,7,8,9	5
	2	KECIL					
	1	SANGAT KECIL					
			SANGAT KECIL	KECIL	SEDANG	BESAR	SANGAT BESAR
			1	2	3	4	5
			DAMPAK				

Dari hasil identifikasi risiko inheren diatas, maka jenis penanganan risiko adalah mitigasi risiko yaitu dengan cara mengurangi probabilitas terjadinya risiko atau mengurangi akibat negative yang timbul apabila risiko terjadi sebagai berikut :

No	Nama Risiko	Mitigasi Risiko
1	Risiko Implementasi Holding Pangan BUMN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi yang intensif dengan pemangku kepentingan.</li> <li>2. Perusahaan melakukan pemantauan dan antisipasi adanya perubahan regulasi</li> <li>3. Melakukan kajian komprehensif.</li> <li>4. Pembentukan pokja-pokja untuk megawal proses restrukturisasi.</li> <li>5. Benchmark kepada perusahaan BUMN Holding yang telah terbentuk</li> <li>6. Komitmen dan koordinasi yang baik dari seluruh anggota klaster pangan</li> </ol>
2	Risiko Peningkatan produktivitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi utilitas dan perbaikan standar budidaya tanam</li> <li>2. Partner strategik peningkatan kegiatan bisnis penangkapan ikan dan peternakan</li> <li>3. Perbaikan sarana produksi garam dan peningkatan kapasitas pengolahan</li> <li>4. Kerjasama dengan mitra petani dan nelayan</li> <li>5. Mencari pembiayaan dengan bunga rendah</li> </ol>
3	Risiko Peningkatan profitabilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dilakukan evaluasi dan pemantauan kinerja setiap bulan, terhadap pencapaian kinerja dibanding Anggarannya, diantaranya pencapaian produksi dan target penjualan</li> <li>2. Rekomendasi ke Anak Perusahaan untuk Program kerja harus fleksible dengan perubahan lingkungan</li> <li>3. Pemanfaatan aset-aset idle untuk meningkatkan bisnis perusahaan yang memiliki peluang</li> </ol>

No	Nama Risiko	Mitigasi Risiko
		<p>pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng partner strategis untuk kerja sama pengembangan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Efisiensi biaya dan selektife pebiayaan</li> <li>5. Divestasi atau merger anak perusahaan</li> </ol>
4	Risiko Pencapaian NOCF yang positif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 'Safety Cash Balance dan aliran kas yang tertib serta teratur, seimbang antara dana keluar dan dana masuk <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Peningkatan pemasukan melalui penjualan atau kinerja operasional</li> <li>b. Menjaga pengeluaran kas dengan alokasi pembiayaan pada manajemen kas harus dilaksanakan dengan prinsip ekonomi</li> </ol> </li> <li>2. Pendampingan monitoring cashflow khususnya kecukupan modal kerja dan penyelesaian kewajiban</li> <li>3. Perlu mempertimbangkan dilakukan efisiensi dan mempergunakan dana sesuai dengan skala prioritas.</li> <li>4. Melakukan monitoring agar Anggota Holding Pangan : <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Berusaha keras mencapai NOCF positif dengan melakukan perputaran persediaan, piutang dan perputaran utang yang lebih ketat dan harus selektif dalam menjual pada pembeli yang likuid serta menaikkan daya tawar</li> <li>b. Meningkatkan efektifitas penagihan piutang usaha kepada pihak ketiga.</li> <li>c. Melakukan negosiasi dengan vendor untuk penundaan pembayaran.</li> <li>d. Mengupayakan penagihan piutang kepada pihak ketiga perlu diintensifkan agar tidak terjadi defisit cash flow aktifitas operasi.</li> </ol> </li> </ol>
5	Risiko Peningkatan kemitraan dengan petani dan nelayan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 'Koordinasi dengan Kelompok Tani / Petani / Nelayan untuk kemitraan</li> <li>2. Membantu Pendanaan Petani / nelayan dengan pola KUR</li> <li>3. Pendampingan atau monitoring ke petani dalam budidaya</li> </ol>
6	Risiko Peningkatan Debt to EBITDA	<p>Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman</li> <li>2. Restrukturisasi hutang bank, dengan mengalihkan kepada sumber hutang dengan bunga lebih rendah.</li> <li>3. Divestasi atau merger anak perusahaan</li> </ol>

No	Nama Risiko	Mitigasi Risiko
7	Risiko Peningkatan luasan lahan budidaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyiapkan checklist perijinan yang perlu dilakukan</li> <li>2. Koordinasi dengan badan perijinan</li> <li>3. Survey lokasi</li> <li>4. Kerjasama dengan tenaga ahli</li> <li>5. Proyeksi cashflow kedepan untuk memastikan bahwa memasukkan seluruh perkiraan biaya seperti investasi, biaya untuk penanganan potensi perkara dan perijinan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk operasional ke dalam perhitungan pendanaan untuk realokasi maupun pembebasan lahan</li> </ol>
8	Risiko Peningkatan Integreted supply chain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi atau Pelatihan kepada karyawan</li> <li>2. Menyediakan sarana untuk mendukung teknologi terintegrasi</li> <li>3. Pengembangan aplikasi atau sistem disesuaikan dengan model bisnis</li> <li>4. Mendirikan kantor representatif di 9 negara</li> <li>5. Pengembangan e-commerce</li> </ol>
9	Risiko Pengembangan produk dan bisnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan peran research dan development</li> <li>2. Penyediaan anggaran khusus</li> <li>3. Menyiapkan SDM yang unggul</li> <li>4. Bekerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga penelitian</li> <li>5. Membentuk Institute food &amp; Agriculture Institute (IFAI)</li> </ol>
10	Risiko Investasi peralatan produks	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari sumber pendanaan/ partner alternatif dan menetapkan skala prioritas.</li> <li>2. Menambahkan klausul perjanjian jika mitra wanprestasi maka : <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membayar ganti rugi atas kerugian perusahaan.</li> <li>b. Aset penyertaan mitra dapat diambil sebagai pengganti kerugian.</li> </ol> </li> <li>3. Proyek dilaksanakan secara bertahap, melalui learning process yang cukup</li> <li>4. Penunjukkan konsultan fs lebih selektif, dengan memperhatikan kompetensi dan pengalaman yang cukup dan sesuai</li> <li>5. Melakukan pembinaan kader internal atau rekrutmen expert eksternal</li> </ol>
11	Risiko Peningkatan oftaker produk pertanian dan perikanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan dana untuk offtake sesuai kebutuhan</li> <li>2. Perencanaan Cashflow</li> <li>3. Koordinasi intensif dengan petani</li> <li>4. Penyiapan pasar untuk penyerapan produk</li> <li>5. Review kontrak/perjanjian sebelumnya yang menjamin kerjasama offtake menguntungkan kedua belah pihak</li> </ol>

HALAMAN INI DIKOSONGKAN

## **LAMPIRAN PROFIL ANAK PERUSAHAAN DAN CALON ANAK PERUSAHAAN PT RNI (PERSERO)**

## Anak Perusahaan

Nama-nama anak perusahaan RNI adalah sebagai berikut :

### 1. PT PG Rajawali I (RW1)



PT Pabrik Gula Rajawali I merupakan anak perusahaan PT PPEN Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang agro industri berbasis tebu. PT PG Rajawali I didirikan pada tahun 1996 melalui akta notaris nomor 93 tanggal 28 Agustus 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Achmad Abid, S.H., CN, pengganti Notaris Sutjipto di Jakarta berdasarkan Surat Penetapan Keterangan Pengadilan Negeri Jakarta Selatan, tertanggal 16 (enam belas) Juli 1996 dengan nomor keputusan 179/Pdt.P/Not/96/ PN.Jkt.Se dan Akta Perubahan tersebut telah disetujui dan disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor C2-9513.HT.01.04.TH.96. tanggal 15 Oktober 1996. PT PG Rajawali I merupakan penggabungan/*Merger Company* PT Pabrik Gula Rejo Agung ke dalam PT Pabrik Gula Krebet Baru pada tanggal 28 Agustus 1996 melalui perjanjian penggabungan usaha. Saham PT Pabrik Gula Rajawali I 99,9% dimiliki oleh PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) dan 0,001% dimiliki oleh PT Rajawali Nusindo.

Raja Gula sebagai produk utama PT PG Rajawali I telah teruji kualitas dan kuantitas dalam pasar lokal melalui pendistribusian yang sudah mencakup hampir seluruh wilayah Indonesia, khususnya di Pulau Jawa. Produk Raja Gula pun memiliki beberapa *output packaging* yang dikemas per 1 kg dan dijual *retail* di *mart* dan toko kelontong, dan karung 10 kg untuk stok gudang dari pembeli yang memiliki usaha yang berhubungan dengan bahan baku gula.

#### Visi

Meningkatkan kinerja terbaik melalui pencapaian produktivitas dan efektivitas, berorientasi kualitas produk, pelayanan pelanggan prima serta menjadi perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap kelestarian lingkungan.

#### Misi

Melakukan langkah-langkah inovasi, diversifikasi, dan ekspansi untuk tumbuh berkembang dan berkelanjutan.

PT PG Rajawali I merupakan gabungan dari PG Krebet Baru I, PG Krebet Baru II dan PG Rejo Agung Baru. Hampir seluruh tebu untuk proses produksi PT PG Rajawali I disuplai oleh tebu rakyat. Kapasitas giling PG Krebet Baru I 6.300 TCD, PG Krebet Baru II 5.200 TCD dan Unit PG Rejo Agung Baru memiliki kapasitas giling sebesar 5.800 TCD sehingga secara total kapasitas PG RWI adalah 18.100 TCD.

### 2. PT PG Rajawali II (RW2)



PT PG Rajawali II sudah berdiri sejak era penjajahan (sebelum bernama PT PG Rajawali II), yaitu sebelum Perang Dunia ke-2 yaitu terdiri dari 11 (sebelas) pabrik gula dan 1 (satu) pabrik spirtus alkohol. Namun setelah Perang Dunia ke-2 jumlah pabrik gula berkurang menjadi 7 (tujuh) buah. Saat pendudukan Jepang pun pabrik gula berkurang 1 (satu) lagi menjadi 6 (enam) pabrik gula.

Kemudian setelah kemerdekaan tepatnya pada pascanasionalisasi tahun 1961 bernama PPN Djabar VI, kemudian tahun 1963 berubah nama menjadi PPGN, dan pada tahun 1968 berubah lagi menjadi PNP XIV. Melalui PP no 10/1981, PNP XIV diubah menjadi PTP XIV (Persero) dengan penambahan aset, yaitu : Proyek PG Jatitujuh dan sebagian areal perkebunan eks PT Perkebunan XXX (Persero) yang terletak di Subang. Pada tahun 1981 dimulai pembangunan fisik pabrik dan giling pertama PG Subang dilakukan pada tgl 18 Oktober 1984. Hingga tahun 1988 PTP XIV adalah BUMN perkebunan eks nasionalisasi perusahaan perkebunan milik Belanda yang memiliki unit usaha berupa 8 (delapan) PG & 1 (satu) PSA.

Namun, Melalui Kepmenkeu no. 1326/KMK/1988 tgl 30 Des 1988, PTP XIV dikelola oleh PT RNI. Melalui PP No. 1 tahun 1993 tgl. 8 Jan 1993, saham negara di PTP XIV dialihkan ke PT RNI melalui PMN. Sejak 1993 PTP XIV menjadi Anak Perusahaan PT RNI dan namanya diubah menjadi PT PG Rajawali II. Unit usaha saat ini : 4 (empat) PG aktif, 1 (satu) PG beku operasi, 1 (satu) PSA, 1 (satu) apotek dan 1 (satu) pabrik kanvas rem.

Kantor Pusat PT PG Rajawali II berlokasi di Jl. Dr. Wahidin S. No. 46, Cirebon, Jawa Barat. Berawal dari 6 (enam) pabrik gula milik para pengusaha Belanda yang beroperasi mulai tahun 1876. Setelah mengalami nasionalisasi tahun 1958, semua pabrik tersebut direstrukturisasi pada tahun 1968 menjadi PNP XIV Cirebon dan pada tahun 1981 dirubah statusnya menjadi PT Perkebunan XIV dengan penambahan 2 (dua) unit pabrik gula yaitu PG Jatitujuh dan PG Subang. Pada tahun 1989 otorisasi pengawasan PTP XIV dialihkan dari Departemen Pertanian ke Departemen Keuangan dengan pengelolaan dibawah PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI). Pada tahun 1996 dibentuk PT PG Rajawali II dibawah kuasa direksi PT RNI yang bertanggung jawab atas kegiatan operasional manajemen Anak Perusahaan agroindustri di Jawa Barat.

Dalam kurun waktu 1995 – 2000, karena keterbatasan bahan baku tebu, dilakukan penutupan 3 (tiga) unit pabrik gula yaitu PG Gempol (1995), PG Jatiwangi (1998) dan PG Kadipaten (2000). Pada 15 Januari 2003 dibentuk Direksi Anak Perusahaan yang bertanggungjawab pada pengelolaan operasional seluruh unit usaha di bawah PT PG Rajawali II yang terdiri dari 5 (lima) pabrik gula, 1 (satu) pabrik alkohol, 1 (satu) pabrik kanvas rem, 1 (satu) pabrik pakan ternak, 3 (tiga) pabrik pupuk organik serta 1 (satu) unit pelayanan kesehatan (apotek, laboratorium klinik & praktik dokter). Pada tahun 2015 PG Karangsuwung beku operasional karena berkurangnya bahan baku tebu giling.

Saat ini, unit usaha yang masih beroperasi terdiri dari 2 (dua) pabrik gula dan 1 (satu) pabrik alkohol yang terdiri dari :

- PG Tersana Baru (5.800 TCD)
- PG Jatitujuh (6.300 TCD)
- PSA Palimanan (4.5 Juta liter/tahun)

Kepemilikan saham PT PG Rajawali II yaitu PT RNI (Persero) sebanyak 409.999 lembar saham (99,99%) dan PT Rajawali Nusindo 1 lembar saham (0,01%).

**Visi :** Menjadi perusahaan agroindustri terbaik di RNI Group.

**Misi :**

1. Memberikan manfaat terbaik bagi petani melalui usaha kemitraan dalam industri berbasis tebu
2. Kinerja terbaik dicapai melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi di segala bidang

3. Menempatkan *stakeholders* dan karyawan yang berkompeten, menjadi bagian yang terpenting dalam menciptakan keunggulan dan pencapaian nilai tambah perusahaan.

### 3. PT PG Candi Baru (CB)



PT PG Candi Baru didirikan tahun 1832 dengan nama N.V. Suiker Fabriek "TJANDI" dan berlokasi di Kota Sidoarjo. Setelah dinasionalisasi pada tahun 1950, N.V Suiker Fabriek "TJANDI" berubah nama menjadi PT Pabrik Gula TJANDI pada tahun 1962 dan menjadi PT PG Candi Baru pada tahun 1993. PT PG Candi Baru menghasilkan gula dengan kualitas *Superior High Sugar (SHS) I* atau Gula Kristal Putih I. Perusahaan memperoleh sertifikat SNI tahun 2014 dan memiliki kapasitas giling mencapai 2.800 TCD dengan luas area 5.100 hektar.

PT Pabrik Gula Candi Baru (PT PG Candi Baru) sebelumnya merupakan perusahaan perorangan yang didirikan pada tanggal 21 Oktober 1911. Pengesahannya sebagai badan hukum terdaftar pada Panitera Pengadilan Negeri di Surabaya No. 122 tanggal 31 Oktober 1911 dengan nama NV Suiker Fabriek Tjandi. Berdasarkan RUPS tanggal 8 Februari 1962 nama perusahaan diubah menjadi PT Pabrik Gula Tjandi dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. Y.A5/112/1 tanggal 4 Oktober 1962. Berdasarkan akta pernyataan RUPS yang dikukuhkan dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 73 tanggal 28 Juli 1993 yang dibuat oleh Imas Fatimah, S.H., Notaris di Jakarta, berubah menjadi PT Pabrik Gula Candi Baru.

Anggaran Dasar PT PG Candi Baru telah beberapa kali mengalami perubahan. Perubahan terakhir adalah berdasarkan Akta No. 19 tanggal 8 Juli 1998 disusun oleh Notaris Sutjipto, S.H tentang perubahan seluruh Anggaran Dasar PT PG Candi Baru sesuai dengan Undang- Undang Republik Indonesia No. 1 tahun 1995 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-22071.HT.01.04.TH.98 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 63, tambahan No. 4298, tanggal 8 Agustus 2000. Anggaran Dasar Perusahaan telah beberapa kali mengalami perubahan dan yang terakhir berdasarkan Akta No. 05 tanggal 4 Agustus 2008 yang disusun oleh Notaris Fauz Iwan, S.H., M.Si dan telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU.52316.AH.01.02.TH.08 tanggal 19 Agustus 2008 sesuai dengan pasal 3 Akta No. 19 tanggal 18 Juli 1998, maksud dan tujuan pendirian adalah berusaha dalam bidang perkebunan dan pertanian tebu, serta industri gula dan perdagangan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Kepemilikan saham PT PG Candi Baru yaitu PT RNI (Persero) sebanyak 42.835 lembar saham (98,85%) dan PT Serba Guna Harapan sebanyak 1 (satu) lembar saham (1,15%).

**Visi :** Menjadi perusahaan terbaik di tingkat nasional dalam bidang industri gula dan pengelolaan aset, siap menghadapi perubahan dan tantangan serta unggul dalam kompetisi yang bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*).

**Misi :**

1. Mengelola industri gula dengan kinerja terbaik di tingkat nasional.

2. Mampu mengembangkan usaha di dalam pengelolaan aset secara profesional sebagai salah satu sumber utama perolehan laba perusahaan.
3. Meningkatkan nilai perusahaan melalui kreativitas, inovasi, memperbaiki, dan memperbaharui teknologi serta pengembangan SDM.
4. Menjalankan usaha secara maksimal dan profesional dengan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan, pihak yang terlibat (*stakeholders*) dan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dengan baik.
5. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan hidup, masyarakat sekitarnya, dan pemerintah daerah setempat.



#### 4. PT Perkebunan Mitra Ogan (MO)

PT Perkebunan Mitra Ogan bergerak pada bidang usaha agroindustri yang didirikan berdasarkan Akte Notaris Imas Fatimah, SH No. 170 tanggal 19 Desember 1988. Mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-5475.HT.01.01.TH.89 tanggal 21 Juni 1989 dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 78 tanggal 29 September 1989 Tambahan No. 2134/1989. Perubahan terakhir Anggaran Dasar berdasarkan Akte No. 31 dari B.R.Ay. Mahyastoeti Notonagoro, SH tanggal 13 Agustus 2008 yang disetujui oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia dengan Surat Keputusan No. AHU-75920.AH.01.02 tahun 2008 tanggal 20 Oktober 2008.

Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, maksud dan tujuan Perusahaan adalah melakukan usaha dibidang agrobisnis dan agroindustri, serta optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perusahaan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perusahaan melaksanakan kegiatan utama sebagai berikut :

- a. Pengusahaan budidaya tanaman meliputi pembukaan dan pengelolaan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, dan pemungutan hasil tanaman serta melakukan kegiatan lain yang berhubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut;
- b. Produksi meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produk turunannya;
- c. Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perusahaan;
- d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, agrowisata, agrobisnis dan agroindustri;
- e. Lain-lain dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

PT Perkebunan Mitra Ogan bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Perusahaan memiliki 2 (dua) pabrik kelapa sawit dengan kapasitas olah TBS masing-masing sebesar 60 ton/jam dan 30 ton/jam dan sedang dilakukan pembangunan pabrik kelapa sawit 3 dengan kapasitas olah TBS 30 ton/jam di kebun Batanghari Leko Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan. Produk utamanya antara lain minyak kelapa sawit (CPO), inti kelapa sawit (PK), dan lateks. Kegiatan Perusahaan antara lain mencakup budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet.

Kepemilikan saham PT Perkebunan Mitra ogan yaitu PT RNI (Persero) sebanyak 9.782 lembar saham (73,58%) dan PTPN III sebanyak 3.513 lembar saham (26,42%).

## 5. PT Laras Astra Kartika (LASKAR)



PT Laras Astra Kartika merupakan Anak Perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)/RNI Group yang diakuisisi pada tanggal 10 Desember 2010. PT Laras Astra Kartika didirikan di Jakarta dengan Akta Notaris Ny.Rukmasanti Hardjastya, SH No.9 tanggal 3 Oktober 1988, telah disetujui Menteri Kehakiman dengan surat keputusan No. C2-2050.HT.01.01.

Tanggal 25 Februari 1989, telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta dengan No.732/1989 tanggal 12 April 1989 serta diumumkan dalam Berita Negara No.105 tanggal 31 Desember 1991, tambahan No.5098. Akta perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan dan perubahan terakhir berdasarkan Akta Notaris Nanda Fauz Iwan, SH. M.Kn, Nomor 11 tanggal 28 Agustus 2019 dan perubahan tersebut telah terdaftar dan tercatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum di Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia No.AHU-AHA.01.03-0323007 tanggal 30 Agustus 2019.

Akta perubahan Modal Dasar perseroan No.43 tanggal 26 Desember 2019 oleh Notaris Arlini Sriwahyuni Widyastuti Suhadiwiraatmaja SH,M.Kn dan persetujuan Kementerian Hukum dan HAM No. AHU-AH.01.03-0042734 tanggal 24 januari 2020 dengan modal sebesar Rp52.299.000.000,-

### VISI :

Menjadi perusahaan yang memiliki komitmen pada peningkatan produktivitas, kualitas produk dan pelayanan serta siap menghadapi tantangan dalam berkompetisi dengan perusahaan sejenis lainnya.

### MISI :

- Memberikan kontribusi dalam perekonomian nasional melalui pengembangan usaha di bidang agribisnis
- Profesional dengan orientasi pada kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima
- Berkomitmen tinggi terhadap kelestarian lingkungan
- Memenuhi harapan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) melalui pengelolaan perusahaan secara keahlian seiring dengan kebutuhan dalam perkembangan PT Laskar

### TUJUAN PERUSAHAAN :

Sesuai dengan perubahan Akta Anggaran Dasar Perseroan No.11 tahun 2019, maksud dan tujuan Perseroan adalah melakukan usaha dalam bidang :

- a. Pertanian tanaman, peternakan, perburuan dan kegiatan yang berhubungan
- b. Industri makanan
- c. Perdagangan besar bukan mobil dan sepeda motor
- d. Angkutan darat dan angkutan melalui saluran pipa
- e. Aktivitas kantor pusat dan konsultan manajemen

Untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

#### **BIDANG USAHA :**

PT Laras Astra Kartika bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit berikut unit pengolahannya dengan hasil produksi berupa *Crude Palm Oil* (CPO) dan *Palm Kernel* (PK).

a. Perkebunan Kelapa Sawit

Lokasi perkebunan terletak di Kec. Madang Suku II kab. Ogan Komering Ulu Timur (OKUT) Provinsi Sumatera Selatan. Luas kebun kelapa sawit yang dikelola oleh PT Laskar yaitu kebun inti 1.443 Ha dan kebun plasma 650 Ha.

b. Pabrik Kelapa Sawit

Lokasi pabrik kelapa sawit PT Laskar terletak di Kec. Madang Suku II Kab. Ogan Komering Ulu Timur (OKUT) Provinsi Sumatera Selatan. Kapasitas pabrik kelapa sawit yang tersedia adalah 10 ton TBS/jam.

#### **6. PT Mitra Kerinci (MK)**



PT Mitra Kerinci (Perusahaan) merupakan anak Perusahaan dari PT Rajawali Nusantara Indonesia. Pada awalnya, Perusahaan bernama PT Perkebunan Mitra Kerinci, didirikan dengan Akta No. 98 tanggal 17 Juli 1990 yang dibuat di hadapan notaris Imas Fatimah, SH, di Jakarta. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami perubahan dengan Akta notaris No. 38 tanggal 10 Desember 1992 yang dibuat dihadapan notaris yang sama dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan Nomor C2.4734.HT.01.01.Tahun 1993 tanggal 16 Juni 1993 dan sejak tanggal 23 Agustus 1993 nama perusahaan berubah menjadi PT Mitra Kerinci.

Anggaran Dasar Perusahaan telah beberapa kali mengalami beberapa kali perubahan, terakhir berdasarkan Akta Notaris No. 212 tanggal 28 Februari 2013 tentang peningkatan modal dasar dan modal yang ditempatkan yang dibuat dihadapan H. Indra Jaya, SH, notaris di Padang. Perubahan Anggaran Dasar tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat keputusan Nomor AHU-18192 AH.01.02 Tahun 2013 tanggal 9 April 2013.

Sesuai dengan pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, Perusahaan terutama bergerak dalam bidang pertanian, perkebunan, dan industri. Produk turunannya dengan segala sesuatu yang atau menunjang bidang tersebut tetapi tidak terbatas kepada penguasaan lahan, tanaman, pengolahan, pemasaran, dan pendistribusian hasilnya. Menjalankan usaha perdagangan atas barang produksi sendiri maupun barang produksi pihak lain dan perdagangan pada umumnya termasuk impor, ekspor, lokal dan interinsurer serta bidang jasa lainnya kecuali jasa perpajakan dan hukum.

Perusahaan saat ini bergerak dalam bidang perkebunan teh dan memiliki 2 (dua) unit pabrik teh, yaitu 1 (satu) pabrik teh hijau dan 1 (satu) pabrik teh hitam. Perusahaan berkedudukan di Jl. Manggis No. 26, Parus Barus, Ujung Gurun, Padang

dengan lokasi kebun dan pabrik di Desa Liki, Kecamatan Sangir, Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat.

Kepemilikan saham PT Mitra Kerinci yaitu PT RNI (Persero) sebanyak 140.999.999 lembar saham (99,99%) dan PT Rajawali Nusindo sebanyak 1 lembar saham (0,01%).

## 7. PT Mitra Rajawali Banjaran (MRB)



Awal pendirian PT Mitra Rajawali Banjaran (PT MRB) diawali dengan pembangunan industri kontrasepsi terpadu sebagai realisasi atas kesepakatan antara Departemen Kesehatan, BKKBN dan PT Kimia Farma dan beroperasi pada tanggal 25 Februari 1987 dan selanjutnya pengelolaan diserahkan kepada PT Kimia Farma. Selanjutnya pemerintah Republik Indonesia yang diwakili oleh BKKBN bersama dengan PT Bimantara Comexindo Perdana Rubber Industry dalam bentuk usaha patungan mengambil alih pengelolaan MRB.

Pada tanggal 21 Februari 1992 BKKBN sebagai wakil pemerintah menyerahkan pengelolaannya kepada PT Perusahaan Pengembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia (PT RNI) yang mana selanjutnya sesuai kesepakatan tanggal 14 Desember 1993, PT. Bimantara Comexindo Perdana Rubber Industry menghentikan pengelolaannya dan kemudian menyerahkan seluruh aktiva (aset) pabrik kepada PT RNI.

Pada tahun 1999 disepakati penggabungan usaha PT Skifa Rajawali Indonesia menjadi PT Mitra Rajawali Banjaran (PT MRB) dengan menggunakan metode penggabungan (*merger*) secara penyatuan kepemilikan (*pooling of interest*) sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan serta peraturan pajak dan hukum yang berlaku.

Sejak didirikan, PT Mitra Rajawali Banjaran (PT MRB) telah tumbuh menjadi salah satu perusahaan terdepan untuk produk alat-alat kesehatan di Indonesia dan Asia Tenggara. Rangkaian produk PT MRB mencakup *brand-brand* ternama dan telah terpakai, seperti produk kondom dengan *brand* Artika Gerigi, Long love, untuk produk ASSP dengan *brand* SKIFA, Project, Progress dengan berbagai macam ukuran (0,05 ml, 0,5 ml, 1 ml, 2,5 ml, 3 ml, dll). Selama ini, PT MRB selalu berusaha selalu meningkatkan kualitas dalam melaksanakan pekerjaan juga untuk menciptakan peningkatan efisiensi, membuat *customer* merasa nyaman, penampilan produk yang baik, sehingga memberikan manfaat nyata dalam kehidupan, yang bila semua faktor disatukan akan membuat perubahan besar dalam manfaat kepada seluruh *stakeholder*

### VISI :

Menjadi perusahaan yang menghasilkan produk alat kesehatan yang berkualitas dengan cara baik untuk memenuhi kebutuhan pasar nasional serta memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*

### MISI :

1. Menghasilkan produk-produk alat kesehatan yang berkualitas, inovatif dengan cara efektif dan efisien serta ramah lingkungan
2. Memberdayakan seluruh karyawan dalam meningkatkan kualitas produk

3. Meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi informasi sebagai sarana untuk menghadapi kompetisi pembuatan alat kesehatan
4. Membangun kemitraan yang saling menguntungkan
5. Memberikan nilai tambah bagi *stakeholder* dan bagi pemangku kepentingan lainnya

PRODUK :

1. Kondom

Pabrik Kondom Banjaran adalah yang pertama di Indonesia dan yang terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas produksi sebesar 40 juta pcs/tahun. PT Mitra Rajawali Banjaran sangat memperhatikan standar mutu dari produksinya sehingga pengawasan kualitas adalah prioritas utama. Setiap produk harus melewati pengetesan yang sangat ketat, antara lain tes daya rentang yang ketat.

2. Alat Suntik Sekali Pakai (ASSP)

PT Mitra Rajawali Banjaran sudah mengembangkan inovasi produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar yaitu alat suntik sekali pakai dengan metoda *plunger* terkunci dan patah setelah digunakan (*broken plunger*), sehingga dapat menghindari pemakaian ulang terhadap alat berbahaya bagi kesehatan. Kapasitas ASSP 15 juta pcs/tahun.

3. *Hyperbarix Oxygen Therapy*

PT Mitra Rajawali Banjaran bekerja sama dengan PT Mitra Multi Teknomedika dalam memproduksi alat kesehatan berupa *Hyperbaric Chamber System*, Oksigen Generator, *Environment Solution System* (Instalasi Pengeolahan Air Limbah), *Hospital Furniture*.

## 8. PT Rajawali Nusindo (Nusindo)



Perusahaan ini bergerak dibidang distribusi dan perniagaan. Pada mulanya dibentuk untuk menunjang kelancaran penjualan produk-produk yang dihasilkan oleh lingkungan RNI Grup, kemudian berkembang dengan didukung oleh jaringan distribusi di 42 (empat puluh dua) kantor cabang yang tersebar di Indonesia. 100% saham Nusindo dimiliki RNI.

PT Rajawali Nusindo merupakan anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bidang distribusi dan perdagangan yang tergabung dalam RNI Group. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1955 dengan nama Kian Gwan Company Limited NV sebagai bagian dari kelompok usaha Oei Tiong Ham Concern. Pada tahun 1960, Kian Gwan Company Limited NV dinasionalisasi oleh pemerintah Indonesia dan selanjutnya berganti nama menjadi PT Rajawali Nusindo.

Bisnis utama PT Rajawali Nusindo saat ini mencakup distribusi dan perdagangan. Dalam bisnis distribusi, perusahaan menyalurkan produk konsumsi, produk farmasi, hasil perkebunan, serta alat dan sarana perkebunan. Dalam bidang perdagangan, perusahaan terutama menyediakan alat kesehatan untuk rumah sakit dan lembaga kesehatan pemerintah.

Wilayah operasi PT Rajawali Nusindo mencakup seluruh Indonesia mulai dari Aceh sampai dengan Papua yang dilayani oleh 43 (empat puluh tiga) cabang. Pelanggan

perusahaan mencapai 47.983 yang terdiri dari rumah sakit, apotek, instansi pemerintah, peritel, gerai modern, dan perusahaan yang tergabung dalam PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) Group. Untuk mendukung pelayanan prima kepada seluruh pelanggan, perusahaan menyediakan lebih dari 525 tenaga penjual dan pemasaran yang kompeten. Selain itu perusahaan juga bekerja sama dengan lebih dari 41 (empat puluh satu) mitra dari dalam maupun luar negeri.

#### **VISI :**

Menjadi Perusahaan Distribusi dan Trading yang Unggul dan Terpercaya pada produk kesehatan, consumer dan industrial melalui pelayanan terbaik bagi pelanggan dan meningkatkan nilai pemangku kepentingan (*stakeholder*).

#### **MISI :**

1. Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai standarisasi perusahaan distribusi.
2. Menjalani dan mengembangkan kemitraan yang saling menguntungkan dengan Prinsipal yang menghasilkan produk bermutu.
3. Mengembangkan sumber daya manusia yang andal serta berkinerja tinggi dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.
4. Meningkatkan kemampuan teknologi informasi secara berkelanjutan untuk menghadapi kompetisi global.
5. Menjadi pengintegrasikan antar anak perusahaan RNI Group, BUMN, dan swasta lainnya dalam rantai pasok terintegrasi.
6. Meningkatkan peran internal kontrol dan manajemen risiko untuk mendorong kegiatan operasi yang efektif dan efisien

## **9. GIEB Indonesia (GIEB)**



PT GIEB Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bidang distribusi dan perdagangan yang tergabung dalam RNI Group. Berawal dari gabungan beberapa pengusaha Bali yang dirintis sejak tahun 1946 bernama NV GIEB. Perusahaan bergabung menjadi salah satu anak perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) pada tahun 1997. Hingga saat ini PT GIEB Indonesia berhasil tersebar menjadi 5 (lima) titik pemasaran meliputi daerah Denpasar, Singaraja, Tabanan, Klungkung, dan Gianyar. Sehingga lebih optimal untuk mendekati masyarakat Bali.

Bisnis utama PT GIEB Indonesia meliputi distribusi dan perdagangan. Pada tahun 2018, PT GIEB Indonesia melakukan restrukturisasi bisnis dari distribusi aneka kebutuhan rumah tangga yang kemudian menambah bisnis, penjualan alat pertanian, mesin pembangkit listrik dan pompa air. PT GIEB Indonesia telah menjadi distributor resmi produk Unilever, PT Smart, PT Focus Distribusi, Dua Kelinci, Yeh Buleleng, PT Firman Indonesia, dan Petani Lokal Bali.

Maksud dan tujuan PT GIEB Indonesia pada awal didirikan adalah sebagai gabungan perkumpulan pengusaha Bali. Berusaha dalam bidang distribusi termasuk impor dan ekspor barang-barang kebutuhan rumah tangga, makanan dan minuman serta mesin dan alat pertanian. PT GIEB Indonesia bertujuan untuk terus berkembang serta memperluas produk dan layanan dengan kualitas yang lebih baik, yang tentunya hal ini diperuntukkan bagi konsumen setia PT GIEB Indonesia.

Kepemilikan saham PT GIEB yaitu PT RNI (Persero) sebanyak 8.659.120.000 lembar saham (65,92%), PT Prima Utama Mandiri sebanyak 3.024.400.000 (23,26%) dan Masyarakat Bali sejumlah 1.406.480.000 lembar saham (10,82%).

## 10. PT Rajawali Citramass (RCM)



PT Rajawali Citramass pada awalnya didirikan dengan nama PT Citramass Plastic Industry yang merupakan perusahaan milik swasta yang berlokasi di Kabupaten Mojokerto. Pada tanggal 3 Juli 1997 semua saham perusahaan dibeli oleh PT Rajawali Nusindo berdasarkan Akta Notaris Sutjipto, Sh. Dengan Akta Nomor 32 tanggal 3 Juli 1997, tentang Jual Beli Saham PT Citramass Plastic Industry. Kemudian berdasarkan Akta Notaris Sutjipto SH, dengan Akta Nomor 58 tanggal 15 Desember 1999, PT Citramass Plastic Industry dileburkan menjadi unit usaha PT Rajawali Nusindo. Selanjutnya berdasarkan Akta Notaris Sutjipto SH No.32 tanggal 12 Juni 2001, PT Rajawali Nusindo *merger* ke dalam PT PPEN Rajawali Nusantara Indonesia. Sehubungan dengan perkembangan Perusahaan berdasarkan Akta Notaris Nanda Fauz Iwan SH, M. Kn, dengan Akta No. 2 tanggal 7 Juli 2004 dan disahkan oleh Keputusan Menteri Hukum dan HAM dengan No. C-27898.HT.01.01 TH.2004 tertanggal 08 November 2004. Pada tanggal 31 Mei 2004, PT Rajawali Citramass yang sebelumnya bernama PT Rajawali Nusantara Indonesia-Unit Pabrik Plastik memisahkan diri menjadi entitas badan hukum sendiri sendiri.

Perusahaan yang telah berhasil meraih sertifikat ISO 9002 ini mengelola sebuah pabrik untuk memproduksi karung plastik, dengan kapasitas produksi tahunan 60 juta lembar karung plastik. Selain itu, PT Rajawali Citramass juga menjalankan usaha di bidang perdagangan impor dan ekspor antar pulau serta industri lanjutan yang berbasis bahan baku plastik.

Kepemilikan saham PT Rajawali Citramass yaitu PT RNI (Persero) sebanyak 2.999 lembar saham (99,97%) dan PT PG Rajawali I sebanyak 1 lembar saham (0,03%).

### VISI :

Menjadi perusahaan terbaik dalam bidang karung plastik beserta turunannya, PT Rajawali Citramass siap menghadapi tantangan, unggul dalam kompetensi dengan bertumpu pada kemampuan sendiri.

### MISI :

1. Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang industri karung plastik beserta turunannya dengan pengelolaan yang Profesional dan Inovatif serta mempunyai orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima.
2. Tempat berkarya bagi anak yang memiliki inisiatif, integritas dan komitmen yang tinggi terhadap kepuasan pelanggan serta inovatif dan kreatif dalam menghasilkan produk-produk kemasan plastik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan dan mampu bersaing di pasar global.
3. Perusahaan yang sehat dan tumbuh serta dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

## 11. PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring (RTE)



PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring merupakan anak perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang industri dan perdagangan

kulit hewan serta karung plastik yang terletak di desa Tanjungsari, Sidoarjo. Bahan kulit yang dihasilkan adalah kulit sapi dan domba. Sedangkan karung plastik yang dihasilkan adalah karung untuk beras, gula, dan jenis lainnya. Perusahaan berdiri sejak tahun 1988 dengan bekerja sama (*joint operation*) dengan pabrik kulit Wonocolo – Surabaya.

PT Rajawali Tanjungsari yang dikelola oleh tenaga ahli dan berpengalaman di bidang penyamakan, didukung oleh karyawan yang berasal dari masyarakat sekitar pabrik dan mampu memproduksi kulit sebanyak 10 juta *sqft* per tahun.

Proses produksi dilakukan secara terintegrasi dengan bahan baku kulit mentah sapi, kambing dan domba, memproduksi kulit setengah jadi dan berbagai macam *article* kulit *finish* untuk sepatu, garmen dan sarung tangan. Bahan baku 100% asli Indonesia khususnya daerah Jawa yang terkenal sebagai salah satu penghasil kulit terbaik di dunia karena memiliki struktur permukaan kulit yang sangat halus (*finest grain*).

Pada tahun 2014 PT Rajawali Tanjungsari berubah nama menjadi PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring dan pada bulan Juni 2016 diputuskan oleh pemegang saham untuk menambah bisnis karung plastik di PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring sebagai salah satu cara untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan.

**Visi :**

Menjadi perusahaan industri kulit dan karung plastik berkinerja terbaik, yang mampu menghadapi tantangan dan unggul dalam persaingan baik lokal maupun regional.

**Misi :**

1. Mengelola perusahaan secara profesional dan inovatif, untuk memastikan pertumbuhan profitabilitas dan keberlangsungan perusahaan, dengan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar, peningkatan kualitas produk dan pelayanan prima kepada pelanggan.
2. Tempat berkarya bagi karyawan yang memiliki inisiatif, integritas dan komitmen yang tinggi terhadap kepuasan pelanggan serta inovatif dan kreatif dalam menghasilkan produk-produk kemasan plastik dan produk kulit untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan dan mampu bersaing di pasar regional.
3. Perusahaan yang sehat dan tumbuh serta dapat memenuhi pihak-pihak berkepentingan (*stakeholder*)

Dalam rangka menjadi BUMN Holding Pangan yang pembentukannya dilaksanakan pada akhir tahun 2020, RNI direncanakan akan bertambah 8 (delapan) anak perusahaan baru anggota klaster pangan, sebagai berikut :

## 12. PT Sang Hyang Seri (SHS)



Pada tahun 1968 Lembaga Sang Hyang Seri dibentuk sebagai institusi ilmu-pengetahuan, penelitian, pengembangan, dan penyuluhan dalam rangka peningkatan produksi pangan nasional. Pada periode 1971-2016 Sang Hyang Seri menjadi korporasi agroindustri benih yang mendukung program pengadaan benih padi, jagung, dan kedelai bersubsidi untuk mendukung perwujudan swasembada pangan. Pada periode 2017-2018 Program Desa Mandiri Benih dan peniadaan

program subsidi benih tahun 2017 mendorong korporasi Sang Hyang Seri mengembangkan bisnis inorganik agroindustri non-benih. Pada periode tahun 2019-2024 restrukturisasi bisnis Sang Hyang Seri dari agroindustri benih ke kawasan industri agro dan agribisnis (kawasan agropolitan) untuk mengoptimalkan manfaat infrastruktur dan meningkatkan investasi industri agro. Tahun 2020 sebagai tonggak sejarah transformasi korporasi dari BUMN agroindustri benih pertanian menjadi BUMN agribisnis dan industri agro terpadu.

### Visi

“Menjadi Perusahaan Agroindustri Benih Nasional Kelas Dunia”, dimana perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global, perusahaan mampu memproduksi dan menyalurkan produk yang memenuhi standar nasional maupun internasional, perusahaan agroindustri benih nasional yang berbasis teknologi, operasi produksi dan pemasaran yang efisien dan efektif dengan memperkuat jaringan bisnis pada level global serta memiliki kemandirian usaha.

### Misi

Menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi *stakeholder* melalui penyediaan produk agro industri bermutu untuk memenuhi kebutuhan nasional dan internasional dan mendukung ketahanan pangan serta pengembangan usaha lain yang langsung menunjang kinerja perusahaan dan menjamin kelangsungan usaha.

## 13. PT Pertani (Pertani)



Pendirian Perusahaan dimulai dengan terbitnya Undang-Undang Darurat No. 1 Tahun 1959 tanggal 14 Januari 1959 yang membentuk Badan Perusahaan Produksi Bahan Makanan dan Pembukaan Tanah (BMPT). Dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19/1960, BMPT berubah menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Pertanian Negara (BPU Pertani). Selanjutnya, BPU Pertani berdasarkan PP No. 12/1963 tanggal 1 Januari 1963 berubah menjadi Perusahaan Pertanian Negara (PN PERTANI).

PN PERTANI berubah status menjadi Perusahaan Perseroan berdasarkan PP No. 21 tahun 1973 dan Akte Notaris Kartini Mulyadi SH No. 46 tanggal 11 Januari 1974 dan Akte Perusahaan No. 136 tanggal 24 April 1974 dan Akte Perubahan yang dibuat Notaris Imas Fatimah, SH No. 45 tanggal 06 Pebruari 1984 menjadi PT Pertani (Persero). Untuk menyesuaikan dengan Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 dan Undang-Undang BUMN No. 19 Tahun 2003, Anggaran Dasar PT Pertani (Persero) diubah dengan Akte Perubahan Nomor 81 tanggal 27 Maret 1998 yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah SH, dan telah diubah terakhir dengan perubahan No. 08 tanggal 24 Februari 2018 yang dibuat oleh Notaris Dessi, SH MKn

### Tujuan Pembentukan Perusahaan

Sesuai dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertani No. 08 tanggal 24 Februari 2018 yang dibuat oleh Notaris Dessi, SH Mkn maksud dan tujuan perusahaan adalah melakukan usaha di bidang pengadaan, produksi, dan pemasaran sarana produksi dan komoditi pertanian, serta optimalisasi

pemanfaatan sumber daya perseroan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip perseroan terbatas

#### Kegiatan Usaha Perusahaan

PT Pertani (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dengan kepemilikan saham 100 persen oleh Pemerintah Republik Indonesia yang bergerak di sektor pertanian dengan kegiatan bisnis utama meliputi produksi pertanian, pemasaran komoditi pertanian, jasa di bidang pertanian, optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perseroan, dan penugasan Pemerintah.

#### Produksi Pertanian

Kegiatan produksi pertanian Perseroan meliputi: 1) produksi komoditi pertanian termasuk di dalamnya benih, 2) produksi bibit tanaman pertanian, 3) produksi pupuk dan pestisida, 4) produksi peralatan pertanian, dan 5) produksi bahan kimia untuk pertanian.

#### Pemasaran Komoditi Pertanian

Kegiatan pemasaran komoditi pertanian yang diproduksi sendiri oleh Perseroan maupun diadakan dari pihak lain, yaitu mencakup: 1) pemasaran komoditi pertanian termasuk pemasaran benih, 2) pemasaran bibit tanaman pertanian, 3) pemasaran pupuk dan pestisida, 4) pemasaran bahan kimia untuk pertanian, 5) pemasaran hasil pertanian dan peternakan, dan 6) ekspor/impor dalam rangka peningkatan produksi pertanian.

#### Jasa Di Bidang Pertanian

Perseroan menjalankan kegiatan jasa di bidang pertanian dengan cakupan pada: 1) pembukaan dan pengolahan lahan pertanian, 2) pengolahan hasil pertanian, 3) resi gudang dalam rangka peningkatan produksi pertanian, dan 4) penyewaan alat dan mesin pertanian.

#### Optimalisasi Sumber Daya Perseroan

Melalui upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya di berbagai daerah, Perseroan melakukan kegiatan usaha yang terkait dengan: *trading house*, pengembangan kawasan industri, agro industri kompleks, *real estate*, pusat perbelanjaan, perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan, *resort*, olah raga dan rekreasi, *rest area*, stasiun pengisian bahan bakar umum, rumah sakit, pendidikan dan penelitian, prasarana telekomunikasi dan sumber daya energi, jasa penyewaan dan pengusahaan sarana dan prasarana yang dimiliki Perusahaan.

#### Penugasan Pemerintah

Selaku perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah, perseroan berkewajiban untuk mengintegrasikan kegiatan usaha ke dalam misi yang dijalankan pemerintah. Penugasan Pemerintah yang dijalankan oleh perseroan mencakup *Program Public Service Obligation (PSO)*, yang berkaitan dengan pelaksanaan subsidi di bidang pertanian dan Operasi Khusus.

**VISI:** “Menjadi perusahaan perbenihan dan perberasan nasional yang unggul dan berkelanjutan”.

## MISI

1. Memproduksi dan memasarkan produk perbenihan, perberasan, dan sarana pertanian yang unggul dan ramah lingkungan.
2. Menerapkan strategi pengembangan produk, peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan *stakeholder* lainnya.
3. Mengembangkan budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang handal dan berintegritas, didukung oleh prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

## Sumber Daya Manusia

Jumlah sumber daya manusia Perseroan per 31 Desember 2019 diperkirakan mencapai 736 orang, berkurang 62 orang apabila dibandingkan jumlah per 31 Desember 2018 yang sebanyak 799 orang. Dari total jumlah SDM tersebut di atas, 475 orang atau 64,45 % merupakan pegawai organik (tetap).

## Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Perseroan ditetapkan berdasarkan Peraturan Direksi PT Pertani (Persero) No. 005/PERT.D/ORG.00/2018 tanggal 25 Agustus 2018 tentang Tata Kerja Dan Susunan Organisasi PT Pertani (Persero) yang diperbarui dengan No. PERT.006/PERT.D/ORG.00/2019 tanggal 28 Agustus 2019 tentang Tata Kerja Dan Susunan Organisasi PT Pertani (Persero), Struktur Organisasi PT Pertani (Persero). Gambar 6 menyajikan Struktur Organisasi sesuai dengan ketetapan Direksi Perseroan tersebut.

Kantor daerah yang berada di dalam organisasi Perseroan terdiri dari: Wilayah membawahi Bagian Operasional, Bagian Keuangan & Akuntansi dan Cabang. Cabang membawahi sejumlah unit usaha yang mencakup Unit Pemasaran, UPB (Unit Produksi Benih), UPP (Unit Penggilingan Padi) dan Unit Produksi Pupuk dan Pestisida.

Jaringan Usaha PT Pertani meliputi 5 Kantor Wilayah, 34 Kantor Cabang, 30 Unit Pemasaran, 15 Unit Penggilingan Padi, 29 Unit Produksi Benih, 1 Unit Produksi Pupuk & Pestisida.

Perseroan memiliki sarana usaha dan sarana kerja yang cukup memadai untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan. Namun sarana usaha dan sarana kerja yang dimiliki perusahaan sebagian besar sudah tua, sehingga perlu dilakukan investasi atau renovasi.

Investasi dan renovasi dilakukan menggunakan dana PMN Tahun 2015 dan dana perusahaan yang dilaksanakan sesuai yang telah diajukan ke Kementerian Keuangan dan untuk dana perusahaan dilaksanakan secara selektif, yaitu dengan penajaman/prioritas investasi dan renovasi yang mendukung operasional perusahaan

## 14. PT Perikanan Nusantara (Perinus)



PT Perikanan Nusantara (Persero) selanjutnya disebut Perusahaan atau Perseroan, didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 1998, mengenai penggabungan BUMN perikanan ke dalam PT Usaha Mina (Persero) dan perubahan

nama menjadi PT Perikanan Nusantara (Persero) dan akta penggabungan No. 08 dan 09 tanggal 8 Mei 2006 menjadi PT Perikanan Nusantara dari Notaris Muhammad Hanafi, SH., Notaris di Jakarta Selatan dan disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Keputusan Nomor: C-16842 HT.01.04.TH 2006 tanggal 9 Juni 2006. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, yang terakhir dengan Akta Notaris Nomor: 53 tanggal 22 Juli 2019 dari Muhammad Hanafi, S.H., Notaris di Jakarta Selatan. Perubahan tersebut telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor: AHU-0119525.AH.01.11 Tahun 2019, tanggal 25 Juli 2019.

Sejarah PT Perinus (Persero) dimulai dari Tahun 1934 dengan terbentuknya Institut Voor de Zeevisscherij melalui akte notaris No. 15 dari Mr.A.H Ophiysen di bawah Departemen van Economische Zaken. Dalam perkembangannya perusahaan ini menjadi Kaiyoo Gyogyo Kenkyuzo. Tahun 1961, sesuai PP No. 44/1961, didirikan Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perikanan Negara (BPU Perikani) yang kemudian terdiri dari PT Tirta Raya Mina (Persero), PT Perikanan Samodra Besar (Persero), PT Perikani (Persero) dan PT Usaha Mina (Persero). Untuk menjalankan misi BUMN sebagai agen pembangunan dan untuk mewujudkan kedaulatan pangan di bidang perikanan, maka sesuai PP No. 21/1998, keempat BUMN tersebut digabung menjadi satu dengan nama PT Perikanan Nusantara (Persero).

PT Perikanan Nusantara (Persero) berkedudukan dan berkantor pusat di Jalan KH. Hasyim Ashari No. 17A, Jakarta Pusat 10130.

### **Visi**

Menjadi perusahaan perikanan terbaik guna mewujudkan kedaulatan pangan

### **MISI**

1. Menjadi perusahaan yang unggul tangguh dan tumbuh berkelanjutan.
2. Menjalankan bisnis perikanan tangkap, logistik dan perdagangan ikan untuk memenuhi ketersediaan dan keterjangkauan serta mengutamakan layanan terbaik.
3. Meningkatkan hubungan kerjasama dan keberpihakan kepada nelayan sebagai mitra strategis perusahaan, serta menjaga kelestarian lingkungan.

Berdasarkan Akta Perubahan No. 8 tanggal 05 Juni 2017 yang dikeluarkan oleh Notaris Muhammad Hanafi, SH. tentang perubahan Anggaran dasar PT Perikanan Nusantara (Persero) dan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. S - 290/MBU/05/2017 tanggal 08 Mei 2017 Tentang Perubahan Modal Dasar dan Modal Disetor, Modal Dasar Perusahaan ditetapkan sebesar Rp1.400.000.000.000,-, yang mana dari Modal Dasar tersebut sebesar Rp350.537.000.000,- telah disetor penuh oleh Negara Republik Indonesia sebagai pemegang saham

Perusahaan menyadari bahwa karyawan merupakan sebuah aset yang paling berharga untuk mendukung kesuksesan dan keberhasilan perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif, Perusahaan berupaya untuk terus memberikan serangkaian program pelatihan maupun fasilitas dan tunjangan yang dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja karyawannya.

Perusahaan menjamin tidak terjadinya diskriminasi di lingkungan perusahaan sehingga tercipta perlakuan yang adil, jujur, dan transparan di kalangan karyawan, sehingga semua karyawan bisa bekerja dengan baik dan maksimal sesuai jabatan dan tugasnya masing-masing dalam mewujudkan visi dan misi Perusahaan

#### Kegiatan Usaha Utama Perusahaan

PT Perikanan Nusantara (Persero) dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 1998 dan merupakan hasil penggabungan dari empat BUMN yang bergerak di bidang perikanan, yaitu PT Usaha Mina (Persero), PT Perikani (Persero), PT Tirta Raya Mina (Persero), dan PT Perikanan Samodra Besar (Persero).

Penggabungan tersebut dilakukan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Luar Biasa pada tanggal 27 Oktober 2005 dan dinyatakan dalam Akte Notaris Nomor 8 dan Nomor 9 tanggal 8 Mei 2006 yang dibuat dihadapan Notaris Muhammad Hanafi, SH di Jakarta. Perusahaan telah terdaftar secara resmi sejak keluarnya Keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor C-16842.HT.01.04. Tahun 2006 tanggal 9 Juni 2006. 11

Berdasarkan Anggaran Dasar, perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha berupa penangkapan, perdagangan ikan, budidaya ikan, pengolahan ikan dan pemasaran ikan serta usaha-usaha lainnya yang mendukung usaha pokok tersebut.

Secara lebih rinci, kegiatan usaha utama perusahaan meliputi:

1. **Bisnis Utama (*Core Business*)**
  - a. **Penangkapan Ikan**  
Aktivitas memperoleh ikan dengan menggunakan kapal tangkap jenis *purse seine, pole and line, dan long line*
  - b. **Pembelian Ikan**  
Aktivitas pembelian ikan dilakukan di sentra nelayan menggunakan kapal tampung, darat, maupun dilakukan secara *trading*
  - c. **Pengolahan Ikan**  
Perusahaan memiliki total UPI (Unit Pengolahan Ikan) sebanyak 13 unit untuk melakukan pengolahan dalam bentuk *whole, loin, dan bentuk lainnya*
  - d. **Perdagangan dan Pemasaran Ikan**  
Dengan dukungan teknologi dan sistem informasi untuk pemasaran lokal, domestik, dan ekspor.
2. **Bisnis Pendukung (*Supporting Business*)**
  - a. **Pabrik Es**  
Perinus memiliki 8 unit pabrik es dengan kapasitas masing-masing sebesar 170 ton untuk dijual kepada nelayan-nelayan setempat berlokasi di 5 cabang
    - b. **Docking**  
Perinus memiliki fasilitas docking tersebar di 5 cabang, yaitu di Ambon, Sorong, Bitung, Tegal, Surabaya yang membantu nelayan sekitar untuk melakukan perbaikan kapal.
    - c. **Dermaga**  
Memiliki 5 dermaga di Ambon, Sorong, Bitung, Bacan dan Tanjung Benoa.
    - d. **Jasa**

Jasa persewaan *cold storage* dan pengolahan, jasa perawatan dan perbaikan kapal, jasa perbengkelan, jasa fasilitas (dermaga, bongkar muat & suplai air, bangunan, wisma dan lain-lainnya).

Untuk menunjang kegiatan usaha Perusahaan, Perusahaan memiliki 4 kapal penangkap ikan dan 21 kapal penampung. Seluruh kapal tersebut di atas dilengkapi dengan mesin pembeku (*Air Braze Freezer*) dan ruang pendingin (*Cold Storage*) yang berfungsi untuk menjaga mutu hasil tangkapan ikan. Fungsi kapal penangkap ikan tersebut adalah untuk membantu menjaga kestabilan persediaan bahan baku dan mengurangi biaya pembelian bahan baku yang dikeluarkan.

Perusahaan dan fungsi kapal penampung adalah membantu Perusahaan melakukan efisiensi dari sisi biaya operasional dan/atau BBM. Sarana dan prasarana yang dimiliki Perusahaan saat ini adalah :

- a. Pabrik es dengan kapasitas sebesar 170 ton
- b. *Coldstorage* dengan kapasitas terpasang  $\pm$  4,420 ton
- c. Dermaga perikanan di 5 lokasi yaitu di Ambon, Sorong, Bitung, Bacan dan Benoa
- d. *Slipway – docking* kapal sebanyak 13 jalur
- e. 18 UPI (sertifikat HACCP) di 7 cabang yang dimiliki oleh perseroan
- f. 6 lokasi *Integrated Cold Storage* (ICS)

Adapun cabang dan wilayah kerja Perusahaan berlokasi di Padang, Jakarta, Kep. Riau, Kepulauan Natuna, Surabaya, Benoa, Tegal – Pekalongan, Gorontalo, Bitung, Makassar, Ambon, Sorong, Bacan dan Kepulauan Talaud dengan rincian sarana dan prasarana masing-masing cabang.

## 15. Perusahaan Umum Perikanan Indonesia (Perindo)



Perum Perikanan Indonesia lahir sebagai pengelola pelabuhan perikanan. Hal tersebut dilatarbelakangi pembangunan pelabuhan perikanan di Indonesia selama ini dibiayai oleh pemerintah dengan dana yang cukup besar, baik yang bersumber dari pinjaman luar negeri maupun APBN. Selanjutnya, pemerintah tidak menyediakan dana pemeliharaan maupun revitalisasi secara terus menerus. Hal tersebut menjadi latar belakang pendirian Perum Perikanan Indonesia. Pada mulanya, didirikan dengan nama Perum Prasarana Perikanan Samudera (Perum PPS) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 2 Tahun 1990 tanggal 20 Januari 1990. Setelah diatur kembali dengan PP Nomor 23 Tahun 2000, pada tahun 2013 diterbitkan PP Nomor 9 Tahun 2013 yang isinya antara lain mengubah nama Perusahaan menjadi Perum Perikanan Indonesia.

Sebagai BUMN yang bergerak dalam bidang Kelautan dan Perikanan, penyusunan RJPP mengacu kepada kebijakan pimpinan nasional yang mencanangkan Indonesia sebagai poros maritim dunia, antara lain mengacu ke arahan Presiden RI terpilih untuk periode 2019-2024 yang disampaikan dalam pidato kemenangannya di Sentul, Bogor pada Juli 2019, yaitu: "Menyambungkan infrastruktur besar dengan kawasan-kawasan produksi rakyat : Kawasan Industri Kecil, Kawasan Ekonomi Khusus, Kawasan Pariwisata, Kawasan Persawahan, Kawasan Perkebunan dan Tambak-Tambak Perikanan".

Arah perusahaan tertuang dalam misi pembangunan kelautan dan perikanan pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2020-2025 Kementerian

Koordinator Bidang Kemaritiman yaitu: terbangunnya jaringan sarana dan prasarana sebagai perekat semua pulau dan kepulauan Indonesia, meningkat dan menguatnya sumber daya manusia di bidang kelautan yang didukung oleh pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, membangun ekonomi kelautan secara terpadu dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber kekayaan laut secara berkelanjutan serta mengurangi dampak bencana pesisir dan pencemaran laut.

Saat ini, perusahaan memiliki tiga bisnis utama, yaitu jasa kepelabuhanan perikanan, pengelolaan hasil laut (penangkapan, pengolahan dan perdagangan) dan perikanan budidaya. Hingga akhir tahun 2018 Perum Perindo mengelola delapan pelabuhan perikanan yaitu Pelabuhan Perikanan Samudera (PPS) Nizam Zachman Jakarta, PPS Belawan, Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Pekalongan, PPN Brondong, PPN Prigi, PPN Pemangkat; PPN Lampulo dan PPN Tarakan. Selain itu, satu pelabuhan lagi di Banjarmasin, dalam proses akan diaktifkan kembali. Perusahaan juga memiliki unit usaha yang tersebar di seluruh Indonesia, mulai dari Lampulo-Banda Aceh hingga Merauke-Papua. Unit usaha dimaksud bisa berupa unit usaha budidaya, perdagangan, pengolahan ikan maupun operasi kapal ikan.

Visi Perusahaan adalah "Menjadi Perusahaan Perikanan yang Tangguh, Terpercaya dan Penggerak Pertumbuhan Ekonomi" Misi Perusahaan yaitu berperan aktif dalam pembangunan perekonomian nasional di sektor perikanan dan kelautan, menyediakan fasilitas barang dan jasa guna mendukung pelayanan prima, mengembangkan sistem bisnis perikanan, memiliki sumber daya manusia (SDM) yang profesional serta mengelola perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Aktivitas dan usaha yang dijalani oleh Perusahaan sebagaimana dimaksud pada maksud dan tujuan perusahaan antara lain adalah pelayanan jasa tambat labuh pasca penyelesaian administrasi (*clearance*) oleh instansi yang berwenang di Pelabuhan Perikanan, pelayanan jasa bongkar muat, pengelolaan sarana dan prasarana perikanan meliputi tapi tidak terbatas pada: penyediaan dan pengusahaan fasilitas ruang penyimpanan ikan (*cold storage*), pabrik es, pengolahan dan pengepakan ikan, penyediaan dan pengusahaan fasilitas penunjang meliputi air, listrik, sarana telekomunikasi, bahan bakar minyak, alat angkut, bongkar muat dan perbekalan kapal, penyediaan dan pengusahaan fasilitas berupa tempat pelelangan ikan, pusat pemasaran ikan, lahan, ruang dan bangunan, bengkel dok, dan galangan kapal, serta penyelenggaraan penyaluran benih ikan, pakan dan sarana produksi lainnya, penyelenggaraan usaha budidaya sumber daya ikan, pengolahan hasil perikanan, pemasaran ikan hias, pasar ikan higienis, perdagangan ikan dan produk perikanan serta perdagangan lainnya yang terkait dengan bisnis perikanan. Selain kegiatan usaha utama, perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk perkantoran, pergudangan, pariwisata perhotelan dan *resort*, olah raga dan rekreasi, pelayanan kesehatan, prasarana telekomunikasi, serta jasa penyewaan dan pengusahaan aset yang dimiliki dan atau dikuasai perusahaan

## 16. PT Bhandha Ghara Reksa (BGR)



PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), dikenal juga dengan “BGR Logistics”, didirikan pada tanggal 11 April 1977 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 26 tahun 1976 dengan fokus bisnis pada bidang jasa pergudangan yang termasuk kegiatan penyimpanan, pengelolaan, distribusi saprotan milik PT Pusri dan freight forwarding. Pada awalnya, BGR mengoperasikan 32 gudang Sampai dengan tahun 1985, BGR telah melakukan ekspansi ke wilayah Indonesia Timur menyusul pembangunan gudang tipe 1.000 dan 420 di Mataram/NTB, Kupang/NTT, Poso dan Luwuk serta telah dipercaya oleh PT Pusri untuk mengelola seluruh gudang pupuknya. Diantara tahun 1985 sampai dengan tahun 1993, BGR meningkatkan jangkauan layanannya, baik jasa pergudangan maupun Jasa Pengurusan Transportasi (JPT). BGR melanjutkan ekspansi bisnisnya melalui pembukaan kantor cabang di Sorong, Palu, Cilegon, Balikpapan, dan Yogyakarta. BGR dipercaya untuk menyusun UU no 9 tahun 2006 tentang Sistem Resi Gudang (SRG).

Pada tahun 2013 BGR ditunjuk sebagai pengelola Gudang Serah Timah untuk ekspor. Pada tahun 2014 BGR ditunjuk sebagai *Supply Chain Management* oleh Semen Baturaja. Pada tahun 2015 BGR memperkenalkan BGR Express; Pada tahun 2016 BGR ditunjuk sebagai Konsolidator Komoditas bawang, kelapa, dan produk ekspor oleh kemenkeu; Pada tahun 2017 BGR melakukan inovasi pada layanannya, pada jasa pengelolaan limbah/*Waste Integrated Solution (WIS)*. Selanjutnya pada tahun 2018 BGR memperkuat bisnisnya dengan melakukan transformasi menuju *Digital Logistics Company*. Untuk meningkatkan pengetahuan *hard skill* dan *soft skill*, BGR juga telah mendirikan *Training Center* yang membuat BGR memperoleh penghargaan sebagai *BUMN Emerging* dengan inovasi teknologi terbaik pertama dan *CEO visioner* di ajang Anugerah BUMN 2019. BGR melanjutkan ekspansi bisnisnya melalui pembukaan kantor cabang di Sorong, Palu, Cilegon, Balikpapan, dan Yogyakarta. BGR dipercaya untuk menyusun UU no 9 tahun 2006 tentang Sistem Resi Gudang (SRG).

Di tahun 2019, BGR mengembangkan sayap dengan mulai masuk ke bisnis *Trader* (perdagangan) dengan menggandeng PPI dan Perinus, bisnis *e-commerce* dengan menggandeng beberapa perusahaan *startup* seperti Grab, Tiplogic, Gojek, Kudo. Dalam pengembangan Logistiknya, BGR menggandeng PT POS dan Pelindo II melalui anak perusahaannya PT Pelabuhan Tanjung Priok (PTP). Pada akhir Agustus 2019, BGR bekerjasama dengan PT KBI (Kliring berjangka Indonesia) dan Jakarta *Futures Exchange (JFX)* membentuk bursa timah. BGR juga menggandeng perusahaan swasta nasional seperti Indonesia *Community and Derivatives Exchange (ICDX) Group* untuk membuat kawasan berikat PLB dan bursa timah, PT Mukti Mandiri Lestari (MML) dan PT Wiraswasta Gemilang Indonesia untuk pengolahan limbah B3 dan non B3, PT Eka Nur, dan Indonesia *Fortune Lines (IFL)* untuk kerjasama dalam perkapalan serta PT Polowijo dan Seger Agro dalam penyaluran produk mereka. Seluruh inovasi yang dilakukan BGR sebagai mana disebutkan diatas dilakukan untuk menghadapi berbagai tantangan di Industri Logistik, dimana terdapat lebih dari 3.000 perusahaan logistik yang terdaftar di asosiasi ALFI/ILFA. Dengan karakteristik industri yang *Highly Fragmented*, tidak ada perusahaan logistik yang benar-benar menguasai pasar Pembangunan infrastruktur yang gencar dilakukan, akan membuka banyak sekali peluang untuk BGR. Pada satu sisi BGR dapat berkontribusi dengan layanan logistik, pergudangan serta *Supply Chain Managementnya* dan juga dari pembangunan tersebut interkoneksi akan semakin meningkat. Selain itu terdapat juga rencana

pembangunan ibu kota baru yang membuka peluang besar untuk BGR. Dari sisi pasar, industri logistik juga terus bertumbuh dengan rata-rata sekitar 12,5%. Visi BGR adalah menjadi perusahaan logistik dengan solusi terintegrasi, andal dan terpercaya.

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, BGR menjalankan kegiatan usaha berikut adalah menyelenggarakan dan mengusahakan jasa logistik yang berkaitan dengan proses pengiriman barang secara terpadu maupun sendiri-sendiri dalam lingkup nasional ataupun internasional, menyelenggarakan dan mengusahakan jasa persewaan dan pengelolaan ruangan serta pengelolaan barang di tempat tertutup dan terbuka baik di kawasan pabean, dan melakukan pengelolaan persediaan (*stock management* dan *collateral management*), menyelenggarakan dan mengusahakan kegiatan jasa surveyor meliputi kegiatan pencatatan, perhitungan, pengawasan dan pengujian hasil-hasil mutu barang dan hasilhasil terhadap suatu kegiatan, menyelenggarakan dan mengusahakan jasa logistik terintegrasi untuk limbah industri dan limbah B3, atau disebut BGR dengan *Waste integrated Solution* (BGR-WIS), dengan ruang lingkup meliputi pengangkutan via darat dan laut, pengumpul, pengolah dan pemanfaat, melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan/atau dikuasai oleh perkantoran, perhotelan, pusat pembelanjaan, *office management*, perumahan, rumah sakit, pendidikan, olah raga, rumah susun, apartemen dan sumber daya manusia untuk memberikan jasa konsultasi.

## 17. PT Berdikari (Berdikari)



PT Berdikari (Persero) semula bernama PT Pilot Proyek Berdikari (PT PP Berdikari). PT PP Berdikari dibentuk berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet Ampera Republik Indonesia No. 01/EK/KEP/1966 tanggal 12 Agustus 1966, tertuang dalam Akte Pendirian No. 24 tanggal 15 Agustus 1966 oleh Notaris R. Soerojo Wongsowidjojo, SH pada tanggal 7 April 2000 PT Perusahaan Pilot Proyek Berdikari resmi berubah status menjadi PT Berdikari (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 22 yang dituangkan dalam Akta No.16 tanggal 22 Agustus 2000 oleh Notaris Betsail Untayana, SH serta disahkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia No. C-22369HT.01.04-TH2000 tanggal 12 Oktober 2000.

PT Berdikari (Persero) merupakan BUMN Peternakan yang ditugaskan Pemerintah untuk turut menyukseskan program kemandirian pangan nasional dan program swasembada daging sapi nasional, khususnya pemenuhan kebutuhan protein hewani untuk masyarakat melalui peningkatan penyediaan daging sapi yang aman, sehat, utuh, dan halal (ASUH) dengan harga terjangkau.

PT Berdikari (Persero) juga melaksanakan kegiatan pembibitan sapi yang bertujuan untuk menjamin ketersediaan benih serta bibit ternak yang berkualitas. Selanjutnya, melalui kegiatan pembibitan ini diharapkan dapat meningkatkan populasi ternak. Namun yang lebih penting adalah mampu meningkatkan produktivitas dan kesehatan hewan. Untuk mendukung usaha peternakan juga dilakukan kegiatan agroindustri, yakni penanaman sorgum, jagung, dan tanaman lainnya. Selain untuk digunakan sebagai sumber pakan ternak, hasil agroindustri juga ditujukan untuk masyarakat industri.

PT Berdikari (Persero), dalam periode transformasi menjadi BUMN Peternakan sejak tahun 2012, Hingga saat ini proses transformasi masih terus bergulir. Upaya untuk fokus pada peternakan terus dilakukan perusahaan. Beberapa strategi yang sudah dilakukan antara lain memisahkan (*spin off*) Divisi Logistik menjadi anak perusahaan dan menggabungkan kegiatan bisnis Berdikari International *Pte, Ltd* dengan Divisi Niaga

PT Berdikari (Persero) sejak 2017 menyiapkan sumber daya manusia untuk berkembang dan menghadapi tantangan internal dan eksternal perusahaan. Selain peningkatan kompetensi teknis SDM untuk menghadapi tantangan di lingkungan eksternal perusahaan yang makin beragam, setiap karyawan juga diharapkan meningkatkan kompetensi non teknisnya agar dapat beradaptasi dengan perubahan budaya perusahaan di era yang lebih kompetitif.

Dalam struktur organisasi PT. Berdikari (Persero) pada saat ini, Direktur Utama membawahi 2 Direktur yaitu Direktur Operasional dan Direktur Keuangan dan SDM. Direktur Operasional membawahi 3 *group* yakni Group Peternakan, Group Komersil & Pengembangan Usaha, serta Group Pengelolaan Anak Usaha. Direktur Keuangan membawahi Group Keuangan Akuntansi & Aset dan Group SDM & Umum. Selain itu, terdapat pula Group Sekretaris Perusahaan dan Group SPI yang merupakan struktur organisasi per Direktorat dibawah Direktur Utama

#### Visi

Menjadi Perusahaan Agroindustri nasional terbaik yang inovatif, bersaing, dan tumbuh berkelanjutan.

#### Misi

- Membangun tim terbaik dengan integritas tinggi dan upaya maksimal yang didukung dengan sumber daya manusia yang handal, dan berkomitmen untuk berkembang.
- Melakukan perbaikan terus-menerus melalui inovasi, baik dalam pasar, produk maupun proses dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan.
- Memaksimalkan peluang yang didasari pada kekuatan dan kompetensi yang dimiliki dengan tetap menjaga kinerja yang optimal dan efisien untuk meningkatkan nilai bagi *stakeholder*.

## 18. PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (PPI)



PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) selanjutnya disebut PT PPI (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan merupakan satu satunya BUMN trading company di Indonesia. PT PPI (Persero) bergerak di perdagangan umum meliputi ekspor, impor, dan distribusi yang merupakan hasil penggabungan (merger) PT Dharma Niaga (Persero) dan PT Pantja Niaga (Persero) ke dalam PT Cipta Niaga (Persero) yang kemudian berganti nama menjadi PT PPI (Persero) di tahun 2015.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, perusahaan ditunjang oleh struktur perusahaan sebagai berikut :

1. 32 (tiga puluh dua) Kantor Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, (Lokasi kantor pusat dan cabang PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero),

2. 5 (lima) Direktorat, yaitu Direktorat Utama, Direktorat Teknik dan Pengembangan, Direktorat Komersial, Direktorat Operasi, dan Direktorat Keuangan dan Sumber Daya Manusia;
3. 524 aset (properti dan non properti) dan gudang multi produk >87.000 ton;
4. Sumber daya manusia berjumlah 601 karyawan per 30 Juni 2019;
5. Anak perusahaan : PT. Tri Sari Veem (PT. TSV). PT. TSV didirikan pada tanggal 19 November 1963 berkedudukan di Kabupaten Tangerang. PT. TSV dapat melaksanakan kegiatan usaha, yaitu Jasa Pengurusan Transportasi (JPT), yang dapat mencakup kegiatan penerimaan, penyimpanan, sortasi, pengepakan, pendanaan, pengukuran, penimbangan, penerbitan dokumen angkutan, pengurusan penyelesaian dokumen, pengiriman, perhitungan biaya angkutan dan logistik, klaim, asuransi atas pengiriman barang, penyelesaian tagihan dan biaya lainnya yang diperlukan.

PT PPI (Persero) didirikan untuk menjadi perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas berupa perolehan laba untuk memenuhi kelangsungan hidup perusahaan dan kepentingan seluruh stakeholder. Tujuan PT PPI (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : AHU - 93653. AH. 01. 02. Tahun 2008 tentang Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia adalah

“Melakukan usaha di bidang perdagangan pada umumnya, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna peningkatan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.”

Untuk melaksanakan tujuan tersebut diatas, upaya yang dilakukan perusahaan adalah menyelenggarakan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Perdagangan internasional dan perdagangan dalam negeri yang mencakup sektor perdagangan
2. Produksi barang-barang yang mendukung perdagangan sebagaimana dimaksud pada nomor satu di atas
3. Kegiatan usaha lainnya, yaitu sewa gedung, sewa kantor, sewa ruko, sewa lahan, transportasi, properti, dan pariwisata

### **Visi**

Menjadi Perusahaan Dagang Terpercaya dan Terkemuka serta Mempunyai Akses Sumber dan Jaringan Pemasaran di Dalam dan Luar Negeri"

### **Misi**

1. Melakukan perdagangan umum dan khusus yang menangani beraneka ragam produk sejak dari hulu hingga hilir secara komersial dan terukur;
2. Melaksanakan transaksi perdagangan lokal maupun lintas negara;
3. Melakukan produksi barang-barang yang mendukung perdagangan;
4. Menjalinkan kemitraan dengan layanan yang terintegrasi dengan memanfaatkan jaringan dan sistem Teknologi Informasi yang handal;
5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui produktivitas

Budaya Perusahaan

Berikut budaya perusahaan dari PT. PPI (Persero) adalah:

- a) *Be Positive* : Berpikir, berucap, dan berperilaku positif
- b) *Strong Commitment* : Menepati janji
- c) *Be Faster* : Cepat dan tepat
- d) *Be Cheerful* : Senang dan Bahagia

## 19. PT Garam (Garam)



Perjalanan panjang PT Garam (Persero) sejak tahun 1921, mengalami pasang surut dalam pengelolaan operasional perusahaan, yang dikategorikan dalam beberapa fase pengelolaan yaitu:

Tahun 2013 sebagai Fase dari Garam untuk Lingkungan dan Komunitas (*From Garam to the Environment and Community*) Tuntutan perusahaan dalam mengelola sumber daya alam dan lingkungan, maka konsep tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan kelangsungan hidup Perusahaan di masa yang akan datang.

Tahun 2014 Garam memperkuat Jaringan Wilayah Pemasaran melalui Praktik Kemitraan (*Strengthening the Marketing Area Network through Partnership Practices*) Persuasi dan kemitraan pemasaran telah menjadi bahan pembicaraan utama saat ini. Praktik kemitraan pemasaran dipandang sebagai suatu perubahan dalam paradigma pemasaran. Konsep pemasaran terdahulu mengacu kepada keinginan dan kebutuhan pelanggan, sedangkan konsep kemitraan pemasaran mengacu terhadap kepuasan pelanggan. Pandangan tersebut menempatkan kemitraan pemasaran sebagai suatu hal penting dalam memperkuat jaringan wilayah pemasaran.

Tahun 2015 Garam Mewujudkan Kedaulatan Pangan di Bidang Garam (*Realizing Food Sovereignty in Salt*). Dalam rangka pembangunan ekonomi, pertanian haruslah menjadi agenda utama yang digarap. Hal ini disebabkan terkait dengan pemenuhan ketahanan pangan nasional. Sampai saat ini, garam merupakan komoditas yang strategis dalam proses pembangunan pertanian karena garam merupakan kebutuhan pokok dalam memenuhi hajat hidup masyarakat Indonesia. Masyarakat telah menjadikan garam sebagai pemegang peranan terpenting dalam kunci cita rasa masakan. Dengan semangat untuk memberikan solusi kemakmuran secara global, PT Garam (Persero) yang bergerak di bidang produksi garam tertua di Indonesia menjadi agen pembangunan serta tetap konsisten dalam menjaga terjaminnya ketersediaan garam nasional. PT Garam (Persero) juga senantiasa berupaya mewujudkan kedaulatan pangan di bidang garam.

Tahun 2016 Garam memperkuat Aliansi Strategis Melalui Sinergi Bisnis (*Strengthening Strategic Alliance Through Business Synergy*) PT Garam (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang usaha industri agro dan farmasi khususnya pengolahan garam mempunyai peranan penting sebagai agen pembangunan untuk tetap konsisten dalam menjaga terjaminnya ketersediaan Garam Nasional, serta senantiasa berupaya mewujudkan kedaulatan pangan di bidang garam. Hal ini sebagai pemacu untuk meningkatkan kinerja operasional, keuangan, serta menyinergikan aliansi strategis industri garam baik dengan pihak swasta maupun dengan sinergi BUMN atau Anak Usaha BUMN. Pada penyusunan

laporan tahunan 2016, Perusahaan mengacu pada kriteria ARA 2016. Kami juga telah menyediakan referensi kriteria ARA yang disajikan pada halaman Pembuka. Kami berharap hal ini dapat memudahkan *stakeholders* dalam memahami alur penyajian Laporan Tahunan ini.

Tahun 2017 Garam melakukan optimalisasi sumber daya, pesatkan kinerja (*Optimizing Resources, Elevating Performance*) PT Garam (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang usaha industri agro dan farmasi memiliki peranan serta tanggung jawab besar dalam pemenuhan kebutuhan garam nasional. Hal tersebut menuntut PT Garam (Persero) untuk terus meningkatkan produksi melalui sinergi bisnis yang dilakukan selama tahun 2017. Tidak sedikit tantangan yang dihadapi oleh PT Garam (Persero) dalam menjalankan bisnis khususnya pada tahun 2017 baik dalam hal iklim, gejolak internal perusahaan, maupun tuntutan dari luar perusahaan. Namun tantangan tersebut terbukti mampu dihadapi oleh PT Garam (Persero) melalui penciptaan strategi dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga mampu menuntun kinerja perusahaan untuk mencapai peningkatan keuntungan yang signifikan serta menghasilkan nilai tambah bagi seluruh *stakeholders*.

Tahun 2018 Garam berfokus pada Transformasi Untuk Keunggulan (*Transformation For Excellence*) PT Garam (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang usaha argo dan farmasi memiliki peranan serta tanggung jawab besar dalam memenuhi kebutuhan garam nasional. Dengan adanya tanggung jawab ini, PT Garam (Persero) senantiasa berkomitmen untuk bertransformasi untuk menjadi lebih baik. Komitmen untuk bertransformasi ini bukan hanya akan berhenti hingga menjadi lebih baik, tetapi juga lebih unggul di segala bidang. PT Garam (Persero) berupaya untuk meningkatkan kinerja unggulnya di segala aspek, termasuk aspek produksi, aspek kinerja keuangan, hingga aspek kualitas produk melalui penciptaan strategi dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga mampu menuntun kinerja perusahaan yang signifikan dan menghasilkan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

Visi menjadi perusahaan garam berkelas global yang fokus kepada peningkatan produksi garam berkualitas untuk terjaminnya ketersediaan garam nasional. Misi PT Garam (Persero) merumuskan misi perusahaan menjadi perusahaan terbaik yang profesional, efisien, produktif dan memiliki daya saing, memproduksi garam industri, konsumsi dan derivatnya yang berkualitas untuk memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*, melakukan bisnis pemasaran dan memperkuat jaringan wilayah pemasaran, melakukan pengembangan usaha dengan optimalisasi aset melalui praktek bisnis kemitraan guna mendapatkan nilai tambah, meningkatkan hubungan kerja sama yang harmoni dengan petani garam dan masyarakat pegaraman sebagai mitra strategis perusahaan serta menjaga kelestarian lingkungan.

## Perusahaan Afiliasi

Nama-nama perusahaan afiliasi RNI adalah sebagai berikut :

### 1. PT PG Madu Baru (MB)

PT PG Madu Baru merupakan pabrik gula yang berlokasi di Yogyakarta. Pada awal pendirian sahamnya dimiliki oleh pihak Kraton Yogyakarta sebesar 65% dan



sisanya sebesar 35% dimiliki oleh pemerintah. RNI menjadi pengelola PG Madu Baru melalui kontrak manajemen sejak tahun 1984 selama 10 (sepuluh) tahun dan diperpanjang lagi sampai dengan tahun 2004. Pada tahun 2004 kepemilikan saham pemerintah tersebut dialihkan kepada RNI sebagai penyertaan pemerintah. Selain memproduksi gula, Pabrik Gula Madu Baru juga memproduksi alkohol dan spiritus. Sedangkan hampir 90% bahan baku untuk pabrik gula disuplai oleh tebu rakyat.

## 2. PT Padi Energi Nusantara (PEN)

PEN dimiliki sepuluh BUMN yang berkaitan dengan sektor penunjang pertanian diantaranya yaitu: PT Pupuk Sriwijaya, PT Pupuk Kujang, PT Pupuk Kalimantan Timur, PT Petrokimia Gresik, PT Pupuk Iskandar Muda, PT Sang Hyang Seri, PT Pertani, PT Rajawali Nusantara Indonesia, Perum Jasa Tirta I, dan Perum Jasa Tirta II. Porsi kepemilikan saham RNI di PEN sebesar 14%.

## 3. PT Mitra BUMDES Nusantara (BUMDES)



BUMDES adalah program sinergi antara BUMN dan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT). BUMN yang disertakan dalam program ini antara lain BNI, Bank Mandiri, BRI dan BTN serta Perum BULOG sesuai dengan plotting area masing-masing. Porsi kepemilikan saham RNI di perusahaan ini sebesar 10%.

## 4. PT PP Sinergi Banjaratma



PP Sinergi Banjaratma merupakan perusahaan yang didirikan bersama PT PP (Persero) Tbk, PT Jasamarga Properti, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Perkebunan Nusantara IX, dan PT PP Properti Tbk. Perusahaan ini mengelola Tempat Istirahat dan Pelayanan (TIP) atau *Rest Area* di area-area jalan tol. Porsi kepemilikan saham RNI di perusahaan ini sebesar 7.5%.

## **LAMPIRAN POSISI INTERNAL DAN EKSTERNAL FAKTOR SESUAI DENGAN MATRIKS TOWS**

Untuk 11 (sebelas) Anak Perusahaan RNI Group sebelum menjadi BUMN Pangan, posisi internal dan eksternal faktor sesuai TOWS sebagai berikut :

## RW1

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi keuangan cukup baik</li> <li>• Mempunyai SDM yang kompeten di bidang pergulaan</li> <li>• Kapasitas pabrik yang cukup besar 17.000 TCD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas giling pabrik belum optimal</li> <li>• Lokasi pabrik berdekatan dengan pemukiman</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan permintaan gula nasional</li> <li>• Diversifikasi usaha masih terbuka</li> <li>• Masih cukup banyak petani tebu di wilayah Jatim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisasi</li> <li>• Peningkatan UMR/UMK</li> <li>• Masuknya gula rafinasi ke pasaran</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT PG Rajawali I, strategi yang dipilih adalah menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang dengan cara :

- Pengolahan *raw sugar* untuk menutup *idle capacity*, serta penguasaan bahan baku
- Ekspansi dan Pengembangan produk
- Pembuatan inovasi baik di bidang *on farm* maupun *off farm* untuk menciptakan efisiensi biaya
- Jaminan pemberian bagi hasil gula dan peningkatan pelayanan pembayaran sewa dan *Delivery Order* (DO) gula

## RW2

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempunyai sarana dan prasarana produksi gula</li> <li>• Mempunyai SDM yang berpengalaman</li> <li>• Mempunyai lahan HGU di PG Jatitujuh dan PG Subang</li> <li>• Memiliki produksi alkohol dan arak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas gula fluktuatif, cenderung menurun/rendah</li> <li>• Kesulitan mencari areal tebu rakyat.</li> <li>• Kesulitan likuiditas akibat kerugian yang diderita dan tingginya beban hutang</li> <li>• Sarana peningkatan produktivitas masih kurang memadai</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Gula Nasional belum tercukupi</li> <li>• Tersedianya teknologi industri gula yang lebih modern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya sengketa lahan HGU PG Jatitujuh</li> <li>• Menurunnya kepercayaan mitra bisnis</li> <li>• Masuknya gula rafinasi ke pasaran</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan pemerintah meningkatkan Ketahanan Pangan Nasional (Gula)</li> <li>• Hilirisasi produk belum dilaksanakan</li> </ul>	
--	--

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT PG Rajawali II, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang :

- Meningkatkan produktivitas lahan tebu mencapai produktivitas 80 ton/ha.
- Pengendalian *cashflow* melalui disiplin anggaran dan optimalisasi penempatan dana.
- Bekerja sama dengan *partner* strategis
- Meningkatkan pengendalian intern dalam semua aspek bisnis

## CB

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesin pabrik dengan kapasitas giling 2.500 TCD</li> <li>• Memiliki SDM yang mempunyai kompetensi bidang gula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya pemeliharaan cenderung tinggi</li> <li>• Standar kompetensi dan kebutuhan formasi kerja belum tertata</li> <li>• Hampir seluruh kebutuhan tebu berasal dari tebu TR</li> <li>•</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan gula nasional belum tercukupi</li> <li>• Tersedianya teknologi industri gula yang lebih modern</li> <li>• Keinginan pemerintah meningkatkan Ketahanan Pangan Nasional (Gula)</li> <li>• Hilirisasi produk belum dilaksanakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi pabrik di tengah kota</li> <li>• Pembelian Tebu dari PG lain (PG baru atau adanya peningkatan kapasitas dari PG lain)</li> <li>• Masuknya gula rafinasi ke pasaran</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT PG Candi Baru, strategi yang dipilih adalah menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang :

- Mengoptimalkan produksi gula untuk memenuhi kebutuhan gula nasional
- Menggunakan teknologi yang lebih modern untuk mesin pabrik
- Melaksanakan hilirisasi produk

## MO

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki areal inti dan plasma dengan total 35.000 ha</li> <li>• Memiliki 2 PKS dengan kapasitas 90 ton/jam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagian besar tanaman tua dan perawatan minim sehingga produktifitasnya rendah</li> <li>• Sebagian areal terdapat pada areal rendahan dan rawan terkena banjir</li> <li>• Utilitas mesin tidak optimal akibat kurangnya perawatan</li> <li>• Biaya bunga yang tinggi akibat investasi yang kurang berhasil</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak plasma di wilayah sekitar lokasi PKS</li> <li>• Meningkatnya permintaan komoditi berbahan baku CPO dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perpanjangan kredit investasi bermasalah akibat pengembangan yang tertunda</li> </ul>

turunannya di pasar nasional dan internasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semakin banyaknya industri sejenis di wilayah Sumatera Selatan</li> <li>• Terdapat banyak produk substitusi dari minyak nabati selain kelapa sawit</li> </ul>
--	--

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PTP Mitra Ogan, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman:

- Bekerjasama dengan mitra strategis untuk melakukan *re-planting* & pengembangan
- Restrukturisasi kredit dengan masa *grace period* yang lebih panjang
- Reorganisasi dan pensiun dini secara selektif

### Laskar

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki areal inti 1.443 ha dan plasma 650 ha</li> <li>• Memiliki PKS dengan kapasitas 10 ton/jam</li> <li>• Hasil CPO sudah sesuai dengan permintaan konsumen</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagian besar tanaman tua sehingga produktifitasnya rendah</li> <li>• Kemampuan likuiditas yang rendah</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak plasma di wilayah sekitar lokasi PKS</li> <li>• Meningkatnya permintaan komoditi berbahan baku CPO dan turunannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semakin banyaknya industri sejenis di wilayah Sumatera Selatan</li> <li>• Terdapat banyak produk substitusi dari minyak nabati selain kelapa sawit</li> <li>• Alternatif menjual bagi petani sawit semakin banyak</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT Laras Astra Kartika, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang :

- Bekerja sama dengan mitra strategis untuk kerjasama pengelolaan kebun sawit
- Melakukan *replanting* secara bertahap
- Restrukturisasi pinjaman pada Bank dan RNI Holding

## MK

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki lahan 2.025 ha dengan kontur topografi <i>midland</i> dan <i>highland</i></li> <li>• Memiliki dua pabrik pengolahan teh hijau dan hitam</li> <li>• Kandungan tanin tertinggi di Indonesia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk belum tersertifikasi</li> <li>• <i>Market share retail</i> kecil</li> <li>• Serangan jamur akar yang menghambat pertumbuhan</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar lokal dan ekspor terus tumbuh</li> <li>• Kenaikan permintaan pasar teh hijau nasional</li> <li>• Trend penurunan produksi teh nasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan impor teh</li> <li>• Substitusi industri <i>ready to drink</i></li> <li>• Penurunan perekonomian dunia dan domestik</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT Mitra Kerinci, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang:

- Meningkatkan penjualan produk ritel
- Penetrasi pasar ekspor
- Fokus penjualan kepada pabrikan minuman teh dalam kemasan *grade* keringan

## MRB

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki kapasitas produksi dan perizinan</li> <li>• Sudah dikenal di institusi kesehatan Indonesia</li> <li>• Sertifikat ISO dan TKDN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesin tua teknologi lama</li> <li>• Keterbatasan modal/<i>cash flow</i></li> <li>• Reject tinggi</li> <li>• Belum memiliki standar PQ WHO</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Double protection</i> : Pencegahan AIDS dan Kontrasepsi Family <i>Planning</i></li> <li>• Nawacita (Kemandirian Alkes), TKDN, SNI, Ekatalog</li> <li>• Kesadaran masyarakat terhadap produk alat kesehatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat kesehatan import dengan harga dan kualitas baik</li> <li>• Loyalitas terhadap <i>brand</i> import kuat,</li> <li>• Promosi pesaing kuat</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT Mitra Rajawali Banjaran, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang :

- Meningkatkan marketing produk melalui e-katalog dan sosial media
- Optimalisasi peran dan fungsi TKDN, SNI, ISO
- Inovatif strategi bisnis alkes

## NUSINDO

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki jaringan distribusi yang luas dengan 42 cabang tersebar di seluruh Indonesia (<i>Extensive Distribution Network</i>)</li> <li>• Dipercaya banyak Prinsipal pada pasar pemerintah (<i>E-Catalogue</i>) untuk menjadi distributor produknya</li> <li>• Memiliki sejumlah Prinsipal dengan <i>brand image</i> yang kuat</li> <li>• SDM yang berpengalaman di bidangnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas IT belum sepenuhnya mendukung transaksi <i>online</i> dan <i>real time reporting</i></li> <li>• Kompetensi SDM di bidang produk pangan perlu ditingkatkan</li> <li>• Biaya bunga modal kerja yang tinggi</li> <li>• Kebutuhan investasi untuk peningkatan sarana dan prasarana distribusi yang terus meningkat</li> <li>• Margin produk <i>consumer goods</i> yang rendah</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan pasar farmasi, alkes dan produk konsumen di Indonesia cenderung meningkat</li> <li>• Pemenuhan barang / tender semakin terbuka</li> <li>• Perdagangan antar pulau yang semakin meningkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar yang semakin terintegrasi</li> <li>• Kebutuhan pasar dan Prinsipal akan Teknologi Informasi ERP yang terkini dan berbasis Web</li> <li>• Perkembangan <i>E-Commerce</i> dan <i>Online Shopping</i></li> <li>• Ketatnya regulasi Pemerintah yang mengatur obat-obatan dan alat kesehatan</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT Rajawali Nusindo, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang:

- Mengembangkan sistim informasi manajemen distribusi
- Menerapkan metode *supplier financing* untuk produk *consumer good*
- Perbaiki sarana dan prasarana distribusi untuk meningkatkan daya saing

## GIEB

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjual produk prinsipal dengan brand yang kuat (Unilever, Dua Kelinci, dll)</li> <li>• Memiliki jaringan distribusi di 8 kota besar pulau Bali &amp; pelanggan loyal tersebar tempat strategis</li> <li>• Jaringan pasar tradisional yang cukup baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marjin kotor dibawah 10%</li> <li>• Biaya bunga modal kerja relatif tinggi</li> <li>• Kebutuhan investasi untuk sarana dan prasarana distribusi yang terus meningkat</li> <li>• <i>Market intelligent</i> belum diterapkan secara optimal</li> </ul>

Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan pasar konsumen di Bali/NTB cenderung meningkat</li> <li>• Banyak prinsipal yang ingin masuk ke pasar Bali/NTB</li> <li>• Adanya <i>trend</i> peningkatan pasar ritel / <i>modern outlet</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan <i>online shopping</i></li> <li>• Berkurangnya margin distribusi dan tuntutan meningkatkan <i>buffer stock</i> dari <i>Principal</i> serta pemutusan sepihak dari Prinsipal</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT GIEB, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang:

- Pengembangan *private label* dengan brand lokal (sembako: beras, gula, air, gandum dsb) untuk meningkatkan margin
- Penambahan prinsipal baru, penambahan bisnis yang *in-line* dengan bisnis saat ini
- Mengoptimalkan peran *market intelligent* untuk mencari pasar di luar wilayah Bali/NTB

#### RCM

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki harga pokok produksi yang relatif rendah (<i>cost leadership</i>)</li> <li>• Mampu memperoleh cakupan pasar sesuai kapasitas pabrik</li> <li>• Memiliki kompetensi di bidang Industri karung plastik yang siap dikembangkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas produksi masih belum sinkron.</li> <li>• <i>Reject</i> produksi diatas 5%.</li> <li>• Termin piutang panjang sedangkan termin hutangnya lebih pendek.</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan karung plastik per tahun masih tinggi</li> <li>• Kebijakan Sinergi antar BUMN</li> <li>• Tersedianya mesin-mesin yang lebih modern dan Effisien</li> <li>• Produk <i>Jumbo Bag &amp; Flexible Packaging</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harga jual terbentuk melalui mekanisme pasar</li> <li>• Teknologi cepat usang</li> <li>• UMK Kabupaten Mojokerto tinggi.</li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT RCM, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang :

- Optimalisasi kapasitas produksi
- Menekan tingkat *reject*
- Diversifikasi produk
- Melakukan efisiensi dari pengadaan bahan baku, proses produksi sampai pengiriman barang jadi

## RTE

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas pengolahan kulit sudah tua</li> <li>• Fasilitas ruang produksi dan penyimpanan yang cukup luas</li> <li>• Memiliki fasilitas produksi karung 30 juta lembar fasilitas pengolahan kulit sudah tua</li> <li>• Fasilitas ruang produksi dan penyimpanan yang cukup luas</li> <li>• Memiliki fasilitas produksi karung 30 juta lembar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleksi bahan baku yang tidak konsisten.</li> <li>• Keterbatasan modal kerja/<i>cash flow</i></li> <li>• Hasil pengolahan masih menyisakan <i>reject</i> yang tinggi</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permintaan barang jadi kulit yang meningkat di lokal maupun internasional.</li> <li>• Potensi makloon yang masih besar</li> <li>• Diversifikasi produk kulit menjadi barang <i>consumable</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi penyamakan kulit yang sudah semakin modern.</li> <li>• Harga bahan baku dan pembantu yang fluktuatif.</li> <li>• Artikel kulit yang terus berubah mengikuti perkembangan <i>fashion</i></li> </ul>

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT RCM, strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal di PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring strategi yang dipilih adalah mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman :

- Memperluas *network* dengan pelanggan lokal maupun internasional
- Mencari peluang sebesar-besarnya untuk proses maklon
- Diversifikasi produk plastik kemasan

## SHS

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki lahan yang luas di Jawa Barat</li> <li>• Memiliki pengalaman yang lama di bidang agribisnis</li> <li>• Memiliki aset strategis lahan pertanian yang berpotensi menghasilkan keuntungan</li> <li>• Hubungan kemitraan yang erat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi sarana dan fasilitas usaha kurang produktif dan kurang efisien</li> <li>• Keterbatasan pendanaan</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi pasar beras, benih, dan pupuk tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban bunga tinggi</li> <li>• Banyaknya produsen benih padi inbrida</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan penduduk yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya importir beras</li> </ul>
--	---

## Pertani

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki jaringan usaha yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia</li> <li>• Memiliki pengalaman yang lama di bidang agribisnis</li> <li>• Memiliki aset strategis yang berpotensi menghasilkan keuntungan</li> <li>• Hubungan kemitraan yang erat dengan kelompok tani</li> <li>• Mempunyai <i>track record</i> yang baik di pihak petani sebagai mitra kerja sama pengadaan bahan baku maupun sebagai konsumen, serta lembaga pemerintah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi sarana dan fasilitas usaha kurang produktif dan kurang efisien</li> <li>• SDM kurang memiliki kultur bersaing dan kompetensinya beragam</li> <li>• Pengendalian internal rendah</li> <li>• Barang dagangan bersifat umum dan mudah didapatkan</li> <li>• Terkendala dalam memenuhi asas "6 tepat" : varietas, jumlah, kualitas, waktu, lokasi, dan harga</li> <li>• Belum dapat mengoptimalkan <i>Enterprise Resources Planning</i> (ERP) yang mengintegrasikan pengambilan keputusan bisnis secara <i>real time</i></li> <li>•</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi pasar beras, benih, dan pupuk tinggi</li> <li>• Meningkatnya permintaan beras premium dan fortifikasi seiring dengan pertumbuhan kelas menengah dan program pemerintah</li> <li>• Terbuka kesempatan untuk melakukan pemberdayaan aset</li> <li>• Kesempatan pasar pupuk ke perkebunan kecil dan menengah masih terbuka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban bunga tinggi</li> <li>• Banyaknya produsen benih padi inbrida</li> <li>• Banyaknya debitur beras dan pupuk kebun yang memberikan jaminan untuk pembelian kredit</li> <li>• Posisi tawar dengan pabrikan pupuk dan pestisida/herbisida rendah</li> <li>• Terdapat distributor besar sekaligus importir yang memasok pupuk ke kebun</li> <li>• Banyaknya distributor pupuk bersubsidi</li> </ul>

## Perinus

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpengalaman dalam industri perikanan nusantara</li> <li>• Potensi aset untuk dioptimalisasi cukup besar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbatasan modal kerja untuk penangkapan ikan</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area usaha perusahaan berlokasi di wilayah strategis</li> <li>• aktivitas perikanan, terutama di wilayah Indonesia Timur yang kaya ikan dengan fasilitas yang lengkap dan memadai</li> <li>• Potensi pasar yang luas untuk produk berbasis ikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbatasan dana investasi perbaikan kapal lama dan fasilitas produksi.</li> <li>• Kuantitas, kualitas dan distribusi SDM belum sesuai kebutuhan</li> <li>• Teknologi alat produksi sudah tidak sesuai dan dalam kondisi tua dan rusak,</li> <li>• Lemah dalam branding produk olahan</li> </ul>
<b>Peluang / (Opportunities)</b>	<b>Ancaman / (Threat )</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih cukup kuatnya kepercayaan mitra kerja terhadap Perusahaan.</li> <li>• Potensi kerja sama operasi dengan para pemilik kapal.</li> <li>• Adanya kebijakan Pemerintah terkait penunjukkan perusahaan sebagai operator SLIN.</li> <li>• Penugasan Pemerintah kepada perusahaan untuk menyerap hasil penangkapan nelayan.</li> <li>• Terbukanya pasar lokal, regional maupun internasional atas ikan dan produk olahannya.</li> <li>• Pengembangan bisnis perusahaan di luar <i>core business</i> yang masih terkait dengan usaha perikanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan regulasi dari Pemerintah terkait pengembangan bisnis perusahaan</li> <li>• Likuiditas perusahaan yang belum cukup baik akibat dari tingginya hutang perusahaan</li> <li>• Piutang macet yang cukup besar.</li> <li>• Permasalahan hukum terkait proyek-proyek yang tidak selesai.</li> </ul>

## Perindo

<b>Kekuatan / (Strengths)</b>	<b>Kelemahan / (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki aset yang memadai; lahan pegaraman (6 wilayah), alat berat, pabrik (4 pabrik), gudang (110 gudang), pelabuhan khusus, dan kantor wilayah tersebar di Indonesia</li> <li>• Mekanisasi dalam proses produksi garam bahan baku</li> <li>• Memiliki sertifikasi produk lengkap</li> <li>• Perusahaan mampu mengoptimalkan IT dengan ERP</li> <li>• <i>Brand image</i> untuk garam bahan baku (B2B) sudah baik di daerah tertentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brand image</i> garam olahan masih lemah</li> <li>• Mesin pabrik belum bisa optimal mencapai target produksi garam olahan dan proses panen masih manual</li> <li>• Proses produksi tergantung dari iklim</li> <li>• Sebagian lahan masih kurang produktif</li> <li>• <i>Inventory turnover</i> gudang masih rendah, karena ada penyerapan garam rakyat yang tidak terjual</li> </ul>
<b>Peluang / (Opportunities)</b>	<b>Ancaman / (Threat )</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya kebutuhan dan daya beli konsumen untuk garam konsumsi, garam kesehatan seperti garam beryodium, garam rendah natrium, dll.</li> <li>• Kebutuhan garam bahan baku untuk prosesor baru</li> <li>• Penambahan produksi garam dengan ekstensifikasi dan intensifikasi lahan serta SWRO (tanpa lahan)</li> <li>• Pasar ekspor garam dunia</li> <li>• Diversifikasi produk garam dan mineral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supply</i> garam meningkat</li> <li>• Resesi yang dapat menurunkan daya beli konsumen masyarakat Indonesia</li> <li>• Ketidakpercayaan warga dapat mempersulit ekstensifikasi</li> <li>• Harga yang tidak stabil dapat mengurangi pendapatan perusahaan garam</li> <li>• Penurunan produksi garam bahan baku karena kondisi cuaca yang tidak mendukung, siklus iklim 5 tahunan</li> </ul>
---	---

## BGR

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemilikan pemerintah melalui Kementerian BUMN</li> <li>• Memiliki infrastruktur (gudang, <i>cold chain</i>, armada, dan sistem informasi) dan SDM logistik terintegrasi di seluruh Indonesia hingga ke kabupaten</li> <li>• Divre yang menjangkau seluruh Indonesia termasuk lokasi Ibu Kota Baru</li> <li>• Profil SDM yang mayoritas berada di masa kerja dini, dapat dibentuk dengan fokus SCM dan <i>agility</i></li> <li>• Pengalaman di solusi logistik terpadu menangani berbagai macam komoditas dalam bentuk curah, <i>containerize</i>, FMCG, dll.</li> <li>• Pengalaman di solusi <i>reverse</i> logistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum memiliki SDM yang berpengalaman dan tersertifikasi dalam bidang pangan</li> <li>• Sebagai BUMN terikat oleh aturan dan birokrasi yang lebih rumit dibanding swasta sehingga kurang lincah.</li> <li>• AD/ART belum mengakomodir untuk penyelenggara sistem elektronik (PSE)</li> <li>• Masih terdapat aset yang belum dioptimalkan karena kelengkapan sertifikat.</li> <li>• Sebagian besar kontrak dengan <i>customer</i> merupakan <i>basic service</i>.</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi pada halal logistik</li> <li>• Banyaknya limbah (baik B3 atau Organik) atau barang bekas yang harus dikelola secara ramah lingkungan</li> <li>• Belum proposionalnya produk pangan dan jumlah penduduk di setiap kabupaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak anak perusahaan BUMN yang bergerak di bidang logistik</li> <li>• Kebijakan Pemerintah yang kadang susah diprediksi terkait dengan pangan</li> <li>• Perizinan</li> <li>• Tingginya persaingan di industri logistik (<i>red ocean</i>)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak produk unggulan pangan seperti ikan yang bisa diekspor</li> <li>• Perubahan tren masyarakat dalam bertransaksi <i>online</i></li> <li>• Pembangunan infrastruktur yang semakin meningkat</li> <li>• Target swasembada pangan dari pemerintah untuk pemenuhan konsumsi dalam negeri dan ekspor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% logistik indonesia dikuasai asing</li> </ul>
--	---

Atas *strength* dan *opportunity* memberikan indikasi bahwa BGR ada di posisi yang kuat dengan potensi dari sisi pasar yang besar memberikan BGR peluang yang besar. Indikasi tersebut dapat digunakan untuk menetapkan *turn around strategy* untuk memperkuat kondisi internal. Untuk mengatasi *weakness* serta *threat* maka BGR harus membuat strategi yang lebih *defensive* untuk mempertahankan kondisi perusahaan. Selain itu, BGR dapat melakukan pendekatan strategi diversifikasi bisnis untuk mencari peluang / pasar yang baru.

## Berdikari

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbukanya pasar global sehingga semakin meningkatkan persaingan usaha.</li> <li>• Masuknya pesaing swasta yang memiliki kapasitas finansial, skill, dan infrastruktur yang lebih baik</li> <li>• Terjadinya perang harga antar produsen ayam.</li> <li>• Kegagalan proses produksi yang disebabkan oleh penyakit dan lainnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbatasan modal</li> <li>• Lini produk yang terbatas</li> <li>• Daya saing rendah dengan swasta besar modern dan padat modal</li> <li>• Belum memiliki fasilitas peternakan sendiri</li> <li>• Banyaknya masalah hukum dan perpajakan</li> <li>• Banyaknya aset yang status hukumnya bermasalah (<i>unclear</i>) dan dikuasai oleh pihak ketiga (<i>unclean</i>).</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat <i>core business</i> sejalan pertumbuhan perusahaan</li> <li>• Diversifikasi usaha yang berkaitan dengan <i>core business</i></li> <li>• Menangkap peluang bisnis melalui sinergi <i>stakeholders</i></li> <li>• Pengembangan distribusi melalui <i>channel digital</i></li> <li>• Pertumbuhan pasar untuk protein hewani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merupakan satu-satunya BUMN Peternakan</li> <li>• Memiliki fokus bisnis dan prospek <i>core business</i></li> <li>• Keterampilan <i>team</i> yang <i>support</i> dalam peternakan</li> <li>• Keunggulan biaya dan efisien</li> <li>• Kemampuan berinovasi tinggi</li> </ul>

Hasil analisis SWOT memperlihatkan bahwa posisi Perseroan berada pada Kuadran IV, yakni: posisi untuk melakukan strategi diversifikasi bisnis. Posisi ini merefleksikan bahwa Perseroan harus menjalankan strategi optimalisasi kekuatan internal yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan dan ancaman sekaligus memanfaatkan kekuatan internal tersebut untuk merealisasikan peluang menjadi keunggulan usaha di masa mendatang.

PPI

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki aset yang cukup banyak untuk memperkuat struktur keuangan perusahaan.</li> <li>• Implementasi ERP yang mendukung kegiatan operasional perusahaan</li> <li>• Jaringan distribusi dan penjualan melalui 32 cabang yang didukung oleh infrastruktur gudang dan armada.</li> <li>• Perdagangan multiproduk di sektor perdagangan hasil industri, pertanian, perikanan, perkebunan, kehutanan, dan farmasi.</li> <li>• Kemampuan bermitra dengan Pemerintah Daerah untuk menciptakan ekosistem bisnis.</li> <li>• Kemudahan akses dan dukungan yang lebih kuat dari pemerintah.</li> <li>• Penunjukan PPI sebagai importir terdaftar untuk produk B2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penurunan kas operasional dan terjadi fluktuasi kinerja keuangan</li> <li>• 44% dari total aset membutuhkan biaya untuk <i>clean and clear</i>.</li> <li>• Pendapatan didominasi produk penugasan dan produk unggulan mengalami stagnasi</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran pasar yang besar di sektor usaha pertanian, kehutanan, perikanan, industri pengolahan, serta perdagangan besar dan eceran.</li> <li>• Infrastruktur nasional dan konektivitas global memberikan kemudahan alur pengiriman barang.</li> <li>• Perusahaan dituntut memiliki peranan dalam menghadapi BUMN Holding Pangan.</li> <li>• Pertumbuhan pangsa pasar untuk bahan pokok dan konsumsi dalam negeri.</li> <li>• Kepedulian lingkungan di produsen dan masyarakat.</li> <li>• Tata kelola pemerintah mendukung kemudahan berkolaborasi.</li> <li>• Transformasi digital mendukung efektifitas kegiatan operasional,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan kompetitif di bisnis perdagangan.</li> <li>• Regulasi pemerintah mempengaruhi tata niaga perdagangan dan proyeksi pendapatan perdagangan.</li> <li>• Fluktuasi nilai tukar Rupiah memiliki resiko <i>hedging</i>.</li> <li>• Potensi masuknya produk Tiongkok secara masif akibat perang dagang.</li> <li>• Model bisnis perdagangan <i>online</i> mempengaruhi perilaku konsumen.</li> <li>• Dampak ekonomi dari pandemik Covid-19</li> </ul>

pengambilan keputusan strategis, dan GCG	
--	--

## Garam

Kekuatan / (Strengths)	Kelemahan / (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply garam meningkat</li> <li>• Resesi yang dapat menurunkan daya beli konsumen masyarakat Indonesia</li> <li>• Ketidakpercayaan warga dapat mempersulit ekstensifikasi</li> <li>• Harga yang tidak stabil dapat mengurangi pendapatan perusahaan garam</li> <li>• Penurunan produksi garam bahan baku karena kondisi cuaca yang tidak mendukung, siklus iklim 5 tahunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brand image</i> garam olahan masih lemah</li> <li>• Mesin pabrik belum bisa optimal mencapai target produksi garam olahan dan proses panen masih manual</li> <li>• Proses produksi tergantung dari iklim</li> <li>• Sebagian lahan masih kurang produktif</li> <li>• <i>Inventory turnover</i> gudang masih rendah, karena ada penyerapan garam rakyat yang tidak terjual</li> </ul>
Peluang / (Opportunities)	Ancaman / (Threat )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya kebutuhan dan daya beli konsumen untuk garam konsumsi, garam kesehatan seperti garam beryodium, garam rendah natrium, dll.</li> <li>• Kebutuhan garam bahan baku untuk prosesor baru</li> <li>• Penambahan produksi garam dengan ekstensifikasi dan intensifikasi lahan serta SWRO (tanpa lahan)</li> <li>• Pasar ekspor garam dunia</li> <li>• Diversifikasi produk garam dan mineral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki aset yang memadai; lahan pegaraman (6 wilayah), alat berat, pabrik (4 pabrik), gudang (110 gudang), pelabuhan khusus, dan kantor wilayah tersebar di Indonesia</li> <li>• Mekanisasi dalam proses produksi garam bahan baku</li> <li>• Memiliki sertifikasi produk lengkap</li> <li>• Perusahaan mampu mengoptimalkan IT dengan ERP</li> <li>• <i>Brand image</i> untuk garam bahan baku (B2B) sudah baik di daerah tertentu</li> </ul>

# LAMPIRAN PROYEKSI KEUANGAN RJPP 2020-2024

KONSOLIDASI  
PROYEKSI EBITDA TAHUN 2020-2024

EBITDA	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
RNI	488	614	764	850	995
SHS	(22)	77	87	102	130
Pertani	(44)	55	53	63	74
Berdikari	145	49	60	85	112
Perindo	(3)	74	106	143	165
Perinus	(26)	49	47	58	71
BGR	116	137	191	244	301
PPI	83	149	171	192	226
Garam	(108)	45	71	79	85
<b>Total</b>	<b>630</b>	<b>1.250</b>	<b>1.549</b>	<b>1.816</b>	<b>2.159</b>

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	6.968	8.329	7.996	9.331	10.527
	EBITDA (Rp milyar)	488	614	764	850	995
	Laba Bersih (Rp milyar)	22	85	360	446	611
	EBITDA margin (%)	7%	7%	10%	9%	9%
Inovasi Model Bisnis	Jumlah Tebu (Ton)	3.298.079	3.484.568	3.937.319	4.337.628	4.713.134
	Jumlah Produksi Gula (Ton)	232.413	282.315	324.638	364.967	404.727
Kepemimpinan Teknologi	Produktivitas (Ton/Ha)	75	75	76	78	81
	Rendemen (%)	7%	8%	8%	8%	9%
Peningkatan Investasi	Luas Areal Tebu (Ha)	44.109	46.739	51.661	55.562	58.169
	Rencana Capex (Rp milyar)	187	594	396	1.618	343
	Debt to equity ratio (kali)	0,7	0,5	0,5	0,4	0,3
Pengembangan Talenta	Jumlah petani yang bekerja sama	23.618	24.401	24.996	25.802	26.711

PT Sang Hyang Seri (Persero)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	223	716	817	952	1.162
	EBITDA (Rp milyar)	(22)	77	87	102	130
	Laba Bersih (Rp milyar)	(108)	2	5	15	35
	EBITDA margin (%)	-10,09%	10,73%	10,61%	10,68%	11,22%
Inovasi Model Bisnis	Produksi Hasil Pertanian (ton) - Benih	6.032	30.467	32.279	38.929	52.085
Kepemimpinan Teknologi	Produktivitas (Ton/Hektar)	7,0	7,5	7,7	7,9	8,0
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	6	8	13	14	16
	Debt to equity ratio (kali)	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Pengembangan Talenta	Jumlah petani yang bekerjasama	-	3.500	6.600	10.000	10.600

PT Pertani (Persero)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020	2021	2022	2023	2024
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	1.270	2.405	2.505	2.683	2.846
	EBITDA (Rp milyar)	(44)	55	53	63	74
	Laba Bersih (Rp milyar)	(108)	8	10	18	27
	EBITDA margin (%)	-3%	2%	2%	2%	3%
Inovasi Model Bisnis	Produksi Hasil Pertanian (ton) - Benih	29.094	43.122	44.001	45.501	46.001
	Produksi Hasil Pertanian (ton) - Beras	25.309	92.740	116.500	123.800	128.000
Kepemimpinan Teknologi	Produktivitas (Ton/Hektar) - Benih	3,9	3,8	3,7	3,7	3,7
	Produktivitas (Ton/Hektar) - Beras	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	11	71	33	25	25
	Debt to equity ratio (kali)	1,1	1,1	1,2	1,3	1,1
Pengembangan Talenta	Jumlah petani yang bekerjasama	6.090	6.423	6.805	7.189	7.556

Perum Perikanan Indonesia  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020	2021	2022	2023	2024
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	390	849	1.108	1.457	1.920
	EBITDA (Rp milyar)	(3)	74	106	143	165
	Laba Bersih (Rp milyar)	(38)	5	30	43	66
	EBITDA margin (%)	-1%	9%	10%	10%	9%
Inovasi Model Bisnis	Produksi produk ikan (ton)	6.817	12.357	14.110	16.806	21.596
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	8	38	244	355	183
	Debt to equity ratio (kali)	0,6	0,5	0,8	1,2	1,1
Pengembangan Talenta	Jumlah nelayan yang bekerjasama	551	1.750	2.000	2.250	2.500

PT Perikanan Nusantara (Persero)

BOD-BOC Matrix

Uraian		2020	2021	2022	2023	2024
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	180	473	549	603	666
	EBITDA (Rp milyar)	(26)	49	47	58	71
	Laba Bersih (Rp milyar)	(72)	3	2	11	24
	EBITDA margin (%)	-14%	10%	9%	10%	11%
Inovasi Model Bisnis	Penjualan lokal (ton)	8.146	18.521	20.895	22.766	24.479
	Penjualan ekspor (Ton)	289	1.760	2.087	2.410	2.802
Kepemimpinan Teknologi	Produktivitas SDM (Rp milyar)	358	832	901	909	919
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	3	73	42	45	83
	Debt to equity ratio (kali)	1,2	1,1	1,0	0,9	0,7
Pengembangan Talenta	Jumlah nelayan yang bekerjasama	277	305	335	369	406

PT Banda Ghara Reksa (Persero)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	1.106	1.333	1.654	1.963	2.313
	EBITDA (Rp milyar)	116	137	191	244	301
	Laba Bersih (Rp milyar)	76	79	111	134	162
	EBITDA margin (%)	10%	10%	12%	12%	13%
Inovasi Model Bisnis	Pertumbuhan foodkiosk (stockpoint) untuk mensupply warung pangan	1	5	15	30	51
Kepemimpinan Teknologi	Collection Period (Day)	111	106	114	118	123
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	121	151	232	270	285
	Debt to equity ratio (kali)	0,1	0,4	0,4	0,3	0,3
Pengembangan Talenta	Jumlah UMKM yang menjadi Mitra Warung Pangan	8.000	60.000	90.000	120.000	150.000

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	2.858	2.344	2.551	2.814	3.218
	EBITDA (Rp milyar)	83	149	171	192	226
	Laba Bersih (Rp milyar)	56	115	123	140	167
	EBITDA margin (%)	3%	6%	7%	7%	7%
Inovasi Model Bisnis	Jumlah Representative Office (Negara)	3	6	8	10	13
	Pertumbuhan wilayah toko grosir desa	2	4	5	6	7
Kepemimpinan Teknologi	Optimalisasi aset (point)	2	3	4	5	5
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	50	51	234	279	360
	Debt to equity ratio (kali)	0,6	0,5	0,1	0,1	0,1
Pengembangan Talenta	Peningkatan jumlah mitra peternak livebird	2	5	10	15	20

PT Berdikari (Persero)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020	2021	2022	2023	2024
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	1.730	789	1.361	1.557	1.774
	EBITDA (Rp milyar)	145	49	60	85	112
	Laba Bersih (Rp milyar)	91	30	37	51	72
	EBITDA margin (%)	8%	6%	4%	5%	6%
Inovasi Model Bisnis	Produksi Ayam yang dihasilkan - DOC (ekor)	13.304.775	30.091.675	57.810.853	58.893.814	59.983.335
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	26	84	157	72	22
	Debt to equity ratio (kali)	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2
Pengembangan Talenta	Jumlah peternak/mitra yang bekerjasama	12	27	32	40	50

PT Garam (Persero)  
BOD-BOC Matrix

Uraian		2020	2021	2022	2023	2024
Nilai Ekonomi dan Sosial	Pendapatan (Rp milyar)	112	447	579	671	740
	EBITDA (Rp milyar)	(108)	45	71	79	85
	Laba Bersih (Rp milyar)	(126)	25	49	57	63
	EBITDA margin (%)	-96%	10%	12%	12%	11%
Inovasi Model Bisnis	Produksi Garam (ton)	219.851	400.000	473.000	495.120	520.690
Kepemimpinan Teknologi	Pengembangan sistem terintegrasi	15	8	5	4	4
Peningkatan Investasi	Rencana capex (Rp milyar)	55	195	199	152	96
	Debt to equity ratio (kali)	0,09	0,07	0,04	0,02	-
Pengembangan Talenta	Biaya G&A sebagai % dari pendapatan	88%	28%	22%	20%	20%

Lampiran

RNI dengan Anak Perusahaan Sebelum Penambahan 8 BUMN Pangan

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
 PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	6.968.143	8.329.472	7.996.146	9.330.650	10.527.258
Harga Pokok Penjualan	5.870.723	7.096.478	6.550.198	7.761.660	8.779.950
<b>Laba Kotor</b>	<b>1.097.420</b>	<b>1.232.995</b>	<b>1.445.949</b>	<b>1.568.990</b>	<b>1.747.309</b>
Marjin laba kotor	16%	15%	18%	17%	17%
<b>Beban Usaha</b>					
Biaya Pegawai	413.473	412.056	441.466	461.573	482.845
Biaya Pemasaran	88.110	77.716	87.761	95.526	108.403
Biaya umum dan administrasi	166.678	184.705	195.846	201.042	200.310
Penyusutan	32.823	34.845	62.574	64.600	65.570
	701.084	709.322	787.648	822.740	857.127
<b>Laba (rugi) Usaha</b>	<b>396.336</b>	<b>523.673</b>	<b>658.301</b>	<b>746.249</b>	<b>890.182</b>
<b>Pendapatan dan Beban lain-lain</b>					
Pendapatan Non Usaha	130.319	91.664	109.883	114.258	118.165
Beban Non Usaha	71.438	35.768	66.772	74.826	79.036
	58.881	55.896	43.111	39.432	39.130
<b>Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak</b>	<b>455.217</b>	<b>579.569</b>	<b>701.412</b>	<b>785.682</b>	<b>929.311</b>
EBIT Margin	9%	9%	10%	10%	11%
Bunga Pinjaman	381.485	419.817	248.857	235.477	205.486
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak</b>	<b>73.732</b>	<b>159.752</b>	<b>452.555</b>	<b>550.205</b>	<b>723.825</b>
EBT Margin	1%	2%	6%	6%	7%
Pajak Penghasilan	52.027	74.514	92.162	103.752	112.787
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>21.706</b>	<b>85.238</b>	<b>360.392</b>	<b>446.453</b>	<b>611.038</b>
Margin Laba bersih	0%	1%	5%	5%	6%

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024**

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	1.388.531	1.033.375	1.799.903	1.910.588	2.210.271
Piutang Usaha	593.196	483.365	634.276	591.957	635.865
Piutang Lain-lain	927.496	765.060	655.476	651.546	687.726
Persediaan	1.505.987	798.357	632.238	631.127	646.881
Aset Lancar Lainnya	1.262.357	960.649	619.285	663.568	735.308
Jumlah Aset Lancar	5.677.567	4.040.806	4.341.178	4.448.785	4.916.052
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Aset Pajak Tangguhan	521.893	510.080	221.329	221.329	221.329
Properti Investasi	3.858.071	3.746.647	3.684.969	3.688.922	3.689.712
Aset Tetap	-	-	-	-	-
Nilai Perolehan	6.514.381	7.184.473	7.282.895	8.824.500	9.151.244
Akumulasi Penyusutan	(2.306.253)	(2.715.903)	(2.834.806)	(3.181.157)	(3.581.917)
Nilai Buku	4.208.128	4.468.570	4.448.088	5.643.343	5.569.327
Aset Tidak Lancar Lainnya	626.533	809.714	316.902	236.284	195.214
Jumlah Aset Tidak Lancar	9.214.625	9.535.011	8.671.288	9.789.878	9.675.582
<b>Total Aset</b>	<b>14.892.192</b>	<b>13.575.817</b>	<b>13.012.466</b>	<b>14.238.664</b>	<b>14.591.633</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	3.178.276	1.884.688	1.634.739	1.508.220	1.407.720
Utang Usaha	370.432	605.119	568.136	570.190	662.291
Hutang Lain-lain	924.159	473.226	74.183	254.144	262.231
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	1.113.902	214.109	533.868	455.758	430.095
Jumlah Liabilitas Lancar	5.586.769	3.177.142	2.810.926	2.788.313	2.762.337
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	1.188.315	1.189.664	1.189.367	1.189.070	1.188.772
Utang Bank	981.344	1.706.721	1.599.709	1.372.055	1.306.917
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	724.837	407.335	462.577	473.876	511.473
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	123.185	489.638	-	1.051.796	841.551
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	3.017.681	3.793.359	3.251.653	4.086.797	3.848.713
Jumlah Liabilitas	8.604.450	6.970.501	6.062.579	6.875.110	6.611.050
<b>Ekuitas</b>					
Modal Saham	1.051.567	1.051.567	1.051.567	1.051.567	1.051.567
Tambahan Modal Disetor	996.231	996.231	1.286.494	1.286.494	1.286.494
Laba Tahun Lalu	1.156.557	1.196.486	405.294	716.144	1.075.444
Laba Tahun Berjalan	41.326	103.543	503.971	583.108	812.074
Komponen Ekuitas Lainnya	2.948.733	3.184.138	3.453.484	3.473.893	3.497.954
Kepentingan Non Pengendali	93.329	73.351	249.076	252.347	257.051
Jumlah Ekuitas	6.287.742	6.605.316	6.949.887	7.363.554	7.980.584
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>14.892.192</b>	<b>13.575.817</b>	<b>13.012.466</b>	<b>14.238.664</b>	<b>14.591.634</b>

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
 PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024

	(Rp juta)				
Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Piutang/Penjualan	6.940.674	8.963.153	9.394.150	9.619.041	10.291.360
Penerimaan Lainnya		-	484.756	477.298	510.637
Jumlah Penerimaan	6.940.674	8.963.153	9.878.906	10.096.340	10.801.996
<b>Pengeluaran</b>					
Kebutuhan operasional	6.268.428	8.840.147	8.365.975	8.862.841	9.321.408
Pengeluaran Lainnya	495.237	-	272.846	316.536	358.145
Jumlah Pengeluaran	6.763.664	8.840.147	8.638.821	9.179.377	9.679.553
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>177.010</b>	<b>123.005</b>	<b>1.240.085</b>	<b>916.963</b>	<b>1.122.443</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset		14.267	325.598	123.063	93.268
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan	-	14.267	325.598	123.063	93.268
<b>Pengeluaran</b>					
Investasi Rutin	224.553	599.091	411.082	1.619.778	355.059
Investasi Properti Lainnya		-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran	224.553	599.091	411.082	1.619.778	355.059
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(224.553)</b>	<b>(584.824)</b>	<b>(85.484)</b>	<b>(1.496.715)</b>	<b>(261.791)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman KUR	-	-	241.161	530.600	513.733
Pinjaman Bank	583.759	605.930	-	843.532	-
Penerimaan Lainnya	-	-	100.000	100.000	50.000
Jumlah Penerimaan	583.759	605.930	341.161	1.474.133	563.733
<b>Pengeluaran</b>					
Angsuran Bank	-	-	477.486	-	277.133
Pembayaran Pinjaman MTN	659.596	497.427	-	-	-
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	-	-	20.587	21.431	100.484
Angsuran pinjaman Lainnya	-	-	228.573	751.423	733.662
Pembayaran Hutang RDI	1.304	-	-	-	-
Pembayaran Deviden	-	1.235	2.557	10.812	13.394
Pembayaran PKBL	-	-	30	30	30
Pengeluaran Lainnya	560.138	9.429	-	-	-
Jumlah Pengeluaran	1.221.038	508.091	729.233	783.696	1.124.702
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(637.279)</b>	<b>97.839</b>	<b>(388.073)</b>	<b>690.437</b>	<b>(560.969)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(684.823)</b>	<b>(363.980)</b>	<b>766.528</b>	<b>110.685</b>	<b>299.683</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>2.073.354</b>	<b>1.397.355</b>	<b>1.033.375</b>	<b>1.799.903</b>	<b>1.910.588</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.388.531</b>	<b>1.033.375</b>	<b>1.799.903</b>	<b>1.910.588</b>	<b>2.210.271</b>

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024**

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	1.750	217.643	54.927	70.985	47.300
Bangunan	18.576	40.300	5.112	8.226	5.573
Jalan dan Jembatan		4.384	4.675	32.005	6.773
Mesin dan Instalasi	140.722	123.506	213.806	1.310.698	171.364
Kendaraan	489	1.760	2.484	4.604	2.846
Inventaris kantor	5.154	10.826	4.056	7.722	3.512
tanaman	9.568	67.121	94.984	114.933	95.219
Aset tidak berwujud	189	8.545	-	-	-
Alat pertanian	630	40	1.808	55.345	2.791
Pengembangan	4.440	41.810	14.230	13.810	7.180
Penyertaan	5.965	78.000	-	-	-
	<b>187.482</b>	<b>593.934</b>	<b>396.082</b>	<b>1.618.328</b>	<b>342.559</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>187.482</b>	<b>593.934</b>	<b>396.082</b>	<b>1.618.328</b>	<b>342.559</b>

RNI dengan BUMN Klaster Pangan Menjadi Holding Pangan

Konsolidasi  
Proyeksi Laba Rugi  
Tahun 2020

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BCR	Garam	Konsolidasi
Hasil Penjualan	6.968.143	1.492.103	1.729.842	569.207	3.964.579	111.813	14.835.687
Harga Pokok Penjualan	5.870.723	1.324.811	1.541.627	446.729	3.475.806	97.496	12.757.192
Laba Kotor	<b>1.097.420</b>	<b>167.292</b>	<b>188.215</b>	<b>122.477</b>	<b>488.773</b>	<b>14.317</b>	<b>2.078.495</b>
Marjin laba (rugi) kotor	16%	11%	11%	22%	12%	13%	14%
Beban Usaha							
Biaya Pegawai	413.473	133.370	46.104	112.850	180.819	50.993	937.610
Biaya Pemasaran	88.110	24.049	1.646	5.278	16.231	14.076	149.390
Biaya umum dan administrasi	166.678	70.296	21.823	33.294	111.464	24.872	428.427
Penyusutan	32.823	30.980	21.132	21.622	31.638	7.935	146.130
	701.084	258.696	90.705	173.044	340.152	97.876	1.661.557
Laba (Rugi) Usaha	<b>396.336</b>	<b>(91.404)</b>	<b>97.510</b>	<b>(50.567)</b>	<b>148.621</b>	<b>(83.559)</b>	<b>416.938</b>
Marjin laba (rugi) usaha	6%	-6%	6%	-9%	4%	-75%	3%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :							
Pendapatan Non Usaha	130.319	13.914	44.173	14.454	29.718	10.103	242.680
Beban Non Usaha	71.438	19.853	17.537	13.627	10.700	42.246	175.400
	58.881	(5.939)	26.636	827	19.018	(32.143)	67.280
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	<b>455.217</b>	<b>(97.343)</b>	<b>124.146</b>	<b>(49.740)</b>	<b>167.639</b>	<b>(115.701)</b>	<b>484.219</b>
EBIT Margin	7%	-7%	7%	-9%	4%	-103%	3%
Bunga Pinjaman	381.485	118.695	1.573	60.560	13.621	8.201	584.134
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	<b>73.732</b>	<b>(216.037)</b>	<b>122.573</b>	<b>(110.300)</b>	<b>154.018</b>	<b>(123.902)</b>	<b>(99.916)</b>
Pajak Penghasilan	52.027	-	31.795	-	22.215	2.542	108.579
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>21.706</b>	<b>(216.037)</b>	<b>90.778</b>	<b>(110.300)</b>	<b>131.803</b>	<b>(126.444)</b>	<b>(208.495)</b>
Margin Laba bersih	0%	-14%	5%	-19%	3%	-113%	-1%

Konsolidasi  
Proyeksi Posisi Keuangan  
Tahun 2020

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Aset Lancar</b>							
Kas & Setara Kas	1.388.531	159.869	232.292	122.033	230.432	37.983	2.171.140
Piutang Usaha	593.196	234.601	159.387	260.420	415.834	18.219	1.681.657
Piutang Lain-lain	927.496	36.883	3.793	16.449	3.795	300	988.716
Persediaan	1.505.987	200.399	76.802	34.793	122.596	405.609	2.346.185
Aset Lancar Lainnya	1.262.357	124.839	97.283	171.780	256.028	25.234	1.937.522
Jumlah Aset Lancar	<b>5.677.567</b>	<b>756.591</b>	<b>569.557</b>	<b>605.475</b>	<b>1.028.685</b>	<b>487.344</b>	<b>9.125.220</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>							
Investasi jangka panjang	-	0	36.939	-	10.452	-	47.391
Aset Pajak Tangguhan	521.893	-	38.821	73.998	107.115	12.429	754.255
Properti Investasi	3.858.071	-	23.548	108.351	340.037	3.607	4.333.614
<b>Aset Tetap</b>							
Nilai Perolehan	6.514.381	5.418.537	132.207	608.448	2.751.323	688.711	16.113.607
Akumulasi Penyusutan	(2.306.253)	(265.961)	(67.082)	(75.060)	(402.970)	(193.741)	(3.311.067)
Nilai Buku	4.208.128	5.152.576	65.125	533.388	2.348.353	494.971	12.802.541
Piutang Tidak lancar	-	-	-	-	12.465	-	12.465
Aset Tidak Lancar Lainnya	626.533	1.094.439	106.918	378.254	513.199	55.168	2.774.511
Jumlah Aset Tidak Lancar	<b>9.214.625</b>	<b>6.247.015</b>	<b>271.351</b>	<b>1.093.990</b>	<b>3.331.620</b>	<b>566.174</b>	<b>20.724.776</b>
Total Aset	<b>14.892.192</b>	<b>7.003.607</b>	<b>840.908</b>	<b>1.699.465</b>	<b>4.360.305</b>	<b>1.053.518</b>	<b>29.849.996</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>							
Utang Bank	3.178.276	153.053	53.681	232.368	22.850	9.000	3.649.228
Utang Usaha	370.432	97.914	168.338	34.271	240.557	15.718	927.230
Hutang Lain-lain	924.159	-	392.413	123.606	100.956	158	1.541.292
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	1.113.902	952.278	-	145.070	238.401	107.227	2.556.878
Jumlah Liabilitas Lancar	<b>5.586.769</b>	<b>1.203.245</b>	<b>614.432</b>	<b>535.314</b>	<b>602.765</b>	<b>132.104</b>	<b>8.674.628</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>							
Utang RDI	1.188.315	248.246	-	60.419	901.312	65.517	2.463.810
Utang Bank	981.344	1.043.304	-	82.474	49.038	-	2.156.161
Utang Obligasi/MTN	-	-	-	200.000	-	-	200.000
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	724.837	42.531	19.781	34.577	39.075	16.394	877.196
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	123.185	548.612	-	169.780	1.993	63.000	906.570
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	<b>3.017.681</b>	<b>1.882.694</b>	<b>19.781</b>	<b>547.251</b>	<b>991.418</b>	<b>144.911</b>	<b>6.603.736</b>
Jumlah Liabilitas	<b>8.604.450</b>	<b>3.085.939</b>	<b>634.213</b>	<b>1.082.565</b>	<b>1.594.183</b>	<b>277.015</b>	<b>15.278.364</b>
<b>Ekuitas</b>							
Modal Saham	1.051.567	1.696.421	75.000	375.035	531.200	-	3.729.223
Tambahan Modal Disetor	996.231	39.722	64.972	16.936	-	-	1.117.860
PMN/PMP	-	7.949	-	300.000	-	600.000	907.949
Laba Tahun Lalu	1.156.557	(3.132.096)	-	46.851	1.973.835	10.103	55.250
Laba Tahun Berjalan	41.326	(217.068)	61.404	(110.300)	131.803	(126.444)	(219.280)
Komponen Ekuitas Lainnya	2.948.733	779.127	5.319	(11.621)	123.585	292.844	4.137.987
Jumlah Ekuitas Pengendali	-	23	-	-	-	-	23
Kepentingan Non Pengendali	93.329	4.743.590	-	-	5.700	-	4.842.618
Jumlah Ekuitas	<b>6.287.742</b>	<b>3.917.668</b>	<b>206.695</b>	<b>616.901</b>	<b>2.766.122</b>	<b>776.504</b>	<b>14.571.631</b>
Total Liabilitas & Ekuitas	<b>14.892.192</b>	<b>7.003.607</b>	<b>840.908</b>	<b>1.699.465</b>	<b>4.360.305</b>	<b>1.053.518</b>	<b>29.849.996</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Arus Kas  
Tahun 2020

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Arus Kas Operasional</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Piutang/Penjualan	6.940.674	1.495.658	1.928.016	619.166	4.184.236	182.235	15.349.985
Penerimaan Lainnya	-	19.287	-	2.505	-	13.282	35.074
Jumlah Penerimaan	<b>6.940.674</b>	<b>1.514.945</b>	<b>1.928.016</b>	<b>621.672</b>	<b>4.184.236</b>	<b>195.516</b>	<b>15.385.059</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Kebutuhan operasional	6.268.428	1.392.740	1.745.735	657.485	3.455.474	224.723	13.744.585
Pengeluaran operasional pengembangan	-	156.444	-	39.690	-	-	196.134
Pembayaran bunga pinjaman	-	53.965	-	-	11.046	-	65.012
Pengeluaran Lainnya	495.237	-	-	11.274	366.846	-	873.356
Jumlah Pengeluaran	<b>6.763.664</b>	<b>1.603.149</b>	<b>1.745.735</b>	<b>708.449</b>	<b>3.833.366</b>	<b>224.723</b>	<b>14.879.087</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>177.010</b>	<b>(88.204)</b>	<b>182.281</b>	<b>(86.777)</b>	<b>350.870</b>	<b>(29.207)</b>	<b>505.972</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Penjualan aset	-	-	-	-	-	-	-
Penerimaan Lainnya	-	-	180	-	10.539	-	10.720
Jumlah Penerimaan	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>180</b>	<b>-</b>	<b>10.539</b>	<b>-</b>	<b>10.720</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Investasi Rutin	224.553	14.264	18.001	11.053	103.421	27.521	398.813
Jumlah Pengeluaran	<b>224.553</b>	<b>14.264</b>	<b>18.001</b>	<b>11.053</b>	<b>103.421</b>	<b>27.521</b>	<b>398.813</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(224.553)</b>	<b>(14.264)</b>	<b>(17.821)</b>	<b>(11.053)</b>	<b>(92.882)</b>	<b>(27.521)</b>	<b>(388.094)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Pinjaman KUR	-	-	-	-	-	-	-
Pinjaman Bank	583.759	-	-	166.745	490.720	-	1.241.224
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	-	73.120	-	-	-	-	73.120
Penerimaan Lainnya	-	-	3.328	4.501	13.720	-	21.549
Jumlah Penerimaan	<b>583.759</b>	<b>73.120</b>	<b>3.328</b>	<b>171.246</b>	<b>504.440</b>	<b>-</b>	<b>1.335.892</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Penyaluran KUR	-	9.317	-	25.377	533.201	-	567.895
Angsuran Bank	-	-	28.362	-	86.842	3.000	118.204
Pembayaran Pinjaman MTN	659.596	-	-	119.000	-	-	778.596
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	-	-	-	-	-	-	-
Angsuran pinjaman Lainnya	-	5.000	-	-	-	-	5.000
Pembayaran Hutang RDI	1.304	-	-	1.346	5.763	2.765	11.177
Pembayaran Deviden	-	-	-	-	250	-	250
Pembayaran PKBL	-	-	-	-	-	1.930	1.930
Pengeluaran Lainnya	560.138	-	0	-	2.060	-	562.198
Jumlah Pengeluaran	<b>1.221.038</b>	<b>14.317</b>	<b>28.362</b>	<b>145.723</b>	<b>628.115</b>	<b>7.695</b>	<b>2.045.249</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(637.279)</b>	<b>58.803</b>	<b>(25.035)</b>	<b>25.524</b>	<b>(123.675)</b>	<b>(7.695)</b>	<b>(709.357)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(684.823)</b>	<b>(43.666)</b>	<b>139.425</b>	<b>(72.307)</b>	<b>134.314</b>	<b>(64.422)</b>	<b>(591.479)</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>2.073.354</b>	<b>203.534</b>	<b>92.867</b>	<b>194.344</b>	<b>96.119</b>	<b>102.405</b>	<b>2.762.622</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.388.531</b>	<b>159.869</b>	<b>232.292</b>	<b>122.037</b>	<b>230.432</b>	<b>37.983</b>	<b>2.171.144</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Investasi  
Tahun 2020

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Tanah/Sertifikasi	1.750	58	-	(0)	101	2.202	4.111
Bangunan	18.576	3.362	-	64.801	106.204	1.421	194.363
Jalan dan Jembatan	-	-	-	-	4.523	743	5.266
Mesin dan Instalasi	140.722	6.468	-	107.936	-	2.144	257.270
Kendaraan	489	3.701	-	262	2.906	493	7.850
Inventaris kantor	5.154	3.224	-	1.079	24.077	978	34.512
tanaman	9.568	-	25.800	-	6.502	-	41.870
Aset tidak berwujud	189	-	-	-	3.100	-	3.289
Alat pertanian	630	-	-	-	11.625	-	12.255
Aktiva dalam penyelesaian	-	-	-	(163.024)	-	-	(163.024)
Pengembangan	4.440	-	-	-	11.850	46.791	63.080
Penyertaan	5.965	-	-	-	-	-	5.965
	<b>187.482</b>	<b>16.814</b>	<b>25.800</b>	<b>11.054</b>	<b>170.885</b>	<b>54.772</b>	<b>466.806</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>187.482</b>	<b>16.814</b>	<b>25.800</b>	<b>11.054</b>	<b>170.885</b>	<b>54.772</b>	<b>466.806</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Laba Rugi  
Tahun 2021

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Hasil Penjualan	8.329.472	3.121.084	789.138	1.321.970	3.677.646	447.363	17.686.674
Harga Pokok Penjualan	7.096.478	2.774.996	664.850	992.768	3.142.087	282.568	14.953.746
Laba Kotor	<b>1.232.995</b>	<b>346.088</b>	<b>124.289</b>	<b>329.202</b>	<b>535.559</b>	<b>164.795</b>	<b>2.732.928</b>
Marjin laba (rugi) kotor	15%	11%	16%	25%	15%	37%	15%
Beban Usaha							
Biaya Pegawai	412.056	113.180	47.933	148.896	171.758	58.793	952.616
Biaya Pemasaran	77.716	42.826	4.983	13.820	20.660	20.961	180.965
Biaya umum dan administrasi	184.705	58.562	32.955	47.572	124.862	38.071	486.727
Penyusutan	34.845	43.922	11.437	42.434	25.738	6.550	164.925
	709.322	258.490	97.308	252.721	343.017	124.375	1.785.232
Laba (Rugi) Usaha	<b>523.673</b>	<b>87.598</b>	<b>26.981</b>	<b>76.481</b>	<b>192.542</b>	<b>40.420</b>	<b>947.695</b>
Marjin laba (rugi) usaha	6%	3%	3%	6%	5%	9%	5%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :							
Pendapatan Non Usaha	91.664	2.274	13.004	22.408	76.104	6.286	211.740
Beban Non Usaha	35.768	1.732	2.111	18.999	7.823	8.050	74.483
	55.896	542	10.892	3.410	68.282	(1.764)	137.257
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	<b>579.569</b>	<b>88.140</b>	<b>37.873</b>	<b>79.891</b>	<b>260.824</b>	<b>38.656</b>	<b>1.084.952</b>
EBIT Margin	7%	3%	5%	6%	7%	9%	6%
Bunga Pinjaman	419.817	75.274	689	70.588	29.084	6.788	602.239
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	<b>159.752</b>	<b>12.866</b>	<b>37.184</b>	<b>9.303</b>	<b>231.739</b>	<b>31.868</b>	<b>482.713</b>
Pajak Penghasilan	74.514	3.154	7.066	1.517	37.661	7.011	130.922
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>85.238</b>	<b>9.712</b>	<b>30.118</b>	<b>7.786</b>	<b>194.079</b>	<b>24.857</b>	<b>351.790</b>
Margin Laba bersih	1%	0%	4%	1%	5%	6%	2%

Konsolidasi  
Proyeksi Posisi Keuangan  
Tahun 2021

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BCR	Garam	Konsolidasi
<b>Aset Lancar</b>							
Kas & Setara Kas	1.033.375	121.284	90.656	84.940	317.497	38.933	1.686.684
Piutang Usaha	483.365	244.676	104.592	272.535	463.700	24.426	1.593.294
Piutang Lain-lain	765.060	99.927	25.891	9.785	60.238	263	961.164
Persediaan	798.357	274.961	25.059	39.272	80.237	340.138	1.558.023
Aset Lancar Lainnya	960.649	73.630	45.417	105.634	276.271	35.912	1.497.512
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>4.040.806</b>	<b>814.478</b>	<b>291.614</b>	<b>512.165</b>	<b>1.197.942</b>	<b>439.672</b>	<b>7.296.677</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>							
Investasi jangka panjang	-	0	49.131	-	10.452	-	59.583
Aset Pajak Tangguhan	510.080	-	38.821	69.887	107.308	15.703	741.799
Properti Investasi	3.746.647	-	22.228	107.089	350.944	3.170	4.230.078
<b>Aset Tetap</b>							
Nilai Perolehan	7.184.473	5.404.108	167.467	984.666	2.844.009	841.078	17.425.802
Akumulasi Penyusutan	(2.715.903)	(272.491)	(72.161)	(261.643)	(455.914)	(228.392)	(4.006.504)
Nilai Buku	4.468.570	5.131.617	95.306	723.023	2.388.095	612.687	13.419.298
Piutang Tidak lancar	-	-	-	-	7.276	-	7.276
Aset Tidak Lancar Lainnya	809.714	1.160.343	65.035	231.399	602.088	51.206	2.919.783
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>9.535.011</b>	<b>6.291.960</b>	<b>270.520</b>	<b>1.131.398</b>	<b>3.466.161</b>	<b>682.766</b>	<b>21.377.816</b>
<b>Total Aset</b>	<b>13.575.817</b>	<b>7.106.438</b>	<b>562.134</b>	<b>1.643.563</b>	<b>4.664.103</b>	<b>1.122.438</b>	<b>28.674.493</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>							
Utang Bank	1.884.688	143.053	48.681	188.746	153.750	15.000	2.433.918
Utang Usaha	605.119	99.094	120.669	53.383	202.451	44.568	1.125.285
Hutang Lain-lain	473.226	-	178.258	76.187	105.624	-	833.295
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	214.109	780.560	-	19.895	147.901	57.456	1.219.921
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>3.177.142</b>	<b>1.022.707</b>	<b>347.609</b>	<b>338.211</b>	<b>609.726</b>	<b>117.024</b>	<b>5.612.419</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>							
Utang RDI	1.189.664	181.746	-	42.746	895.549	-	2.309.705
Utang Bank	1.706.721	1.023.068	-	300.103	138.438	-	3.168.330
Utang Obligasi/MTN	-	-	-	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	407.335	42.531	18.742	32.773	42.909	6.281	550.571
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	489.638	549.286	-	295.466	3.937	48.000	1.386.327
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>3.793.359</b>	<b>1.796.632</b>	<b>18.742</b>	<b>671.087</b>	<b>1.080.832</b>	<b>54.281</b>	<b>7.414.933</b>
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>6.970.501</b>	<b>2.819.339</b>	<b>366.350</b>	<b>1.009.298</b>	<b>1.690.558</b>	<b>171.305</b>	<b>13.027.352</b>
<b>Ekuitas</b>							
Modal Saham	1.051.567	1.696.421	75.000	375.035	531.200	-	3.729.223
Tambahan Modal Disetor	996.231	39.722	49.880	16.936	-	-	1.102.768
PMN/PMP	-	7.949	-	300.000	-	681.655	989.605
Laba Tahun Lalu	1.196.486	(3.006.282)	-	(53.872)	2.057.922	10.103	204.356
Laba Tahun Berjalan	103.543	9.712	59.084	7.786	194.079	24.857	399.061
Komponen Ekuitas Lainnya	3.184.138	779.127	11.820	(11.621)	184.580	234.517	4.382.561
Jumlah Ekuitas Pengendali	-	23	-	-	-	-	23
Kepentingan Non Pengendali	73.351	4.760.427	-	-	5.765	-	4.839.543
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>6.605.316</b>	<b>4.287.099</b>	<b>195.784</b>	<b>634.264</b>	<b>2.973.545</b>	<b>951.133</b>	<b>15.647.142</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>13.575.817</b>	<b>7.106.438</b>	<b>562.134</b>	<b>1.643.563</b>	<b>4.664.103</b>	<b>1.122.438</b>	<b>28.674.493</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Arus Kas  
Tahun 2021

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Arus Kas Operasional</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Piutang/Penjualan	8.963.153	3.267.603	767.364	1.399.475	3.700.036	448.769	18.546.400
Penerimaan Lainnya	-	-	-	2.942	-	5.962	8.904
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>8.963.153</b>	<b>3.267.603</b>	<b>767.364</b>	<b>1.402.417</b>	<b>3.700.036</b>	<b>454.731</b>	<b>18.555.304</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Kebutuhan operasional	8.840.147	3.004.142	730.652	1.017.034	3.114.180	303.194	17.009.349
Pengeluaran operasional pengembangan	-	145.258	-	157.733	-	-	302.991
Pembayaran bunga pinjaman	-	24.280	-	38.113	24.336	-	86.729
Pengeluaran Lainnya	-	-	-	9.944	348.233	-	358.177
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>8.840.147</b>	<b>3.173.680</b>	<b>730.652</b>	<b>1.222.823</b>	<b>3.486.749</b>	<b>303.194</b>	<b>17.757.246</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>123.005</b>	<b>93.923</b>	<b>36.712</b>	<b>179.593</b>	<b>213.287</b>	<b>151.538</b>	<b>798.058</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Penjualan aset	14.267	-	-	-	61.900	-	76.167
Penerimaan Lainnya	-	-	1.152	-	-	357	1.509
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>14.267</b>	<b>-</b>	<b>1.152</b>	<b>-</b>	<b>61.900</b>	<b>357</b>	<b>77.676</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Investasi Rutin	599.091	78.971	86.402	111.046	211.380	111.401	1.198.293
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>599.091</b>	<b>78.971</b>	<b>86.402</b>	<b>111.046</b>	<b>211.380</b>	<b>111.401</b>	<b>1.198.293</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(584.824)</b>	<b>(78.971)</b>	<b>(85.250)</b>	<b>(111.046)</b>	<b>(149.480)</b>	<b>(111.044)</b>	<b>(1.120.616)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Pinjaman KUR	-	-	-	-	-	-	-
Pinjaman Bank	605.930	-	-	-	240.000	-	845.930
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	-	150.000	-	-	-	-	150.000
Penerimaan Lainnya	-	-	-	230.000	150	-	230.150
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>605.930</b>	<b>150.000</b>	<b>-</b>	<b>230.000</b>	<b>240.150</b>	<b>-</b>	<b>1.226.080</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Penyaluran KUR	-	40.000	-	12.371	37.500	-	89.871
Angsuran Bank	-	-	5.000	241.075	100.000	9.000	355.075
Pembayaran Pinjaman MTN	497.427	-	-	81.000	-	-	578.427
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	-	-	-	-	-	-	-
Angsuran pinjaman Lainnya	-	162.500	-	-	-	-	162.500
Pembayaran Hutang RDI	-	-	-	776	5.763	-	6.539
Pembayaran Deviden	1.235	-	-	-	11.200	-	12.435
Pembayaran PKBL	-	-	-	-	-	-	-
Pengeluaran Lainnya	9.429	-	-	789	16.491	-	26.709
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>508.091</b>	<b>202.500</b>	<b>5.000</b>	<b>336.011</b>	<b>170.954</b>	<b>9.000</b>	<b>1.231.556</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>97.839</b>	<b>(52.500)</b>	<b>(5.000)</b>	<b>(106.011)</b>	<b>69.196</b>	<b>(9.000)</b>	<b>(5.476)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(363.980)</b>	<b>(37.548)</b>	<b>(53.538)</b>	<b>(37.464)</b>	<b>133.003</b>	<b>31.493</b>	<b>(328.034)</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>1.397.355</b>	<b>158.832</b>	<b>144.194</b>	<b>122.403</b>	<b>184.494</b>	<b>7.439</b>	<b>2.014.718</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.033.375</b>	<b>121.284</b>	<b>90.656</b>	<b>84.940</b>	<b>317.497</b>	<b>38.933</b>	<b>1.686.684</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Investasi  
Tahun 2021

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Tanah/Sertifikasi	217.643	37.679	-	-	2.750	16.310	274.382
Bangunan	40.300	19.925	25.000	57.563	118.631	39.445	300.863
Jalan dan Jembatan	4.384	500	-	-	5.200	2.590	12.674
Mesin dan Instalasi	123.506	13.325	-	56.250	-	13.085	206.166
Kendaraan	1.760	900	415	8.748	10.167	740	22.730
Inventaris kantor	10.826	5.643	8.117	3.369	31.626	10.326	69.906
tanaman	67.121	-	40.260	-	7.152	-	114.532
Aset tidak berwujud	8.545	-	-	6.546	5.648	-	20.738
Alat pertanian	40	1.000	-	-	5.000	-	6.040
Aktiva dalam penyelesaian	-	-	-	(21.429)	-	-	(21.429)
Pengembangan	41.810	-	-	-	15.527	112.715	170.052
Penyertaan	78.000	-	10.000	-	-	-	88.000
	<b>593.934</b>	<b>78.971</b>	<b>83.792</b>	<b>111.046</b>	<b>201.701</b>	<b>195.211</b>	<b>1.264.656</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>593.934</b>	<b>78.971</b>	<b>83.792</b>	<b>111.046</b>	<b>201.701</b>	<b>195.211</b>	<b>1.264.656</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Laba Rugi  
Tahun 2022

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Hasil Penjualan	7.996.146	3.322.094	1.360.501	1.657.631	4.204.599	578.654	19.119.624
Harga Pokok Penjualan	6.550.198	2.954.846	1.222.393	1.255.387	3.528.665	383.159	15.894.648
Laba Kotor	<b>1.445.949</b>	<b>367.248</b>	<b>138.108</b>	<b>402.243</b>	<b>675.934</b>	<b>195.495</b>	<b>3.224.977</b>
Marjin laba (rugi) kotor	18%	11%	10%	24%	16%	34%	17%
Beban Usaha							
Biaya Pegawai	441.466	114.004	52.726	167.120	185.695	-	961.012
Biaya Pemasaran	87.761	49.922	5.232	17.697	23.560	23.178	207.350
Biaya umum dan administrasi	195.846	65.085	34.603	54.186	138.271	104.599	592.591
Penyusutan	62.574	39.992	12.580	58.606	32.250	-	206.003
	787.648	269.004	105.141	297.608	379.776	127.777	1.966.955
Laba (Rugi) Usaha	<b>658.301</b>	<b>98.244</b>	<b>32.967</b>	<b>104.635</b>	<b>296.158</b>	<b>67.718</b>	<b>1.258.022</b>
Marjin laba (rugi) usaha	8%	3%	2%	6%	7%	12%	7%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :							
Pendapatan Non Usaha	109.883	2.746	14.021	9.771	46.620	11.479	194.520
Beban Non Usaha	66.772	1.425	-	19.330	13.785	8.381	109.694
	43.111	1.321	14.021	(9.559)	32.835	3.098	84.826
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	<b>701.412</b>	<b>99.564</b>	<b>46.988</b>	<b>95.076</b>	<b>328.992</b>	<b>70.816</b>	<b>1.342.849</b>
EBIT Margin	9%	3%	3%	6%	8%	12%	7%
Bunga Pinjaman	248.857	79.587	-	53.404	41.554	5.613	429.016
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	<b>452.555</b>	<b>19.977</b>	<b>46.988</b>	<b>41.672</b>	<b>287.438</b>	<b>65.204</b>	<b>913.833</b>
Pajak Penghasilan	92.162	4.803	10.337	10.349	52.945	16.301	186.897
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>360.392</b>	<b>15.174</b>	<b>36.650</b>	<b>31.324</b>	<b>234.493</b>	<b>48.903</b>	<b>726.936</b>
Margin Laba bersih	5%	0%	3%	2%	6%	8%	4%

Konsolidasi  
Proyeksi Posisi Keuangan  
Tahun 2022

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Aset Lancar</b>							
Kas & Setara Kas	1.799.903	129.837	67.400	78.898	402.486	58.918	2.537.441
Piutang Usaha	634.276	383.842	250.040	276.410	612.831	39.103	2.196.502
Piutang Lain-lain	655.476	92.285	17.838	9.345	49.650	263	824.858
Persediaan	632.238	122.206	39.698	44.458	92.578	282.183	1.213.360
Aset Lancar Lainnya	619.285	200.023	285.983	114.627	246.926	41.424	1.508.268
Jumlah Aset Lancar	<b>4.341.178</b>	<b>928.193</b>	<b>660.958</b>	<b>523.738</b>	<b>1.404.470</b>	<b>421.892</b>	<b>8.280.429</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>							
Investasi jangka panjang	-	0	49.131	-	10.452	-	59.583
Aset Pajak Tangguhan	221.329	-	43.424	53.651	105.850	15.703	439.957
Properti Investasi	3.684.969	-	22.228	107.089	360.427	3.090	4.177.803
Aset Tetap							
Nilai Perolehan	7.282.895	5.526.236	302.467	1.227.790	3.138.093	909.620	18.387.101
Akumulasi Penyusutan	(2.834.806)	(296.193)	(81.212)	(274.880)	(488.164)	(233.767)	(4.209.022)
Nilai Buku	4.448.088	5.230.043	221.255	952.910	2.649.929	675.854	14.178.079
Piutang Tidak lancar	-	-	-	-	7.276	-	7.276
Aset Tidak Lancar Lainnya	316.902	965.542	21.664	266.337	641.956	86.510	2.298.911
Jumlah Aset Tidak Lancar	<b>8.671.288</b>	<b>6.195.585</b>	<b>357.702</b>	<b>1.379.987</b>	<b>3.775.888</b>	<b>781.157</b>	<b>21.161.608</b>
Total Aset	<b>13.012.466</b>	<b>7.123.778</b>	<b>1.018.660</b>	<b>1.903.725</b>	<b>5.180.359</b>	<b>1.203.049</b>	<b>29.442.037</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>							
Utang Bank	1.634.739	123.053	43.681	135.863	301.250	21.000	2.259.586
Utang Usaha	568.136	89.901	261.410	64.660	309.708	45.233	1.339.047
Hutang Lain-lain	74.183	-	331.898	66.787	88.970	-	561.837
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	533.868	794.744	-	131.880	182.925	34.156	1.677.573
Jumlah Liabilitas Lancar	<b>2.810.926</b>	<b>1.007.698</b>	<b>636.989</b>	<b>399.189</b>	<b>882.853</b>	<b>100.388</b>	<b>5.838.044</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>							
Utang RDI	1.189.367	180.746	-	41.672	-	-	1.411.785
Utang Bank	1.599.709	1.010.068	-	439.508	146.875	-	3.196.160
Utang Obligasi/MTN	-	-	-	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	462.577	42.531	32.363	35.989	45.904	6.281	625.646
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	-	509.741	115.714	324.223	4.330	27.000	981.009
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	<b>3.251.653</b>	<b>1.743.087</b>	<b>148.077</b>	<b>841.393</b>	<b>197.109</b>	<b>33.281</b>	<b>6.214.600</b>
Jumlah Liabilitas	<b>6.062.579</b>	<b>2.750.784</b>	<b>785.067</b>	<b>1.240.582</b>	<b>1.079.963</b>	<b>133.669</b>	<b>12.052.644</b>
<b>Ekuitas</b>							
Modal Saham	1.051.567	1.696.421	75.000	375.035	531.200	-	3.729.223
Tambahan Modal Disetor	1.286.494	39.722	49.880	16.936	-	-	1.393.031
PMN/PMP	-	7.949	-	300.000	901.312	681.655	1.890.917
Laba Tahun Lalu	405.294	(2.995.572)	59.084	(48.530)	2.176.507	10.103	(393.113)
Laba Tahun Berjalan	503.971	15.174	36.650	31.324	234.493	48.903	870.515
Komponen Ekuitas Lainnya	3.453.484	779.127	12.979	(11.621)	250.711	328.718	4.813.399
Jumlah Ekuitas Pengendali	-	23	-	-	-	-	23
Kepentingan Non Pengendali	249.076	4.830.150	-	-	6.172	-	5.085.399
Jumlah Ekuitas	<b>6.949.887</b>	<b>4.372.994</b>	<b>233.594</b>	<b>663.143</b>	<b>4.100.396</b>	<b>1.069.379</b>	<b>17.389.393</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>13.012.466</b>	<b>7.123.778</b>	<b>1.018.660</b>	<b>1.903.725</b>	<b>5.180.359</b>	<b>1.203.049</b>	<b>29.442.037</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Arus Kas  
Tahun 2022

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Arus Kas Operasional</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Piutang/Penjualan	9.394.150	3.236.404	978.423	1.661.829	4.041.971	575.814	19.888.591
Penerimaan Lainnya	484.756	43.199	-	3.030	-	8.496	539.482
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>9.878.906</b>	<b>3.279.603</b>	<b>978.423</b>	<b>1.664.859</b>	<b>4.041.971</b>	<b>584.310</b>	<b>20.428.073</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Kebutuhan operasional	8.365.975	2.932.618	955.793	1.238.856	3.442.518	410.063	17.345.824
Pengeluaran operasional pengembangan	-	184.595	-	246.708	-	-	431.303
Pembayaran bunga pinjaman	-	35.717	-	21.998	31.304	-	89.019
Pengeluaran Lainnya	272.846	-	-	13.213	344.438	-	630.497
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>8.638.821</b>	<b>3.152.930</b>	<b>955.793</b>	<b>1.520.775</b>	<b>3.818.260</b>	<b>410.063</b>	<b>18.496.643</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>1.240.085</b>	<b>126.673</b>	<b>22.629</b>	<b>144.084</b>	<b>223.711</b>	<b>174.247</b>	<b>1.931.429</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Penjualan aset	325.598	-	-	-	-	-	325.598
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	6.856	2.987	9.844
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>325.598</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.856</b>	<b>2.987</b>	<b>335.442</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Investasi Rutin	411.082	45.120	156.600	252.417	257.034	162.316	1.284.569
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>411.082</b>	<b>45.120</b>	<b>156.600</b>	<b>252.417</b>	<b>257.034</b>	<b>162.316</b>	<b>1.284.569</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(85.484)</b>	<b>(45.120)</b>	<b>(156.600)</b>	<b>(252.417)</b>	<b>(250.177)</b>	<b>(159.329)</b>	<b>(949.127)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Pinjaman KUR	241.161	-	-	-	-	-	241.161
Pinjaman Bank	-	-	-	130.242	350.000	-	480.242
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	-	218.812	-	-	-	-	218.812
Penerimaan Lainnya	100.000	-	135.000	-	150	-	235.150
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>341.161</b>	<b>218.812</b>	<b>135.000</b>	<b>130.242</b>	<b>350.150</b>	<b>-</b>	<b>1.175.364</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Penyaluran KUR	-	40.000	-	18.773	81.875	-	140.648
Angsuran Bank	477.486	-	5.000	-	100.000	15.000	597.486
Pembayaran Pinjaman MTN	-	-	-	-	-	-	-
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	20.587	-	-	-	-	-	20.587
Angsuran pinjaman Lainnya	228.573	251.812	-	-	-	-	480.385
Pembayaran Hutang RDI	-	-	-	1.944	-	-	1.944
Pembayaran Dividen	2.557	-	-	-	11.530	3.235	17.322
Pembayaran PKBL	30	-	-	-	-	-	30
Pengeluaran Lainnya	-	-	19.286	7.234	45.290	-	71.810
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>729.233</b>	<b>291.812</b>	<b>24.286</b>	<b>27.951</b>	<b>238.695</b>	<b>18.235</b>	<b>1.330.211</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(388.073)</b>	<b>(73.000)</b>	<b>110.714</b>	<b>102.291</b>	<b>111.455</b>	<b>(18.235)</b>	<b>(154.847)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>766.528</b>	<b>8.553</b>	<b>(23.256)</b>	<b>(6.042)</b>	<b>84.989</b>	<b>(3.317)</b>	<b>827.455</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>1.033.375</b>	<b>121.284</b>	<b>90.656</b>	<b>84.940</b>	<b>317.497</b>	<b>62.234</b>	<b>1.709.986</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.799.903</b>	<b>129.837</b>	<b>67.400</b>	<b>78.897</b>	<b>402.486</b>	<b>58.918</b>	<b>2.537.441</b>

Konsolidasi  
 Proyeksi Investasi  
 Tahun 2022

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Tanah/Sertifikasi	54.927	-	-	8.876	30.000	52.483	146.285
Bangunan	5.112	4.000	-	134.488	138.798	38.777	321.175
Jalan dan Jembatan	4.675	11.000	-	-	5.980	16.042	37.697
Mesin dan Instalasi	213.806	7.525	-	85.274	-	80.438	387.043
Kendaraan	2.484	1.500	-	15.879	34.700	213	54.777
Inventaris kantor	4.056	675	-	27.878	36.303	10.612	79.524
tanaman	94.984	10.000	21.600	-	7.867	-	134.451
Aset tidak berwujud	-	8.400	-	14.000	13.054	767	36.221
Alat pertanian	1.808	2.000	-	-	5.000	-	8.808
Aktiva dalam penyelesaian	-	-	-	-	-	-	-
Pengembangan	14.230	-	135.000	-	94.881	-	244.111
Penyertaan	-	-	-	-	100.000	-	100.000
	<b>396.082</b>	<b>45.100</b>	<b>156.600</b>	<b>286.395</b>	<b>466.582</b>	<b>199.331</b>	<b>1.550.091</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>396.082</b>	<b>45.100</b>	<b>156.600</b>	<b>286.395</b>	<b>466.582</b>	<b>199.331</b>	<b>1.550.091</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Laba Rugi  
Tahun 2023

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Hasil Penjualan	9.330.650	3.635.122	1.556.615	2.059.770	4.777.741	671.291	22.031.189
Harga Pokok Penjualan	7.761.660	3.231.681	1.387.559	1.573.948	3.979.007	459.003	18.392.859
Laba Kotor	<b>1.568.990</b>	<b>403.441</b>	<b>169.056</b>	<b>485.822</b>	<b>798.734</b>	<b>212.287</b>	<b>3.638.330</b>
Marjin laba (rugi) kotor	17%	11%	11%	24%	17%	32%	17%
Beban Usaha							
Biaya Pegawai	461.573	119.128	57.999	189.392	201.735	-	1.029.827
Biaya Pemasaran	95.526	53.271	5.493	22.896	26.379	26.821	230.387
Biaya umum dan administrasi	201.042	67.985	36.333	63.820	153.695	110.006	632.882
Penyusutan	64.600	40.742	13.838	77.449	53.499	-	250.128
	822.740	281.126	113.664	353.557	435.308	136.827	2.143.222
Laba (Rugi) Usaha	<b>746.249</b>	<b>122.315</b>	<b>55.392</b>	<b>132.266</b>	<b>363.426</b>	<b>75.460</b>	<b>1.495.107</b>
Marjin laba (rugi) usaha	8%	3%	4%	6%	8%	11%	7%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :							
Pendapatan Non Usaha	114.258	2.907	15.423	10.260	32.897	12.927	188.672
Beban Non Usaha	74.826	1.339	-	19.464	13.670	8.943	118.241
	39.432	1.568	15.423	(9.204)	19.227	3.984	70.431
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	<b>785.682</b>	<b>123.883</b>	<b>70.815</b>	<b>123.062</b>	<b>382.652</b>	<b>79.444</b>	<b>1.565.538</b>
EBIT Margin	8%	3%	5%	6%	8%	12%	7%
Bunga Pinjaman	235.477	80.188	5.250	52.769	45.709	3.838	423.230
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	<b>550.205</b>	<b>43.695</b>	<b>65.565</b>	<b>70.293</b>	<b>336.943</b>	<b>75.607</b>	<b>1.142.308</b>
Pajak Penghasilan	103.752	10.336	14.424	17.166	62.306	18.902	226.885
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>446.453</b>	<b>33.360</b>	<b>51.141</b>	<b>53.127</b>	<b>274.638</b>	<b>56.705</b>	<b>915.423</b>
Margin Laba bersih	5%	1%	3%	3%	6%	8%	4%

Konsolidasi  
Proyeksi Posisi Keuangan  
Tahun 2023

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Aset Lancar</b>							
Kas & Setara Kas	1.910.588	137.197	67.482	84.856	438.099	57.136	2.695.358
Piutang Usaha	591.957	489.883	343.117	324.354	744.972	39.314	2.533.597
Piutang Lain-lain	651.546	100.632	19.960	8.928	41.633	263	822.962
Persediaan	631.127	227.163	61.000	68.721	101.332	190.678	1.280.020
Aset Lancar Lainnya	663.568	226.486	348.287	68.768	239.682	46.682	1.593.472
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>4.448.785</b>	<b>1.181.360</b>	<b>839.846</b>	<b>555.625</b>	<b>1.565.719</b>	<b>334.074</b>	<b>8.925.410</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>							
Investasi jangka panjang	-	0	49.131	-	10.452	-	59.583
Aset Pajak Tangguhan	221.329	-	50.297	53.651	107.534	15.703	448.513
Properti Investasi	3.688.922	-	22.228	107.089	370.194	3.009	4.191.442
<b>Aset Tetap</b>							
Nilai Perolehan	8.824.500	5.539.236	352.467	1.622.892	3.494.294	1.074.681	20.908.071
Akumulasi Penyusutan	(3.181.157)	(313.065)	(136.234)	(326.050)	(541.663)	(241.211)	(4.739.379)
Nilai Buku	5.643.343	5.226.171	216.234	1.296.842	2.952.631	833.470	16.168.692
Piutang Tidak lancar	-	-	-	-	7.276	-	7.276
Aset Tidak Lancar Lainnya	236.284	965.542	25.107	254.277	658.256	36.890	2.176.356
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>9.789.878</b>	<b>6.191.713</b>	<b>362.996</b>	<b>1.711.859</b>	<b>4.106.343</b>	<b>889.072</b>	<b>23.051.862</b>
<b>Total Aset</b>	<b>14.238.664</b>	<b>7.373.074</b>	<b>1.202.842</b>	<b>2.267.484</b>	<b>5.672.062</b>	<b>1.223.146</b>	<b>31.977.272</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>							
Utang Bank	1.508.220	98.053	93.681	110.847	346.250	27.000	2.184.051
Utang Usaha	570.190	71.943	304.983	88.672	482.154	32.954	1.550.896
Hutang Lain-lain	254.144	-	381.144	82.442	69.352	-	787.082
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	455.758	1.107.039	-	133.927	236.272	30.827	1.963.822
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>2.788.313</b>	<b>1.277.034</b>	<b>779.808</b>	<b>415.888</b>	<b>1.134.028</b>	<b>90.781</b>	<b>6.485.851</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>							
Utang RDI	1.189.070	179.246	-	40.598	-	-	1.408.914
Utang Bank	1.372.055	991.568	-	651.832	111.875	-	3.127.330
Utang Obligasi/MTN	-	-	-	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	473.876	49.127	38.145	35.989	49.483	6.281	652.902
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	1.051.796	469.741	96.429	406.907	4.763	-	2.029.636
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>4.086.797</b>	<b>1.689.682</b>	<b>134.574</b>	<b>1.135.326</b>	<b>166.121</b>	<b>6.281</b>	<b>7.218.781</b>
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>6.875.110</b>	<b>2.966.716</b>	<b>914.382</b>	<b>1.551.214</b>	<b>1.300.149</b>	<b>97.062</b>	<b>13.704.633</b>
<b>Ekuitas</b>							
Modal Saham	1.051.567	1.696.421	75.000	375.035	531.200	-	3.729.223
Tambahan Modal Disetor	1.286.494	39.722	49.880	16.936	-	-	1.393.031
PMN/PMP	-	7.949	-	300.000	901.312	681.655	1.890.917
Laba Tahun Lalu	716.144	(2.980.394)	95.734	(17.206)	2.332.217	10.103	156.599
Laba Tahun Berjalan	583.108	33.360	51.141	53.127	274.638	56.705	1.052.078
Komponen Ekuitas Lainnya	3.473.893	779.127	16.705	(11.621)	325.536	377.621	4.961.261
Jumlah Ekuitas Pengendali	-	23	-	-	-	-	23
Kepentingan Non Pengendali	252.347	4.830.150	-	-	7.010	-	5.089.507
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>7.363.554</b>	<b>4.406.357</b>	<b>288.460</b>	<b>716.270</b>	<b>4.371.913</b>	<b>1.126.084</b>	<b>18.272.639</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>14.238.664</b>	<b>7.373.074</b>	<b>1.202.842</b>	<b>2.267.485</b>	<b>5.672.062</b>	<b>1.223.146</b>	<b>31.977.272</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Arus Kas  
Tahun 2023

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Arus Kas Operasional</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Piutang/Penjualan	9.619.041	3.598.247	990.223	2.014.988	4.612.690	675.565	21.510.754
Penerimaan Lainnya	477.298	61.774	-	3.182	-	10.104	552.357
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>10.096.340</b>	<b>3.660.021</b>	<b>990.223</b>	<b>2.018.170</b>	<b>4.612.690</b>	<b>685.668</b>	<b>22.063.112</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Kebutuhan operasional	8.862.841	3.304.006	949.255	1.537.875	3.859.425	457.193	18.970.596
Pengeluaran operasional pengembangan	-	189.366	-	295.874	-	-	485.240
Pembayaran bunga pinjaman	-	36.788	-	22.910	33.409	-	93.108
Pengeluaran Lainnya	316.536	-	-	17.645	351.563	-	685.744
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>9.179.377</b>	<b>3.530.161</b>	<b>949.255</b>	<b>1.874.304</b>	<b>4.244.397</b>	<b>457.193</b>	<b>20.234.688</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>916.963</b>	<b>129.860</b>	<b>40.968</b>	<b>143.866</b>	<b>368.293</b>	<b>228.475</b>	<b>1.828.424</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Penjualan aset	123.063	-	-	-	-	-	123.063
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	10.439	2.828	13.267
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>123.063</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10.439</b>	<b>2.828</b>	<b>136.330</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Investasi Rutin	1.619.778	39.000	71.600	400.102	312.490	207.194	2.650.163
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>1.619.778</b>	<b>39.000</b>	<b>71.600</b>	<b>400.102</b>	<b>312.490</b>	<b>207.194</b>	<b>2.650.163</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(1.496.715)</b>	<b>(39.000)</b>	<b>(71.600)</b>	<b>(400.102)</b>	<b>(302.051)</b>	<b>(204.366)</b>	<b>(2.513.833)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Pinjaman KUR	530.600	-	-	-	-	-	530.600
Pinjaman Bank	843.532	-	50.000	350.776	320.000	-	1.564.308
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	-	257.021	-	-	-	-	257.021
Penerimaan Lainnya	100.000	-	-	-	150	-	100.150
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>1.474.133</b>	<b>257.021</b>	<b>50.000</b>	<b>350.776</b>	<b>320.150</b>	<b>-</b>	<b>2.452.079</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Penyaluran KUR	-	40.000	-	123.355	110.000	-	273.355
Angsuran Bank	-	-	-	-	200.000	21.000	221.000
Pembayaran Pinjaman MTN	-	-	-	-	-	-	-
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	21.431	-	-	-	-	-	21.431
Angsuran pinjaman Lainnya	751.423	300.521	-	-	-	-	1.051.943
Pembayaran Hutang RDI	-	-	-	1.200	-	-	1.200
Pembayaran Deviden	10.812	-	-	-	12.345	4.890	28.047
Pembayaran PKBL	30	-	-	-	1	-	31
Pengeluaran Lainnya	-	-	19.286	(35.974)	28.433	-	11.745
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>783.696</b>	<b>340.521</b>	<b>19.286</b>	<b>88.581</b>	<b>350.779</b>	<b>25.890</b>	<b>1.608.752</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>690.437</b>	<b>(83.500)</b>	<b>30.714</b>	<b>262.195</b>	<b>(30.629)</b>	<b>(25.890)</b>	<b>843.327</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>110.685</b>	<b>7.360</b>	<b>82</b>	<b>5.958</b>	<b>35.613</b>	<b>(1.781)</b>	<b>157.917</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>1.799.903</b>	<b>129.837</b>	<b>67.400</b>	<b>78.897</b>	<b>402.486</b>	<b>58.918</b>	<b>2.537.441</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.910.588</b>	<b>137.197</b>	<b>67.482</b>	<b>84.856</b>	<b>438.099</b>	<b>57.136</b>	<b>2.695.358</b>

Konsolidasi  
 Proyeksi Investasi  
 Tahun 2023

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Tanah/Sertifikasi	70.985	-	-	42.109	5.000	38.308	156.402
Bangunan	8.226	5.000	50.000	145.777	189.877	61.350	460.230
Jalan dan Jembatan	32.005	6.000	-	-	6.876	5.709	50.590
Mesin dan Instalasi	1.310.698	3.825	-	118.067	-	39.564	1.472.155
Kendaraan	4.604	1.500	-	81.526	37.750	1.240	126.620
Inventaris kantor	7.722	675	-	7.622	41.720	4.916	62.655
tanaman	114.933	2.000	21.600	-	8.654	-	147.187
Aset tidak berwujud	-	18.000	-	5.000	19.581	657	43.237
Alat pertanian	55.345	2.000	-	-	6.000	-	63.345
Aktiva dalam penyelesaian	-	-	-	-	-	-	-
Pengembangan	13.810	-	-	-	233.938	-	247.748
Penyertaan	-	-	-	-	-	-	-
	<b>1.618.328</b>	<b>39.000</b>	<b>71.600</b>	<b>400.102</b>	<b>549.396</b>	<b>151.744</b>	<b>2.830.168</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>1.618.328</b>	<b>39.000</b>	<b>71.600</b>	<b>400.102</b>	<b>549.396</b>	<b>151.744</b>	<b>2.830.168</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Laba Rugi  
Tahun 2024

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Hasil Penjualan	10.527.258	4.007.463	1.773.722	2.586.342	5.531.152	739.513	25.165.450
Harga Pokok Penjualan	8.779.950	3.552.603	1.570.997	1.987.441	4.597.253	511.215	20.999.459
Laba Kotor	<b>1.747.309</b>	<b>454.859</b>	<b>202.725</b>	<b>598.901</b>	<b>933.899</b>	<b>228.298</b>	<b>4.165.991</b>
Marjin laba (rugi) kotor	17%	11%	11%	23%	17%	31%	17%
Beban Usaha							
Biaya Pegawai	482.845	124.525	63.799	250.283	216.294	-	1.137.746
Biaya Pemasaran	108.403	56.916	5.768	29.084	30.226	31.922	262.319
Biaya umum dan administrasi	200.310	70.623	38.150	75.620	176.384	115.866	676.952
Penyusutan	65.570	41.554	15.222	75.272	77.929	-	275.547
	857.127	293.618	122.939	430.259	500.834	147.788	2.352.564
Laba (Rugi) Usaha	<b>890.182</b>	<b>161.241</b>	<b>79.786</b>	<b>168.642</b>	<b>433.065</b>	<b>80.510</b>	<b>1.813.426</b>
Marjin laba (rugi) usaha	8%	4%	4%	7%	8%	11%	7%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :							
Pendapatan Non Usaha	118.165	3.101	16.965	10.932	30.517	13.894	193.575
Beban Non Usaha	79.036	1.435	-	19.604	14.369	9.453	123.898
	39.130	1.667	16.965	(8.672)	16.148	4.441	69.678
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	<b>929.311</b>	<b>162.908</b>	<b>96.752</b>	<b>159.970</b>	<b>449.213</b>	<b>84.950</b>	<b>1.883.104</b>
EBIT Margin	9%	4%	5%	6%	8%	11%	7%
Bunga Pinjaman	205.486	81.758	4.594	42.254	45.393	1.463	380.948
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	<b>723.825</b>	<b>81.149</b>	<b>92.158</b>	<b>117.716</b>	<b>403.820</b>	<b>83.488</b>	<b>1.502.156</b>
Pajak Penghasilan	112.787	18.928	20.275	28.524	75.337	20.872	276.723
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>611.038</b>	<b>62.221</b>	<b>71.883</b>	<b>89.193</b>	<b>328.482</b>	<b>62.616</b>	<b>1.225.433</b>
Margin Laba bersih	6%	2%	4%	3%	6%	8%	5%

Konsolidasi  
Proyeksi Posisi Keuangan  
Tahun 2024

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Aset Lancar</b>							
Kas & Setara Kas	2.210.271	148.029	79.858	162.452	491.119	56.107	3.147.837
Piutang Usaha	635.865	487.202	479.941	367.670	903.169	60.992	2.934.839
Piutang Lain-lain	687.726	103.557	22.685	9.842	35.597	263	859.671
Persediaan	646.881	211.584	86.411	46.212	115.973	77.710	1.184.770
Aset Lancar Lainnya	735.308	228.021	446.093	95.207	236.639	53.172	1.794.441
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>4.916.052</b>	<b>1.178.392</b>	<b>1.114.989</b>	<b>681.384</b>	<b>1.782.497</b>	<b>248.244</b>	<b>9.921.559</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>							
Investasi jangka panjang	-	0	49.131	-	10.452	-	59.583
Aset Pajak Tangguhan	221.329	-	61.868	53.651	109.539	15.703	462.090
Properti Investasi	3.689.712	-	22.228	107.089	380.255	2.929	4.202.213
<b>Aset Tetap</b>							
Nilai Perolehan	9.151.244	5.552.736	352.467	1.812.924	3.897.726	1.190.714	21.957.811
Akumulasi Penyusutan	(3.581.917)	(330.780)	(235.179)	(398.057)	(619.592)	(256.699)	(5.422.225)
Nilai Buku	5.569.327	5.221.956	117.288	1.414.867	3.278.134	934.015	16.535.587
Piutang Tidak lancar	-	-	-	-	7.276	-	7.276
Aset Tidak Lancar Lainnya	195.214	965.542	28.337	242.830	664.210	37.327	2.133.460
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>9.675.582</b>	<b>6.187.498</b>	<b>278.853</b>	<b>1.818.438</b>	<b>4.449.866</b>	<b>989.973</b>	<b>23.400.208</b>
<b>Total Aset</b>	<b>14.591.633</b>	<b>7.365.890</b>	<b>1.393.841</b>	<b>2.499.822</b>	<b>6.232.363</b>	<b>1.238.217</b>	<b>33.321.767</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>							
Utang Bank	1.407.720	79.933	87.431	133.241	336.250	-	2.044.576
Utang Usaha	662.291	34.509	402.942	109.796	660.081	18.578	1.888.198
Hutang Lain-lain	262.231	-	411.334	207.290	78.083	-	958.937
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	430.095	1.159.686	-	134.619	306.288	24.657	2.055.345
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>2.762.337</b>	<b>1.274.129</b>	<b>901.707</b>	<b>584.946</b>	<b>1.380.701</b>	<b>43.236</b>	<b>6.947.057</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>							
Utang RDI	1.188.772	177.746	-	39.524	-	-	1.406.043
Utang Bank	1.306.917	969.568	-	609.536	96.875	-	2.982.896
Utang Obligasi/MTN	-	-	-	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	511.473	49.127	48.741	25.989	52.185	6.281	693.797
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	841.551	429.741	77.143	434.363	5.240	-	1.788.037
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>3.848.713</b>	<b>1.626.182</b>	<b>125.884</b>	<b>1.109.413</b>	<b>154.300</b>	<b>6.281</b>	<b>6.870.773</b>
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>6.611.050</b>	<b>2.900.311</b>	<b>1.027.591</b>	<b>1.694.359</b>	<b>1.535.001</b>	<b>49.517</b>	<b>13.817.829</b>
<b>Ekuitas</b>							
Modal Saham	1.051.567	1.696.421	75.000	375.035	531.200	-	3.729.223
Tambahan Modal Disetor	1.286.494	39.722	49.880	16.936	-	-	1.393.031
PMN/PMP	-	7.949	-	300.000	901.312	681.655	1.890.917
Laba Tahun Lalu	1.075.444	(2.950.034)	146.875	35.921	2.495.812	10.103	814.121
Laba Tahun Berjalan	812.074	62.221	71.883	89.193	328.482	62.616	1.426.469
Komponen Ekuitas Lainnya	3.497.954	779.127	22.612	(11.621)	432.225	434.326	5.154.622
Jumlah Ekuitas Pengendali	-	23	-	-	-	-	23
Keperentingan Non Pengendali	257.051	4.830.150	-	-	8.331	-	5.095.532
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>7.980.584</b>	<b>4.465.580</b>	<b>366.250</b>	<b>805.463</b>	<b>4.697.362</b>	<b>1.188.700</b>	<b>19.503.938</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>14.591.634</b>	<b>7.365.890</b>	<b>1.393.841</b>	<b>2.499.822</b>	<b>6.232.363</b>	<b>1.238.217</b>	<b>33.321.767</b>

Konsolidasi  
Proyeksi Arus Kas  
Tahun 2024

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
<b>Arus Kas Operasional</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Piutang/Penjualan	10.291.360	4.302.469	1.065.797	2.547.042	5.340.047	781.505	24.328.219
Penerimaan Lainnya	510.637	71.413	-	3.500	-	11.169	596.719
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>10.801.996</b>	<b>4.373.882</b>	<b>1.065.797</b>	<b>2.550.542</b>	<b>5.340.047</b>	<b>792.674</b>	<b>24.924.938</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Kebutuhan operasional	9.321.408	4.010.311	1.006.285	1.918.537	4.516.514	539.287	21.312.342
Pengeluaran operasional pengembangan	-	193.728	-	413.948	-	-	607.676
Pembayaran bunga pinjaman	-	37.892	-	16.835	32.068	-	86.795
Pengeluaran Lainnya	358.145	-	-	25.443	361.140	-	744.727
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>9.679.553</b>	<b>4.241.931</b>	<b>1.006.285</b>	<b>2.374.762</b>	<b>4.909.722</b>	<b>539.287</b>	<b>22.751.540</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>1.122.443</b>	<b>131.951</b>	<b>59.512</b>	<b>175.780</b>	<b>430.325</b>	<b>253.388</b>	<b>2.173.398</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Penjualan aset	93.268	-	-	-	-	-	93.268
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	39.678	2.743	42.421
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>93.268</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>39.678</b>	<b>2.743</b>	<b>135.689</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Investasi Rutin	355.059	41.000	21.600	195.032	357.841	224.489	1.195.021
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>355.059</b>	<b>41.000</b>	<b>21.600</b>	<b>195.032</b>	<b>357.841</b>	<b>224.489</b>	<b>1.195.021</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(261.791)</b>	<b>(41.000)</b>	<b>(21.600)</b>	<b>(195.032)</b>	<b>(318.163)</b>	<b>(221.746)</b>	<b>(1.059.332)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>							
<b>Penerimaan</b>							
Pinjaman KUR	513.733	-	-	-	-	-	513.733
Pinjaman Bank	-	-	-	232.618	410.000	-	642.618
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	-	315.172	-	-	-	-	315.172
Penerimaan Lainnya	50.000	-	-	-	150	-	50.150
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>563.733</b>	<b>315.172</b>	<b>-</b>	<b>232.618</b>	<b>410.150</b>	<b>-</b>	<b>1.521.673</b>
<b>Pengeluaran</b>							
Penyaluran KUR	-	40.000	-	129.355	135.000	-	304.355
Angsuran Bank	277.133	-	6.250	-	300.000	27.000	610.383
Pembayaran Pinjaman MTN	-	-	-	-	-	-	-
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	100.484	-	-	-	-	-	100.484
Angsuran pinjaman Lainnya	733.662	355.292	-	-	-	-	1.088.953
Pembayaran Hutang RDI	-	-	-	1.200	-	-	1.200
Pembayaran Deviden	13.394	-	-	-	14.020	5.671	33.084
Pembayaran PKBL	30	-	-	-	2	-	32
Pengeluaran Lainnya	-	-	19.286	5.214	20.270	-	44.770
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>1.124.702</b>	<b>395.292</b>	<b>25.536</b>	<b>135.769</b>	<b>469.292</b>	<b>32.671</b>	<b>2.183.261</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(560.969)</b>	<b>(80.120)</b>	<b>(25.536)</b>	<b>96.849</b>	<b>(59.142)</b>	<b>(32.671)</b>	<b>(661.588)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>299.683</b>	<b>10.832</b>	<b>12.376</b>	<b>77.597</b>	<b>53.020</b>	<b>(1.029)</b>	<b>452.478</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>1.910.588</b>	<b>137.197</b>	<b>67.482</b>	<b>84.856</b>	<b>438.099</b>	<b>57.136</b>	<b>2.695.358</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>2.210.271</b>	<b>148.029</b>	<b>79.858</b>	<b>162.453</b>	<b>491.119</b>	<b>56.107</b>	<b>3.147.837</b>

Konsolidasi  
 Proyeksi Investasi  
 Tahun 2024

(Rp juta)

Uraian	RNI	SHS & Pertani	Berdikari	Perindo & Perinus	PPI & BGR	Garam	Konsolidasi
Tanah/Sertifikasi	47.300	-	-	20.068	40.000	49.435	156.803
Bangunan	5.573	6.000	-	89.873	153.400	10.258	265.103
Jalan dan Jembatan	6.773	1.000	-	-	7.907	8.159	23.840
Mesin dan Instalasi	171.364	4.825	-	55.019	-	18.080	249.288
Kendaraan	2.846	1.500	-	86.794	41.450	112	132.702
Inventaris kantor	3.512	675	-	9.038	48.000	9.092	70.318
tanaman	95.219	25.000	21.600	-	9.519	-	151.338
Aset tidak berwujud	-	-	-	5.000	29.266	703	34.969
Alat pertanian	2.791	2.000	-	-	7.000	-	11.791
Aktiva dalam penyelesaian	-	-	-	-	-	-	-
Pengembangan	7.180	-	-	-	308.729	-	315.909
Penyertaan	-	-	-	-	-	-	-
	<b>342.559</b>	<b>41.000</b>	<b>21.600</b>	<b>265.791</b>	<b>645.272</b>	<b>95.838</b>	<b>1.412.061</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>342.559</b>	<b>41.000</b>	<b>21.600</b>	<b>265.791</b>	<b>645.272</b>	<b>95.838</b>	<b>1.412.061</b>

Konsolidasi

**PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024**

(Rp juta)					
Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	14.835.687	17.686.674	19.119.624	22.031.189	25.165.450
Harga Pokok Penjualan	12.757.192	14.953.746	15.894.648	18.392.859	20.999.459
Laba Kotor	2.078.495	2.732.928	3.224.977	3.638.330	4.165.991
Marjin laba (rugi) kotor	14%	15%	17%	17%	17%
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	937.610	952.616	961.012	1.029.827	1.137.746
Biaya Pemasaran	149.390	180.965	207.350	230.387	262.319
Biaya umum dan administrasi	428.427	486.727	592.591	632.882	676.952
Penyusutan	146.130	164.925	206.003	250.128	275.547
	1.661.557	1.785.232	1.966.955	2.143.222	2.352.564
Laba (Rugi) Usaha	416.938	947.695	1.258.022	1.495.107	1.813.426
Marjin laba (rugi) usaha	3%	5%	7%	7%	7%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	242.680	211.740	194.520	188.672	193.575
Beban Non Usaha	175.400	74.483	109.694	118.241	123.898
	67.280	137.257	84.826	70.431	69.678
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	484.219	1.084.952	1.342.849	1.565.538	1.883.104
EBIT Margin	3%	6%	7%	7%	7%
Bunga Pinjaman	584.134	602.239	429.016	423.230	380.948
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(99.916)	482.713	913.833	1.142.308	1.502.156
Pajak Penghasilan	108.579	130.922	186.897	226.885	276.723
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>(208.495)</b>	<b>351.790</b>	<b>726.936</b>	<b>915.423</b>	<b>1.225.433</b>
Margin Laba bersih	-1%	2%	4%	4%	5%

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	2.171.140	1.686.684	2.537.441	2.695.358	3.147.837
Piutang Usaha	1.681.657	1.593.294	2.196.502	2.533.597	2.934.839
Piutang Lain-lain	988.716	961.164	824.858	822.962	859.671
Persediaan	2.346.185	1.558.023	1.213.360	1.280.020	1.184.770
Aset Lancar Lainnya	1.937.522	1.497.512	1.508.268	1.593.472	1.794.441
Jumlah Aset Lancar	9.125.220	7.296.677	8.280.429	8.925.410	9.921.559
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Investasi jangka panjang	47.391	59.583	59.583	59.583	59.583
Aset Pajak Tangguhan	754.255	741.799	439.957	448.513	462.090
Properti Investasi	4.333.614	4.230.078	4.177.803	4.191.442	4.202.213
<b>Aset Tetap</b>					
Nilai Perolehan	16.113.607	17.425.802	18.387.101	20.908.071	21.957.811
Akumulasi Penyusutan	(3.311.067)	(4.006.504)	(4.209.022)	(4.739.379)	(5.422.225)
Nilai Buku	12.802.541	13.419.298	14.178.079	16.168.692	16.535.587
Piutang Tidak lancar	12.465	7.276	7.276	7.276	7.276
Aset Tidak Lancar Lainnya	2.774.511	2.919.783	2.298.911	2.176.356	2.133.460
Jumlah Aset Tidak Lancar	20.724.776	21.377.816	21.161.608	23.051.862	23.400.208
<b>Total Aset</b>	<b>29.849.996</b>	<b>28.674.493</b>	<b>29.442.037</b>	<b>31.977.272</b>	<b>33.321.767</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	3.649.228	2.433.918	2.259.586	2.184.051	2.044.576
Utang Usaha	927.230	1.125.285	1.339.047	1.550.896	1.888.198
Hutang Lain-lain	1.541.292	833.295	561.837	787.082	958.937
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	2.556.878	1.219.921	1.677.573	1.963.822	2.055.345
Jumlah Liabilitas Lancar	8.674.628	5.612.419	5.838.044	6.485.851	6.947.057
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	2.463.810	2.309.705	1.411.785	1.408.914	1.406.043
Utang Bank	2.156.161	3.168.330	3.196.160	3.127.330	2.982.896
Utang Obligasi/MTN	200.000	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	877.196	550.571	625.646	652.902	693.797
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	906.570	1.386.327	981.009	2.029.636	1.788.037
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	6.603.736	7.414.933	6.214.600	7.218.781	6.870.773
Jumlah Liabilitas	15.278.364	13.027.352	12.052.644	13.704.633	13.817.829
<b>Ekuitas</b>					
Modal Saham	3.729.223	3.729.223	3.729.223	3.729.223	3.729.223
Tambahan Modal Disetor	1.117.860	1.102.768	1.393.031	1.393.031	1.393.031
PMN	907.949	989.605	1.890.917	1.890.917	1.890.917
Laba Tahun Lalu	55.250	204.356	(393.113)	156.599	814.121
Laba Tahun Berjalan	(219.280)	399.061	870.515	1.052.078	1.426.469
Komponen Ekuitas Lainnya	4.137.987	4.382.561	4.813.399	4.961.261	5.154.622
Jumlah Ekuitas Pengendali	23	23	23	23	23
Kepentingan Non Pengendali	4.842.618	4.839.543	5.085.399	5.089.507	5.095.532
Jumlah Ekuitas	14.571.631	15.647.142	17.389.393	18.272.639	19.503.938
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>29.849.996</b>	<b>28.674.493</b>	<b>29.442.037</b>	<b>31.977.272</b>	<b>33.321.767</b>

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Piutang/Penjualan	15.349.985	18.546.400	19.888.591	21.510.754	24.328.219
Penerimaan Lainnya	35.074	8.904	539.482	552.357	596.719
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>15.385.059</b>	<b>18.555.304</b>	<b>20.428.073</b>	<b>22.063.112</b>	<b>24.924.938</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Kebutuhan operasional	13.744.585	17.009.349	17.345.824	18.970.596	21.312.342
Pengeluaran operasional pengembangan	196.134	302.991	431.303	485.240	607.676
Pembayaran bunga pinjaman	65.012	86.729	89.019	93.108	86.795
Pengeluaran Lainnya	873.356	358.177	630.497	685.744	744.727
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>14.879.087</b>	<b>17.757.246</b>	<b>18.496.643</b>	<b>20.234.688</b>	<b>22.751.540</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>505.972</b>	<b>798.058</b>	<b>1.931.429</b>	<b>1.828.424</b>	<b>2.173.398</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset	-	76.167	325.598	123.063	93.268
Penerimaan Lainnya	10.720	1.509	9.844	13.267	42.421
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>10.720</b>	<b>77.676</b>	<b>335.442</b>	<b>136.330</b>	<b>135.689</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Investasi Rutin	398.813	1.198.293	1.284.569	2.650.163	1.195.021
Investasi lainnya	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>398.813</b>	<b>1.198.293</b>	<b>1.284.569</b>	<b>2.650.163</b>	<b>1.195.021</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(388.094)</b>	<b>(1.120.616)</b>	<b>(949.127)</b>	<b>(2.513.833)</b>	<b>(1.059.332)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman KUR	-	-	241.161	530.600	513.733
Pinjaman Bank	1.241.224	845.930	480.242	1.564.308	642.618
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	73.120	150.000	218.812	257.021	315.172
Penerimaan Lainnya	21.549	230.150	235.150	100.150	50.150
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>1.335.892</b>	<b>1.226.080</b>	<b>1.175.364</b>	<b>2.452.079</b>	<b>1.521.673</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Penyaluran KUR	567.895	89.871	140.648	273.355	304.355
Angsuran Bank	118.204	355.075	597.486	221.000	610.383
Pembayaran Pinjaman MTN	778.596	578.427	-	-	-
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	-	-	20.587	21.431	100.484
Angsuran pinjaman Lainnya	5.000	162.500	480.385	1.051.943	1.088.953
Pembayaran Hutang RDI	11.177	6.539	1.944	1.200	1.200
Pembayaran Dividen	250	12.435	17.322	28.047	33.084
Pembayaran PKBL	1.930	-	30	31	32
Pengeluaran Lainnya	562.198	26.709	71.810	11.745	44.770
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>2.045.249</b>	<b>1.231.556</b>	<b>1.330.211</b>	<b>1.608.752</b>	<b>2.183.261</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(709.357)</b>	<b>(5.476)</b>	<b>(154.847)</b>	<b>843.327</b>	<b>(661.588)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(591.479)</b>	<b>(328.034)</b>	<b>827.455</b>	<b>157.917</b>	<b>452.478</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>2.762.622</b>	<b>2.014.718</b>	<b>1.709.986</b>	<b>2.537.441</b>	<b>2.695.358</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>2.171.144</b>	<b>1.686.684</b>	<b>2.537.441</b>	<b>2.695.358</b>	<b>3.147.837</b>

Konsolidasi

PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	4.111	274.382	146.285	156.402	156.803
Bangunan	194.363	300.863	321.175	460.230	265.103
Jalan dan Jembatan	5.266	12.674	37.697	50.590	23.840
Mesin dan Instalasi	257.270	206.166	387.043	1.472.155	249.288
Kendaraan	7.850	22.730	54.777	126.620	132.702
Inventaris kantor	34.512	69.906	79.524	62.655	70.318
tanaman	41.870	114.532	134.451	147.187	151.338
Aset tidak berwujud	3.289	20.738	36.221	43.237	34.969
Alat pertanian	12.255	6.040	8.808	63.345	11.791
Aktiva dalam penyelesaian	(163.024)	(21.429)	-	-	-
Pengembangan	63.080	170.052	244.111	247.748	315.909
Penyertaan	5.965	88.000	100.000	-	-
	466.806	1.264.656	1.550.091	2.830.168	1.412.061
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>466.806</b>	<b>1.264.656</b>	<b>1.550.091</b>	<b>2.830.168</b>	<b>1.412.061</b>

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024**

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	6.968.143	8.329.472	7.996.146	9.330.650	10.527.258
Harga Pokok Penjualan	5.870.723	7.096.478	6.550.198	7.761.660	8.779.950
<b>Laba Kotor</b>	<b>1.097.420</b>	<b>1.232.995</b>	<b>1.445.949</b>	<b>1.568.990</b>	<b>1.747.309</b>
Marjin laba kotor	16%	15%	18%	17%	17%
<b>Beban Usaha</b>					
Biaya Pegawai	413.473	412.056	441.466	461.573	482.845
Biaya Pemasaran	88.110	77.716	87.761	95.526	108.403
Biaya umum dan administrasi	166.678	184.705	195.846	201.042	200.310
Penyusutan	32.823	34.845	62.574	64.600	65.570
	701.084	709.322	787.648	822.740	857.127
<b>Laba (rugi) Usaha</b>	<b>396.336</b>	<b>523.673</b>	<b>658.301</b>	<b>746.249</b>	<b>890.182</b>
<b>Pendapatan dan Beban lain-lain</b>					
Pendapatan Non Usaha	130.319	91.664	109.883	114.258	118.165
Beban Non Usaha	71.438	35.768	66.772	74.826	79.036
	58.881	55.896	43.111	39.432	39.130
<b>Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak</b>	<b>455.217</b>	<b>579.569</b>	<b>701.412</b>	<b>785.682</b>	<b>929.311</b>
EBIT Margin	9%	9%	10%	10%	11%
Bunga Pinjaman	381.485	419.817	248.857	235.477	205.486
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak</b>	<b>73.732</b>	<b>159.752</b>	<b>452.555</b>	<b>550.205</b>	<b>723.825</b>
EBT Margin	1%	2%	6%	6%	7%
Pajak Penghasilan	52.027	74.514	92.162	103.752	112.787
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>21.706</b>	<b>85.238</b>	<b>360.392</b>	<b>446.453</b>	<b>611.038</b>
Margin Laba bersih	0%	1%	5%	5%	6%

## PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	1.388.531	1.033.375	1.799.903	1.910.588	2.210.271
Piutang Usaha	593.196	483.365	634.276	591.957	635.865
Piutang Lain-lain	927.496	765.060	655.476	651.546	687.726
Persediaan	1.505.987	798.357	632.238	631.127	646.881
Aset Lancar Lainnya	1.262.357	960.649	619.285	663.568	735.308
Jumlah Aset Lancar	5.677.567	4.040.806	4.341.178	4.448.785	4.916.052
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Aset Pajak Tangguhan	521.893	510.080	221.329	221.329	221.329
Properti Investasi	3.858.071	3.746.647	3.684.969	3.688.922	3.689.712
Aset Tetap	-	-	-	-	-
Nilai Perolehan	6.514.381	7.184.473	7.282.895	8.824.500	9.151.244
Akumulasi Penyusutan	(2.306.253)	(2.715.903)	(2.834.806)	(3.181.157)	(3.581.917)
Nilai Buku	4.208.128	4.468.570	4.448.088	5.643.343	5.569.327
Aset Tidak Lancar Lainnya	626.533	809.714	316.902	236.284	195.214
Jumlah Aset Tidak Lancar	9.214.625	9.535.011	8.671.288	9.789.878	9.675.582
<b>Total Aset</b>	<b>14.892.192</b>	<b>13.575.817</b>	<b>13.012.466</b>	<b>14.238.664</b>	<b>14.591.633</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	3.178.276	1.884.688	1.634.739	1.508.220	1.407.720
Utang Usaha	370.432	605.119	568.136	570.190	662.291
Hutang Lain-lain	924.159	473.226	74.183	254.144	262.231
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	1.113.902	214.109	533.868	455.758	430.095
Jumlah Liabilitas Lancar	5.586.769	3.177.142	2.810.926	2.788.313	2.762.337
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	1.188.315	1.189.664	1.189.367	1.189.070	1.188.772
Utang Bank	981.344	1.706.721	1.599.709	1.372.055	1.306.917
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	724.837	407.335	462.577	473.876	511.473
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	123.185	489.638	-	1.051.796	841.551
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	3.017.681	3.793.359	3.251.653	4.086.797	3.848.713
Jumlah Liabilitas	8.604.450	6.970.501	6.062.579	6.875.110	6.611.050
<b>Ekuitas</b>					
Modal Saham	1.051.567	1.051.567	1.051.567	1.051.567	1.051.567
Tambahan Modal Disetor	996.231	996.231	1.286.494	1.286.494	1.286.494
Laba Tahun Lalu	1.156.557	1.196.486	405.294	716.144	1.075.444
Laba Tahun Berjalan	41.326	103.543	503.971	583.108	812.074
Komponen Ekuitas Lainnya	2.948.733	3.184.138	3.453.484	3.473.893	3.497.954
Kepentingan Non Pengendali	93.329	73.351	249.076	252.347	257.051
Jumlah Ekuitas	6.287.742	6.605.316	6.949.887	7.363.554	7.980.584
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>14.892.192</b>	<b>13.575.817</b>	<b>13.012.466</b>	<b>14.238.664</b>	<b>14.591.634</b>

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024**

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Piutang/Penjualan	6.940.674	8.963.153	9.394.150	9.619.041	10.291.360
Penerimaan Lainnya		-	484.756	477.298	510.637
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>6.940.674</b>	<b>8.963.153</b>	<b>9.878.906</b>	<b>10.096.340</b>	<b>10.801.996</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Kebutuhan operasional	6.268.428	8.840.147	8.365.975	8.862.841	9.321.408
Pengeluaran Lainnya	495.237	-	272.846	316.536	358.145
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>6.763.664</b>	<b>8.840.147</b>	<b>8.638.821</b>	<b>9.179.377</b>	<b>9.679.553</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>177.010</b>	<b>123.005</b>	<b>1.240.085</b>	<b>916.963</b>	<b>1.122.443</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset		14.267	325.598	123.063	93.268
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>-</b>	<b>14.267</b>	<b>325.598</b>	<b>123.063</b>	<b>93.268</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Investasi Rutin	224.553	599.091	411.082	1.619.778	355.059
Investasi Properti Lainnya		-	-	-	-
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>224.553</b>	<b>599.091</b>	<b>411.082</b>	<b>1.619.778</b>	<b>355.059</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(224.553)</b>	<b>(584.824)</b>	<b>(85.484)</b>	<b>(1.496.715)</b>	<b>(261.791)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman KUR	-	-	241.161	530.600	513.733
Pinjaman Bank	583.759	605.930	-	843.532	-
Penerimaan Lainnya	-	-	100.000	100.000	50.000
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>583.759</b>	<b>605.930</b>	<b>341.161</b>	<b>1.474.133</b>	<b>563.733</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Angsuran Bank	-	-	477.486	-	277.133
Pembayaran Pinjaman MTN	659.596	497.427	-	-	-
Pembayaran pinjaman ke Induk / AP	-	-	20.587	21.431	100.484
Angsuran pinjaman Lainnya	-	-	228.573	751.423	733.662
Pembayaran Hutang RDI	1.304	-	-	-	-
Pembayaran Dividen	-	1.235	2.557	10.812	13.394
Pembayaran PKBL	-	-	30	30	30
Pengeluaran Lainnya	560.138	9.429	-	-	-
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>1.221.038</b>	<b>508.091</b>	<b>729.233</b>	<b>783.696</b>	<b>1.124.702</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(637.279)</b>	<b>97.839</b>	<b>(388.073)</b>	<b>690.437</b>	<b>(560.969)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(684.823)</b>	<b>(363.980)</b>	<b>766.528</b>	<b>110.685</b>	<b>299.683</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>2.073.354</b>	<b>1.397.355</b>	<b>1.033.375</b>	<b>1.799.903</b>	<b>1.910.588</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.388.531</b>	<b>1.033.375</b>	<b>1.799.903</b>	<b>1.910.588</b>	<b>2.210.271</b>

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024**

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	1.750	217.643	54.927	70.985	47.300
Bangunan	18.576	40.300	5.112	8.226	5.573
Jalan dan Jembatan		4.384	4.675	32.005	6.773
Mesin dan Instalasi	140.722	123.506	213.806	1.310.698	171.364
Kendaraan	489	1.760	2.484	4.604	2.846
Inventaris kantor	5.154	10.826	4.056	7.722	3.512
tanaman	9.568	67.121	94.984	114.933	95.219
Aset tidak berwujud	189	8.545	-	-	-
Alat pertanian	630	40	1.808	55.345	2.791
Pengembangan	4.440	41.810	14.230	13.810	7.180
Penyertaan	5.965	78.000	-	-	-
	<b>187.482</b>	<b>593.934</b>	<b>396.082</b>	<b>1.618.328</b>	<b>342.559</b>
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>187.482</b>	<b>593.934</b>	<b>396.082</b>	<b>1.618.328</b>	<b>342.559</b>

PT Sang Hyang Seri (Persero) dan PT Pertani (Persero)  
 PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	1.492.103	3.121.084	3.322.094	3.635.122	4.007.463
Harga Pokok Penjualan	1.324.811	2.774.996	2.954.846	3.231.681	3.552.603
Laba Kotor	167.292	346.088	367.248	403.441	454.859
Marjin laba (rugi) kotor	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	133.370	113.180	114.004	119.128	124.525
Biaya Pemasaran	24.049	42.826	49.922	53.271	56.916
Biaya Tidak Langsung	70.296	58.562	65.085	67.985	70.623
Penyusutan	30.980	43.922	39.992	40.742	41.554
	258.696	258.490	269.004	281.126	293.618
Laba (Rugi) Usaha	(91.404)	87.598	98.244	122.315	161.241
Marjin laba (rugi) usaha	<b>-6%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	13.914	2.274	2.746	2.907	3.101
Beban Non Usaha	19.853	1.732	1.425	1.339	1.435
	(5.939)	542	1.321	1.568	1.667
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	(97.343)	88.140	99.564	123.883	162.908
EBIT Margin	<b>-7%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
Bunga Pinjaman	118.695	75.274	79.587	80.188	81.758
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(216.037)	12.866	19.977	43.695	81.149
Pajak Penghasilan	-	3.154	4.803	10.336	18.928
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>(216.037)</b>	<b>9.712</b>	<b>15.174</b>	<b>33.360</b>	<b>62.221</b>
Margin Laba bersih	<b>-14%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>

PT Sang Hyang Seri (Persero) dan PT Pertani (Persero)  
PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	159.869	121.284	129.837	137.197	148.029
Piutang Usaha	234.601	244.676	383.842	489.883	487.202
Piutang Lain-lain	36.883	99.927	92.285	100.632	103.557
Persediaan	200.399	274.961	122.206	227.163	211.584
Aset Lancar Lainnya	124.839	73.630	200.023	226.486	228.021
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>756.591</b>	<b>814.478</b>	<b>928.193</b>	<b>1.181.360</b>	<b>1.178.392</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
<b>Aset Tetap</b>					
Nilai Perolehan	5.418.537	5.404.108	5.526.236	5.539.236	5.552.736
Akumulasi Penyusutan	(265.961)	(272.491)	(296.193)	(313.065)	(330.780)
Nilai Buku	5.152.576	5.131.617	5.230.043	5.226.171	5.221.956
Aset Tidak Lancar Lainnya	1.094.439	1.160.343	965.542	965.542	965.542
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>6.247.015</b>	<b>6.291.960</b>	<b>6.195.585</b>	<b>6.191.713</b>	<b>6.187.498</b>
<b>Total Aset</b>	<b>7.003.607</b>	<b>7.106.438</b>	<b>7.123.778</b>	<b>7.373.074</b>	<b>7.365.890</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	153.053	143.053	123.053	98.053	79.933
Utang Usaha	97.914	99.094	89.901	71.943	34.509
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	952.278	780.560	794.744	1.107.039	1.159.686
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>1.203.245</b>	<b>1.022.707</b>	<b>1.007.698</b>	<b>1.277.034</b>	<b>1.274.129</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	248.246	181.746	180.746	179.246	177.746
Utang Bank	1.043.304	1.023.068	1.010.068	991.568	969.568
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	42.531	42.531	42.531	49.127	49.127
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	548.612	549.286	509.741	469.741	429.741
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>1.882.694</b>	<b>1.796.632</b>	<b>1.743.087</b>	<b>1.689.682</b>	<b>1.626.182</b>
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>3.085.939</b>	<b>2.819.339</b>	<b>2.750.784</b>	<b>2.966.716</b>	<b>2.900.311</b>
<b>Ekuitas</b>					
Modal Dasar	1.696.421	1.696.421	1.696.421	1.696.421	1.696.421
Tambahan Modal Disetor	39.722	39.722	39.722	39.722	39.722
PMP ( Penyertaan Modal Pemerintah)	7.949	7.949	7.949	7.949	7.949
Laba Tahun Lalu	(3.132.096)	(3.006.282)	(2.995.572)	(2.980.394)	(2.950.034)
Laba Tahun Berjalan	(217.068)	9.712	15.174	33.360	62.221
Komponen Ekuitas Lainnya	779.127	779.127	779.127	779.127	779.127
Jumlah Ekuitas Pengendali	23	23	23	23	23
Kepentingan Non Pengendali	4.743.590	4.760.427	4.830.150	4.830.150	4.830.150
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>3.917.668</b>	<b>4.287.099</b>	<b>4.372.994</b>	<b>4.406.357</b>	<b>4.465.580</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>7.003.607</b>	<b>7.106.438</b>	<b>7.123.778</b>	<b>7.373.074</b>	<b>7.365.890</b>

PT Sang Hyang Seri (Persero) dan PT Pertani (Persero)  
PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penerimaan dari pelanggan	1.495.658	3.267.603	3.236.404	3.598.247	4.302.469
penerimaan lainnya	19.287	-	43.199	61.774	71.413
Jumlah Penerimaan	1.514.945	3.267.603	3.279.603	3.660.021	4.373.882
<b>Pengeluaran</b>					
Pembayaran Kepada Pemasok	1.392.740	3.004.142	2.932.618	3.304.006	4.010.311
Pengeluaran operasional	156.444	145.258	184.595	189.366	193.728
Pembayaran bunga	53.965	24.280	35.717	36.788	37.892
Pengeluaran Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran	1.603.149	3.173.680	3.152.930	3.530.161	4.241.931
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	(88.204)	93.923	126.673	129.860	131.951
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset	-	-	-	-	-
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan	-	-	-	-	-
<b>Pengeluaran</b>					
Pembelian aset	14.264	78.971	45.120	39.000	41.000
Jumlah Pengeluaran	14.264	78.971	45.120	39.000	41.000
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	(14.264)	(78.971)	(45.120)	(39.000)	(41.000)
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman Lembaga Keuangan Lainnya	73.120	150.000	218.812	257.021	315.172
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan	73.120	150.000	218.812	257.021	315.172
<b>Pengeluaran</b>					
Pinjaman Bank	9.317	40.000	40.000	40.000	40.000
Angsuran pinjaman Lainnya	5.000	162.500	251.812	300.521	355.292
Pengeluaran Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran	14.317	202.500	291.812	340.521	395.292
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	58.803	(52.500)	(73.000)	(83.500)	(80.120)
<b>Surplus (Defisit)</b>	(43.666)	(37.548)	8.553	7.360	10.832
<b>Saldo Kas Awal</b>	203.534	158.832	121.284	129.837	137.197
<b>Saldo Kas Akhir</b>	159.869	121.284	129.837	137.197	148.029

PT Sang Hyang Seri (Persero) dan PT Pertani (Persero)  
 PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	58	37.679	-	-	-
Bangunan	3.362	19.925	4.000	5.000	6.000
Jalan dan Jembatan	-	500	11.000	6.000	1.000
Mesin dan Instalasi	6.468	13.325	7.525	3.825	4.825
Kendaraan	3.701	900	1.500	1.500	1.500
Inventaris kantor	3.224	5.643	675	675	675
tanaman	-	-	10.000	2.000	25.000
Aset tidak berwujud	-	-	8.400	18.000	-
Alat pertanian	-	1.000	2.000	2.000	2.000
Pengembangan	-	-	-	-	-
Penyertaan	-	-	-	-	-
	16.814	78.971	45.100	39.000	41.000
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	16.814	78.971	45.100	39.000	41.000

Perum Perikanan Indonesia dan PT Perikanan Nusantara (Persero)  
 PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	569.207	1.321.970	1.657.631	2.059.770	2.586.342
Harga Pokok Penjualan	446.729	992.768	1.255.387	1.573.948	1.987.441
Laba Kotor	122.477	329.202	402.243	485.822	598.901
Marjin laba (rugi) kotor	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	112.850	148.896	167.120	189.392	250.283
Biaya Pemasaran	5.278	13.820	17.697	22.896	29.084
Biaya Tidak Langsung	33.294	47.572	54.186	63.820	75.620
Penyusutan	21.622	42.434	58.606	77.449	75.272
	173.044	252.721	297.608	353.557	430.259
Laba (Rugi) Usaha	(50.567)	76.481	104.635	132.266	168.642
Marjin laba (rugi) usaha	<b>-9%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	14.454	22.408	9.771	10.260	10.932
Beban Non Usaha	13.627	18.999	19.330	19.464	19.604
	827	3.410	(9.559)	(9.204)	(8.672)
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	(49.740)	79.891	95.076	123.062	159.970
EBIT Margin	<b>-9%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
Bunga Pinjaman	60.560	70.588	53.404	52.769	42.254
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(110.300)	9.303	41.672	70.293	117.716
Pajak Penghasilan	-	1.517	10.349	17.166	28.524
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>(110.300)</b>	<b>7.786</b>	<b>31.324</b>	<b>53.127</b>	<b>89.193</b>
Margin Laba bersih	<b>-19%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

Perum Perikanan Indonesia dan PT Perikanan Nusantara (Persero)  
PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	122.033	84.940	78.898	84.856	162.452
Piutang Usaha	260.420	272.535	276.410	324.354	367.670
Piutang Lain-lain	16.449	9.785	9.345	8.928	9.842
Persediaan	34.793	39.272	44.458	68.721	46.212
Aset Lancar Lainnya	171.780	105.634	114.627	68.768	95.207
Jumlah Aset Lancar	605.475	512.165	523.738	555.625	681.384
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Aset Pajak Tangguhan	73.998	69.887	53.651	53.651	53.651
Properti Investasi	108.351	107.089	107.089	107.089	107.089
<b>Aset Tetap</b>					
Nilai Perolehan	608.448	984.666	1.227.790	1.622.892	1.812.924
Akumulasi Penyusutan	(75.060)	(261.643)	(274.880)	(326.050)	(398.057)
Nilai Buku	533.388	723.023	952.910	1.296.842	1.414.867
Aset Tidak Lancar Lainnya	378.254	231.399	266.337	254.277	242.830
Jumlah Aset Tidak Lancar	1.093.990	1.131.398	1.379.987	1.711.859	1.818.438
<b>Total Aset</b>	<b>1.699.465</b>	<b>1.643.563</b>	<b>1.903.725</b>	<b>2.267.484</b>	<b>2.499.822</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	232.368	188.746	135.863	110.847	133.241
Utang Usaha	34.271	53.383	64.660	88.672	109.796
Hutang Lain-lain	123.606	76.187	66.787	82.442	207.290
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	145.070	19.895	131.880	133.927	134.619
Jumlah Liabilitas Lancar	535.314	338.211	399.189	415.888	584.946
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	60.419	42.746	41.672	40.598	39.524
Utang Bank	82.474	300.103	439.508	651.832	609.536
Utang Obligasi/MTN	200.000	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	34.577	32.773	35.989	35.989	25.989
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	169.780	295.466	324.223	406.907	434.363
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	547.251	671.087	841.393	1.135.326	1.109.413
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>1.082.565</b>	<b>1.009.298</b>	<b>1.240.582</b>	<b>1.551.214</b>	<b>1.694.359</b>
<b>Ekuitas</b>					
Modal Dasar	375.035	375.035	375.035	375.035	375.035
Tambahan Modal Disetor	16.936	16.936	16.936	16.936	16.936
PMP ( Penyertaan Modal Pemerintah)	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Laba Tahun Lalu	46.851	(53.872)	(48.530)	(17.206)	35.921
Laba Tahun Berjalan	(110.300)	7.786	31.324	53.127	89.193
Komponen Ekuitas Lainnya	(11.621)	(11.621)	(11.621)	(11.621)	(11.621)
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>616.901</b>	<b>634.264</b>	<b>663.143</b>	<b>716.270</b>	<b>805.463</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>1.699.465</b>	<b>1.643.563</b>	<b>1.903.725</b>	<b>2.267.485</b>	<b>2.499.822</b>

Perum Perikanan Indonesia dan PT Perikanan Nusantara (Persero)  
PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penerimaan dari pelanggan	619.166	1.399.475	1.661.829	2.014.988	2.547.042
penerimaan lainnya	2.505	2.942	3.030	3.182	3.500
Jumlah Penerimaan	621.672	1.402.417	1.664.859	2.018.170	2.550.542
<b>Pengeluaran</b>					
Pembayaran Kepada Pemasok	657.485	1.017.034	1.238.856	1.537.875	1.918.537
Pengeluaran operasional	39.690	157.733	246.708	295.874	413.948
Pembayaran bunga	-	38.113	21.998	22.910	16.835
Pengeluaran Lainnya	11.274	9.944	13.213	17.645	25.443
Jumlah Pengeluaran	708.449	1.222.823	1.520.775	1.874.304	2.374.762
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	(86.777)	179.593	144.084	143.866	175.780
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset	-	-	-	-	-
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan	-	-	-	-	-
<b>Pengeluaran</b>					
Pembelian aset	11.053	111.046	252.417	400.102	195.032
Jumlah Pengeluaran	11.053	111.046	252.417	400.102	195.032
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	(11.053)	(111.046)	(252.417)	(400.102)	(195.032)
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman Bank	166.745	-	130.242	350.776	232.618
Penerimaan Lainnya	4.501	230.000	-	-	-
Jumlah Penerimaan	171.246	230.000	130.242	350.776	232.618
<b>Pengeluaran</b>					
Pinjaman Bank	25.377	253.446	18.773	123.355	129.355
Pembayaran Pinjaman MTN	119.000	81.000	-	-	-
Pembayaran Hutang RDI	1.346	776	1.944	1.200	1.200
Pengeluaran Lainnya	-	789	7.234	(35.974)	5.214
Jumlah Pengeluaran	145.723	336.011	27.951	88.581	135.769
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	25.524	(106.011)	102.291	262.195	96.849
<b>Surplus (Defisit)</b>	(72.307)	(37.464)	(6.042)	5.958	77.597
<b>Saldo Kas Awal</b>	194.344	122.403	84.940	78.897	84.856
<b>Saldo Kas Akhir</b>	122.037	84.940	78.897	84.856	162.453

Perum Perikanan Indonesia dan PT Perikanan Nusantara (Persero)  
 PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	(0)	-	8.876	42.109	20.068
Bangunan	64.801	57.563	134.488	145.777	89.873
Jalan dan Jembatan	-	-	-	-	-
Mesin dan Instalasi	107.936	56.250	85.274	118.067	55.019
Kendaraan	262	8.748	15.879	81.526	86.794
Inventaris kantor	1.079	3.369	27.878	7.622	9.038
tanaman	-	-	-	-	-
Aset tidak berwujud	-	6.546	14.000	5.000	5.000
Alat pertanian	-	-	-	-	-
Aktiva dalam penyelesaian	(163.024)	(21.429)	-	-	-
Pengembangan	-	-	-	-	-
Penyertaan	-	-	-	-	-
	11.054	111.046	286.395	400.102	265.791
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>11.054</b>	<b>111.046</b>	<b>286.395</b>	<b>400.102</b>	<b>265.791</b>

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) dan PT Banda Ghara Reksa (Persero)  
 PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	3.964.579	3.677.646	4.204.599	4.777.741	5.531.152
Harga Pokok Penjualan	3.475.806	3.142.087	3.528.665	3.979.007	4.597.253
Laba Kotor	488.773	535.559	675.934	798.734	933.899
Marjin laba (rugi) kotor	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	180.819	171.758	185.695	201.735	216.294
Biaya Pemasaran	16.231	20.660	23.560	26.379	30.226
Biaya Tidak Langsung	111.464	124.862	138.271	153.695	176.384
Penyusutan	31.638	25.738	32.250	53.499	77.929
	340.152	343.017	379.776	435.308	500.834
Laba (Rugi) Usaha	148.621	192.542	296.158	363.426	433.065
Marjin laba (rugi) usaha	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	29.718	76.104	46.620	32.897	30.517
Beban Non Usaha	10.700	7.823	13.785	13.670	14.369
	19.018	68.282	32.835	19.227	16.148
Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak	167.639	260.824	328.992	382.652	449.213
EBIT Margin	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
Bunga Pinjaman	13.621	29.084	41.554	45.709	45.393
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	154.018	231.739	287.438	336.943	403.820
Pajak Penghasilan	22.215	37.661	52.945	62.306	75.337
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>131.803</b>	<b>194.079</b>	<b>234.493</b>	<b>274.638</b>	<b>328.482</b>
Margin Laba bersih	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) dan PT Banda Ghara Reksa (Persero)  
PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	230.432	317.497	402.486	438.099	491.119
Piutang Usaha	415.834	463.700	612.831	744.972	903.169
Piutang Lain-lain	3.795	60.238	49.650	41.633	35.597
Persediaan	122.596	80.237	92.578	101.332	115.973
Aset Lancar Lainnya	256.028	276.271	246.926	239.682	236.639
Jumlah Aset Lancar	1.028.685	1.197.942	1.404.470	1.565.719	1.782.497
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Investasi jangka panjang	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452
Aset Pajak Tangguhan	107.115	107.308	105.850	107.534	109.539
Properti Investasi	340.037	350.944	360.427	370.194	380.255
<b>Aset Tetap</b>					
Nilai Perolehan	2.751.323	2.844.009	3.138.093	3.494.294	3.897.726
Akumulasi Penyusutan	(402.970)	(455.914)	(488.164)	(541.663)	(619.592)
Nilai Buku	2.348.353	2.388.095	2.649.929	2.952.631	3.278.134
Piutang Tidak lancar	12.465	7.276	7.276	7.276	7.276
Aset Tidak Lancar Lainnya	513.199	602.088	641.956	658.256	664.210
Jumlah Aset Tidak Lancar	3.331.620	3.466.161	3.775.888	4.106.343	4.449.866
<b>Total Aset</b>	<b>4.360.305</b>	<b>4.664.103</b>	<b>5.180.359</b>	<b>5.672.062</b>	<b>6.232.363</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	22.850	153.750	301.250	346.250	336.250
Utang Usaha	240.557	202.451	309.708	482.154	660.081
Hutang Lain-lain	100.956	105.624	88.970	69.352	78.083
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	238.401	147.901	182.925	236.272	306.288
Jumlah Liabilitas Lancar	602.765	609.726	882.853	1.134.028	1.380.701
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	901.312	895.549	-	-	-
Utang Bank	49.038	138.438	146.875	111.875	96.875
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	39.075	42.909	45.904	49.483	52.185
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	1.993	3.937	4.330	4.763	5.240
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	991.418	1.080.832	197.109	166.121	154.300
Jumlah Liabilitas	1.594.183	1.690.558	1.079.963	1.300.149	1.535.001
<b>Ekuitas</b>					
Modal Dasar	531.200	531.200	531.200	531.200	531.200
Laba Tahun Lalu	1.973.835	2.057.922	2.176.507	2.332.217	2.495.812
Laba Tahun Berjalan	131.803	194.079	234.493	274.638	328.482
Komponen Ekuitas Lainnya	123.585	184.580	250.711	325.536	432.225
Kepentingan Non Pengendali	5.700	5.765	6.172	7.010	8.331
Jumlah Ekuitas	2.766.122	2.973.545	4.100.396	4.371.913	4.697.362
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>4.360.305</b>	<b>4.664.103</b>	<b>5.180.359</b>	<b>5.672.062</b>	<b>6.232.363</b>

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) dan PT Banda Ghara Reksa (Persero)  
 PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penerimaan dari pelanggan	4.184.236	3.700.036	4.041.971	4.612.690	5.340.047
Jumlah Penerimaan	4.184.236	3.700.036	4.041.971	4.612.690	5.340.047
<b>Pengeluaran</b>					
Pembayaran Kepada Pemasok	3.455.474	3.114.180	3.442.518	3.859.425	4.516.514
Pembayaran bunga	11.046	24.336	31.304	33.409	32.068
Pengeluaran Lainnya	366.846	348.233	344.438	351.563	361.140
Jumlah Pengeluaran	3.833.366	3.486.749	3.818.260	4.244.397	4.909.722
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>350.870</b>	<b>213.287</b>	<b>223.711</b>	<b>368.293</b>	<b>430.325</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset	-	61.900	-	-	-
Penerimaan Lainnya	10.539	-	6.856	10.439	39.678
Jumlah Penerimaan	10.539	61.900	6.856	10.439	39.678
<b>Pengeluaran</b>					
Pembelian aset	103.421	211.380	257.034	312.490	357.841
Jumlah Pengeluaran	103.421	211.380	257.034	312.490	357.841
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(92.882)</b>	<b>(149.480)</b>	<b>(250.177)</b>	<b>(302.051)</b>	<b>(318.163)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman KUR					
Pinjaman Bank	490.720	240.000	350.000	320.000	410.000
Penerimaan Lainnya	13.720	150	150	150	150
Jumlah Penerimaan	504.440	240.150	350.150	320.150	410.150
<b>Pengeluaran</b>					
Pinjaman Bank	620.042	137.500	181.875	310.000	435.000
Pembayaran Hutang RDI	5.763	5.763	-	-	-
Pembayaran Dividen	250	11.200	11.530	12.345	14.020
Pengeluaran Lainnya	2.060	16.491	45.290	28.433	20.270
Jumlah Pengeluaran	628.115	170.954	238.695	350.778	469.290
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(123.675)</b>	<b>69.196</b>	<b>111.455</b>	<b>(30.628)</b>	<b>(59.140)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>134.314</b>	<b>133.003</b>	<b>84.989</b>	<b>35.614</b>	<b>53.022</b>
<b>Saldo Kas Awal</b>	<b>96.119</b>	<b>184.494</b>	<b>317.497</b>	<b>402.486</b>	<b>438.099</b>
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>230.432</b>	<b>317.497</b>	<b>402.486</b>	<b>438.100</b>	<b>491.121</b>

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) dan PT Banda Ghara Reksa (Persero)  
 PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	101	2.750	30.000	5.000	40.000
Bangunan	106.204	118.631	138.798	189.877	153.400
Jalan dan Jembatan	4.523	5.200	5.980	6.876	7.907
Mesin dan Instalasi	-	-	-	-	-
Kendaraan	2.906	10.167	34.700	37.750	41.450
Inventaris kantor	24.077	31.626	36.303	41.720	48.000
tanaman	6.502	7.152	7.867	8.654	9.519
Aset tidak berwujud	3.100	5.648	13.054	19.581	29.266
Alat pertanian	11.625	5.000	5.000	6.000	7.000
Pengembangan	11.850	15.527	94.881	233.938	308.729
Penyertaan	-	-	100.000	-	-
	170.885	201.701	466.582	549.396	645.272
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	170.885	201.701	466.582	549.396	645.272

## PT Berdikari (Persero)

## PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	1.729.842	789.138	1.360.501	1.556.615	1.773.722
Harga Pokok Penjualan	1.541.627	664.850	1.222.393	1.387.559	1.570.997
<b>Laba Kotor</b>	<b>188.215</b>	<b>124.289</b>	<b>138.108</b>	<b>169.056</b>	<b>202.725</b>
Marjin laba (rugi) kotor	11%	16%	10%	11%	11%
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	46.104	47.933	52.726	57.999	63.799
Biaya Pemasaran	1.646	4.983	5.232	5.493	5.768
Biaya umum dan administrasi	21.823	32.955	34.603	36.333	38.150
Penyusutan	21.132	11.437	12.580	13.838	15.222
	90.705	97.308	105.141	113.664	122.939
<b>Laba (Rugi) Usaha</b>	<b>97.510</b>	<b>26.981</b>	<b>32.967</b>	<b>55.392</b>	<b>79.786</b>
Marjin laba (rugi) usaha	6%	3%	2%	4%	4%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	44.173	13.004	14.021	15.423	16.965
Beban Non Usaha	17.537	2.111	-	-	-
	26.636	10.892	14.021	15.423	16.965
<b>Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak</b>	<b>124.146</b>	<b>37.873</b>	<b>46.988</b>	<b>70.815</b>	<b>96.752</b>
EBIT Margin	7%	5%	3%	5%	5%
Bunga Pinjaman	1.573	689	-	5.250	4.594
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak</b>	<b>122.573</b>	<b>37.184</b>	<b>46.988</b>	<b>65.565</b>	<b>92.158</b>
Pajak Penghasilan	31.795	7.066	10.337	14.424	20.275
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>90.778</b>	<b>30.118</b>	<b>36.650</b>	<b>51.141</b>	<b>71.883</b>
Margin Laba bersih	5%	4%	3%	3%	4%

PT Berdikari (Persero)  
PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	232.292	90.656	67.400	67.482	79.858
Piutang Usaha	159.387	104.592	250.040	343.117	479.941
Piutang Lain-lain	3.793	25.891	17.838	19.960	22.685
Persediaan	76.802	25.059	39.698	61.000	86.411
Aset Lancar Lainnya	97.283	45.417	285.983	348.287	446.093
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>569.557</b>	<b>291.614</b>	<b>660.958</b>	<b>839.846</b>	<b>1.114.989</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Investasi jangka panjang	36.939	49.131	49.131	49.131	49.131
Aset Pajak Tangguhan	38.821	38.821	43.424	50.297	61.868
Properti Investasi	23.548	22.228	22.228	22.228	22.228
<b>Aset Tetap</b>					
Nilai Perolehan	132.207	167.467	302.467	352.467	352.467
Akumulasi Penyusutan	(67.082)	(72.161)	(81.212)	(136.234)	(235.179)
Nilai Buku	65.125	95.306	221.255	216.234	117.288
Aset Tidak Lancar Lainnya	106.918	65.035	21.664	25.107	28.337
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>271.351</b>	<b>270.520</b>	<b>357.702</b>	<b>362.996</b>	<b>278.853</b>
<b>Total Aset</b>	<b>840.908</b>	<b>562.134</b>	<b>1.018.660</b>	<b>1.202.842</b>	<b>1.393.841</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	53.681	48.681	43.681	93.681	87.431
Utang Usaha	168.338	120.669	261.410	304.983	402.942
Hutang Lain-lain	392.413	178.258	331.898	381.144	411.334
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>614.432</b>	<b>347.609</b>	<b>636.989</b>	<b>779.808</b>	<b>901.707</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	19.781	18.742	32.363	38.145	48.741
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	-	-	115.714	96.429	77.143
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>19.781</b>	<b>18.742</b>	<b>148.077</b>	<b>134.574</b>	<b>125.884</b>
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>634.213</b>	<b>366.350</b>	<b>785.067</b>	<b>914.382</b>	<b>1.027.591</b>
<b>Ekuitas</b>					
Modal Saham	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Tambahan Modal Disetor	64.972	49.880	49.880	49.880	49.880
Laba Tahun Lalu	-	-	59.084	95.734	146.875
Laba Tahun Berjalan	61.404	59.084	36.650	51.141	71.883
Komponen Ekuitas Lainnya	5.319	11.820	12.979	16.705	22.612
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>206.695</b>	<b>195.784</b>	<b>233.594</b>	<b>288.460</b>	<b>366.250</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>840.908</b>	<b>562.134</b>	<b>1.018.660</b>	<b>1.202.842</b>	<b>1.393.841</b>

PT Berdikari (Persero)  
PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024

	(Rp juta)				
Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Piutang/Penjualan	1.928.016	767.364	978.423	990.223	1.065.797
Penerimaan Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan	1.928.016	767.364	978.423	990.223	1.065.797
<b>Pengeluaran</b>					
Kebutuhan operasional	1.745.735	730.652	955.793	949.255	1.006.285
Pengeluaran Lainnya	-	-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran	1.745.735	730.652	955.793	949.255	1.006.285
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>182.281</b>	<b>36.712</b>	<b>22.629</b>	<b>40.968</b>	<b>59.512</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penjualan aset	-	-	-	-	-
Penerimaan Lainnya	180	1.152	-	-	-
Jumlah Penerimaan	180	1.152	-	-	-
<b>Pengeluaran</b>					
Investasi Rutin	18.001	86.402	156.600	71.600	21.600
Jumlah Pengeluaran	18.001	86.402	156.600	71.600	21.600
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(17.821)</b>	<b>(85.250)</b>	<b>(156.600)</b>	<b>(71.600)</b>	<b>(21.600)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman Bank	-	-	-	50.000	-
Penerimaan Lainnya	3.328	-	135.000	-	-
Jumlah Penerimaan	3.328	-	135.000	50.000	-
<b>Pengeluaran</b>					
Angsuran Bank	28.362	5.000	5.000	-	6.250
Pengeluaran Lainnya	0	-	19.286	19.286	19.286
Jumlah Pengeluaran	28.362	5.000	24.286	19.286	25.536
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(25.035)</b>	<b>(5.000)</b>	<b>110.714</b>	<b>30.714</b>	<b>(25.536)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>139.425</b>	<b>(53.538)</b>	<b>(23.256)</b>	<b>82</b>	<b>12.376</b>
Saldo Kas Awal	92.867	144.194	90.656	67.400	67.482
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>232.292</b>	<b>90.656</b>	<b>67.400</b>	<b>67.482</b>	<b>79.858</b>

PT Berdikari (Persero)  
 PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	-	-	-	-	-
Bangunan	-	25.000	-	50.000	-
Jalan dan Jembatan	-	-	-	-	-
Mesin dan Instalasi	-	-	-	-	-
Kendaraan	-	415	-	-	-
Inventaris kantor	-	8.117	-	-	-
tanaman	25.800	40.260	21.600	21.600	21.600
Aset tidak berwujud	-	-	-	-	-
Alat pertanian	-	-	-	-	-
Pengembangan	-	-	135.000	-	-
Penyertaan	-	10.000	-	-	-
	25.800	83.792	156.600	71.600	21.600
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>25.800</b>	<b>83.792</b>	<b>156.600</b>	<b>71.600</b>	<b>21.600</b>

## PT Garam (Persero)

## PROYEKSI PERHITUNGAN LABA (RUGI) TAHUN 2020-2024

	(Rp juta)				
Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Hasil Penjualan	111.813	447.363	578.654	671.291	739.513
Harga Pokok Penjualan	97.496	282.568	383.159	459.003	511.215
<b>Laba Kotor</b>	<b>14.317</b>	<b>164.795</b>	<b>195.495</b>	<b>212.287</b>	<b>228.298</b>
Marjin laba (rugi) kotor	13%	37%	34%	32%	31%
Beban Usaha					
Biaya Pegawai	50.993	58.793	-	-	-
Biaya Pemasaran	14.076	20.961	23.178	26.821	31.922
Biaya umum dan administrasi	24.872	38.071	104.599	110.006	115.866
Penyusutan	7.935	6.550	-	-	-
	97.876	124.375	127.777	136.827	147.788
<b>Laba (Rugi) Usaha</b>	<b>(83.559)</b>	<b>40.420</b>	<b>67.718</b>	<b>75.460</b>	<b>80.510</b>
Marjin laba (rugi) usaha	-75%	9%	12%	11%	11%
Pendapatan dan Beban Lain-lain :					
Pendapatan Non Usaha	10.103	6.286	11.479	12.927	13.894
Beban Non Usaha	42.246	8.050	8.381	8.943	9.453
	(32.143)	(1.764)	3.098	3.984	4.441
<b>Laba (Rugi) Sebelum bunga dan Pajak</b>	<b>(115.701)</b>	<b>38.656</b>	<b>70.816</b>	<b>79.444</b>	<b>84.950</b>
EBIT Margin	-103%	9%	12%	12%	11%
Bunga Pinjaman	8.201	6.788	5.613	3.838	1.463
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak</b>	<b>(123.902)</b>	<b>31.868</b>	<b>65.204</b>	<b>75.607</b>	<b>83.488</b>
Pajak Penghasilan	2.542	7.010,97	16.300,96	18.901,70	20.871,98
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>(126.444)</b>	<b>24.857</b>	<b>48.903</b>	<b>56.705</b>	<b>62.616</b>
Margin Laba bersih	-113%	6%	8%	8%	8%

PT Garam (Persero)  
PROYEKSI NERACA TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Aset Lancar</b>					
Kas & Setara Kas	37.983	38.933	58.918	57.136	56.107
Piutang Usaha	18.219	24.426	39.103	39.314	60.992
Piutang Lain-lain	300	263	263	263	263
Persediaan	405.609	340.138	282.183	190.678	77.710
Aset Lancar Lainnya	25.234	35.912	41.424	46.682	53.172
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>487.344</b>	<b>439.672</b>	<b>421.892</b>	<b>334.074</b>	<b>248.244</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>					
Aset Pajak Tangguhan	12.429	15.703	15.703	15.703	15.703
Properti Investasi	3.607	3.170	3.090	3.009	2.929
<b>Aset Tetap</b>					
Nilai Perolehan	688.711	841.078	909.620	1.074.681	1.190.714
Akumulasi Penyusutan	(193.741)	(228.392)	(233.767)	(241.211)	(256.699)
Nilai Buku	494.971	612.687	675.854	833.470	934.015
Aset Tidak Lancar Lainnya	55.168	51.206	86.510	36.890	37.327
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>566.174</b>	<b>682.766</b>	<b>781.157</b>	<b>889.072</b>	<b>989.973</b>
<b>Total Aset</b>	<b>1.053.518</b>	<b>1.122.438</b>	<b>1.203.049</b>	<b>1.223.146</b>	<b>1.238.217</b>
<b>Liabilitas Lancar</b>					
Utang Bank	9.000	15.000	21.000	27.000	-
Utang Usaha	15.718	44.568	45.233	32.954	18.578
Hutang Lain-lain	158	-	-	-	-
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	107.227	57.456	34.156	30.827	24.657
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>132.104</b>	<b>117.024</b>	<b>100.388</b>	<b>90.781</b>	<b>43.236</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>					
Utang RDI	65.517	-	-	-	-
Kewajiban imbalan masa/pasca kerja	16.394	6.281	6.281	6.281	6.281
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	63.000	48.000	27.000	-	-
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>144.911</b>	<b>54.281</b>	<b>33.281</b>	<b>6.281</b>	<b>6.281</b>
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>277.015</b>	<b>171.305</b>	<b>133.669</b>	<b>97.062</b>	<b>49.517</b>
<b>Ekuitas</b>					
modal saham/PMN	600.000	681.655	681.655	681.655	681.655
Laba Tahun Lalu	10.103	10.103	10.103	10.103	10.103
Laba Tahun Berjalan	(126.444)	24.857	48.903	56.705	62.616
Komponen Ekuitas Lainnya	292.844	234.517	328.718	377.621	434.326
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>776.504</b>	<b>951.133</b>	<b>1.069.379</b>	<b>1.126.084</b>	<b>1.188.700</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>1.053.518</b>	<b>1.122.438</b>	<b>1.203.049</b>	<b>1.223.146</b>	<b>1.238.217</b>

PT Garam (Persero)  
PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Arus Kas Operasional</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Piutang/Penjualan	182.235	448.769	575.814	675.565	781.505
Penerimaan Lainnya	13.282	5.962	8.496	10.104	11.169
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>195.516</b>	<b>454.731</b>	<b>584.310</b>	<b>685.668</b>	<b>792.674</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Kebutuhan operasional	224.723	303.194	410.063	457.193	539.287
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>224.723</b>	<b>303.194</b>	<b>410.063</b>	<b>457.193</b>	<b>539.287</b>
<b>Arus Kas Bersih Operasional</b>	<b>(29.207)</b>	<b>151.538</b>	<b>174.247</b>	<b>228.475</b>	<b>253.388</b>
<b>Arus Kas Investasi</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Penerimaan Lainnya	-	357	2.987	2.828	2.743
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>-</b>	<b>357</b>	<b>2.987</b>	<b>2.828</b>	<b>2.743</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Investasi Rutin	27.521	111.401	162.316	207.194	224.489
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>27.521</b>	<b>111.401</b>	<b>162.316</b>	<b>207.194</b>	<b>224.489</b>
<b>Arus Kas Bersih Investasi</b>	<b>(27.521)</b>	<b>(111.044)</b>	<b>(159.329)</b>	<b>(204.366)</b>	<b>(221.746)</b>
<b>Arus Kas Pendanaan</b>					
<b>Penerimaan</b>					
Pinjaman Bank					
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Pengeluaran</b>					
Penyaluran KUR	-	-	-	-	-
Angsuran Bank	3.000	9.000	15.000	21.000	27.000
Pembayaran Hutang RDI	2.765				
Pembayaran Deviden	-		3.235	4.890	5.671
Pembayaran PKBL	1.930	-	-	-	-
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>7.695</b>	<b>9.000</b>	<b>18.235</b>	<b>25.890</b>	<b>32.671</b>
<b>Arus Kas Bersih Pendanaan</b>	<b>(7.695)</b>	<b>(9.000)</b>	<b>(18.235)</b>	<b>(25.890)</b>	<b>(32.671)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>(64.422)</b>	<b>31.493</b>	<b>(3.317)</b>	<b>(1.781)</b>	<b>(1.029)</b>
Saldo Kas Awal	102.405	7.439	62.234	58.918	57.136
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>37.983</b>	<b>38.933</b>	<b>58.918</b>	<b>57.136</b>	<b>56.107</b>

PT Garam (Persero)  
 PROYEKSI INVESTASI TAHUN 2020-2024

(Rp juta)

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tanah/Sertifikasi	2.202	16.310	52.483	38.308	49.435
Bangunan	1.421	39.445	38.777	61.350	10.258
Jalan dan Jembatan	743	2.590	16.042	5.709	8.159
Mesin dan Instalasi	2.144	13.085	80.438	39.564	18.080
Kendaraan	493	740	213	1.240	112
Inventaris kantor	978	10.326	10.612	4.916	9.092
tanaman					
Aset tidak berwujud	-		767	657	703
Alat pertanian					
Pengembangan	46.791	112.715			
Penyertaan					
	54.772	195.211	199.331	151.744	95.838
Investasi Non Kas	-	-	-	-	-
<b>Total Investasi</b>	<b>54.772</b>	<b>195.211</b>	<b>199.331</b>	<b>151.744</b>	<b>95.838</b>

## Produksi BUMN Holding Pangan

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI PRODUKSI TAHUN 2020-2024**

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Industri Gula</b>					
Luas Areal (ha)	44,109	46,739	51,661	55,562	58,169
Tebu per Ha (Ton)	75	75	76	78	81
Tebu Digiling (Ton)	3,298,079	3,484,568	3,937,319	4,337,628	4,713,134
Rendemen (%)	7%	8%	8%	8%	9%
Produksi Gula (Ton)	232,413	282,315	324,638	364,967	404,727
Tetes (Ton)	181,057	189,106	213,055	233,651	252,727
<b>Industri Sawit</b>					
Lahan inti :					
TB / TU	1,014	2,710	1,999	323	382
TBM	5,129	3,952	5,847	5,452	2,511
TM	29,568	10,859	9,127	9,199	8,817
	35,712	17,521	16,973	14,975	11,710
Pengolahan :					
TBS Inti	52,938	68,569	46,981	40,451	52,486
TBS plasma	288	3,022	12,329	19,251	32,744
TBS pihak III	12,210	24,256	267,259	250,011	214,883
Total	65,436	95,846	326,569	309,713	300,112
Hasil CPO	9,044	25,505	61,101	55,009	47,726
Hasil PK	2,173	5,942	15,113	13,600	11,771
<b>Industri Teh</b>					
Luas Areal (Ha)	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481
Pucuk Basah (Ton)	13,844	16,000	16,300	16,600	16,900
Produktivitas Pucuk Basah (Ton/Ha)	9	14	14	15	15
Rendemen (%)	25	25	25	25	25
Teh Jadi (Ton)					
Black Tea	332	765	813	827	841
Green Tea	3,132	3,230	3,252	3,309	3,365
Jumlah	3,464	3,995	4,066	4,136	4,207
Produktivitas Teh (Ton/Ha)	2	4	4	4	4
<b>Industri Alat Kesehatan</b>					
ASSP (Pcs)	36,054,100	79,046,000	-	-	-
Kondom (Gross)	123,627	55,220	-	-	-
Hiperbarik (Pcs)	3	12	-	-	-

PT Sang Hyang Seri (Persero)  
PROYEKSI PRODUKSI TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Kuantum Produksi (ton)</b>					
Padi Non Hibrida	5,950	30,135	31,902	38,483	51,555
Padi Hibrida	67	174	210	262	328
Jagung Hibrida	2	158	167	184	202
Jagung Komposit	13	-	-	-	-
Kedele	-	-	-	-	-
Hortikultura	0	53	64	80	100
Saprotan	-	6,753	8,441	10,551	13,189
Hasil Lainnya	3,881	46,968	54,769	63,549	73,899

PT Pertani (Persero)  
Produksi

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Benih (ton)	29,094	43,122	44,001	45,501	46,001
Padi inbrida	28,426	38,622	39,000	40,000	40,000
Jagung hibrida	668	4,500	5,000	5,500	6,000
Padi hibrida		0.5	0.75	1	1.25
Beras	25,309	92,740	116,500	123,800	128,000

Perum Perikanan Indonesia  
PROYEKSI PRODUKSI TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
Tambat Labuh (unit kapal)	2,524	22,932	23,620	24,329	25,058
Cold Storage (Ton)	175,658	523,683	539,394	555,576	572,243
Es (Ton)	114,525	118,674	121,047	123,468	125,937
Ruang Tanah dan Bangunan (M2)	603,226	555,760	605,760	655,760	705,760
Air (KL)	886,898	848,689	874,149	900,374	927,385
BBM (KL)	67,521	73,672	75,882	78,158	80,503
Listrik (MW)	19,229	19,027	19,407	19,795	20,191
Bengkel dan Dok (Kapal)	915	2,276	2,591	4,334	8,083
Ekspor (Ton)	489	917	4,945	8,628	15,006
Perdagangan (Ton)	6,598	11,557	12,712	14,619	18,274
Budidaya (Ton)	138	742	1,338	2,126	3,260
Pabrik Pakan (Ton)	637	35,001	39,753	53,872	62,535
Penangkapan (Ton)	81	59	60	61	62
Pasar Ikan Modern (M2)	1,036	1,187	1,223	1,260	1,297

PT Perikanan Nusantara (Persero)  
PROYEKSI PRODUKSI TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>I. Core Business</b>	7,922	20,424	24,710	27,069	29,332
A. Penangkapan Ikan (ton)	91	572	784	1,168	1,456
B. Pembelian (ton)	7,832	19,853	23,926	25,901	27,876
<b>II.Supporting Bussines</b>					
A. Es (balok dan ton)	358,157	562,250	804,954	845,201	887,461
B. Jasa					
1. Pengolahan Ikan (ton)	976	555	638	734	844
2. Perawatan/Perbaikan Kapal (GT)	29,950	38,632	90,514	104,091	119,704
3. Perawatan/Perbaikan Kapal (Kapal/Unit)	387	390	404	412	420

PT Berdikari (Persero)  
PROYEKSI PRODUKSI TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
- DOC PS	1,385,897	1,182,858	1,415,769	1,598,135	1,598,135
- DOC FS	11,918,878	28,908,818	56,395,084	57,295,680	58,385,200
-Ternak Bakalan Qurban (ekor)	75	1,500	2,000	2,500	3,000
Fattening Domba Kurban (ekor)	-	5,000	7,500	10,000	15,000
DOC FS Female Layer (ekor)	-	205,345	934,276	1,401,414	1,868,552

PT Garam (Persero)  
PROYEKSI PRODUKSI TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Produksi Garam Bahan Baku (Ribu Ton)</b>					
Lahan Pengaraman	220	400	473	495	521
	<b>220</b>	<b>400</b>	<b>473</b>	<b>495</b>	<b>521</b>
Kualitas Produksi Garam Bahan Baku					
Premium (SNI 4435:2017)			70%	70%	80%
Non Premium			30%	30%	20%
Peningkatan Produktivitas Produksi			108	115	120
<b>Produksi Garam Olahan (Ribu ton)</b>					
<b>Garam Top Grade</b>					
Garam Low Sodium	0.00	0.28	0.28	0.28	0.40
Garam Halus Kemasan	5.02	11.65	14.42	18.87	24.59
Garam Kasar Kemasan	4.81	13.38	14.42	15.80	17.10
Garam Halus Karungan	18.04	58.00	108.00	140.00	140.00
Garam Kumur		2	5	6	6
Garam Wash		6,725	26,899	40,349	50,437
Garam Spa		4	10	11	12
	<b>28</b>	<b>83</b>	<b>137</b>	<b>175</b>	<b>182</b>

## Penjualan BUMN Holding Pangan

PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (PERSERO)  
**PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024**

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Kelompok Agro industri</b>					
<b>Unit : (Ton)</b>					
Gula bulk	168,623	249,277	170,194	234,095	258,172
Gula retail		5,000	5,000	5,000	5,000
Tetes	166,775	181,649	144,222	162,563	178,392
CPO - ton	8,688	12,646	60,698	55,086	47,820
PK - ton	2,171	2,900	15,006	13,619	11,794
karet - ton	320	130	-	-	-
TBS - ton	20,013	34,049	22,404	36,194	63,108
Teh-ton	3,354	3,711	3,855	4,063	4,171
Gula White sugar & raw sugar	80,305				
<b>Harga Satuan</b>					
Gula bulk Rp/kg	11,204	10,524	10,714	10,906	11,106
Gula retail Rp/kg					
Tetes Rp/ltr	2,760	2,400	2,441	2,484	2,529
CPO Rp/kg	7,596	7,000	7,366	7,738	8,130
PK Rp/kg	3,987	4,104	4,227	4,446	4,677
Karet Rp/kg	15,534	16,484	-	-	-
TBS Rp/kg	1,639	1,443	1,360	1,455	1,535
Teh Rp/kg	19,248	18,329	20,504	14,016	14,361
Gula white & raw sugar Rp/kg	10,509				
<b>Total penjualan (juta)</b>					
Agro Industri :					
Gula bulk	1,889,285	2,623,404	1,823,489	2,552,921	2,867,369
Gula retail		57,500	58,650	59,823	61,019
Tetes	460,358	435,959	352,074	403,875	451,229
CPO	65,994	88,521	447,083	426,271	388,781
PK	8,658	11,903	63,435	60,551	55,164
karet	4,972	2,142	-	-	-
TBS	32,804	49,133	30,474	52,663	96,889
Teh	64,568	74,569	79,932	74,569	79,932
Lainnya (turunan tebu) :					
Biopackaging-Pulpboard	-	9,174	13,210	7,133	7,704
Biopackaging-Dishware	-	17,430	56,474	81,322	87,828
Sari Tebu	417	850	-	-	-
Lain-lain	863,138	1,051,792	285,517	323,706	334,693
Gula White sugar & raw sugar	843,893				
<b>Sub total Komoditas</b>	<b>3,390,194</b>	<b>4,422,375</b>	<b>3,210,338</b>	<b>4,042,835</b>	<b>4,430,609</b>
<b>Healthcare</b>	<b>2,520,133</b>	<b>2,499,139</b>	<b>2,879,730</b>	<b>3,260,043</b>	<b>3,592,379</b>
ASSP	50,472	75,759	-	-	-
Kondom	12,692	5,924	-	-	-
alat kesehatan	1,712,484	93,600	-	-	-
obat-obatan/Lainnya	744,485	2,323,856	2,879,730	3,260,043	3,592,379
	-	-	-	-	-
Trading & Distribusi	980,558	1,157,943	1,804,836	1,911,851	2,373,654
Lain-lain :	77,259	250,015	101,242	115,921	130,617
<b>Total Penjualan</b>	<b>6,968,143</b>	<b>8,329,472</b>	<b>7,996,146</b>	<b>9,330,650</b>	<b>10,527,258</b>

PT Sang Hyang Seri (Persero)  
 PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Kuantum Penjualan (ton)</b>					
Padi Non Hibrida	6,033	26,819	30,383	36,650	49,100
Padi Hibrida	61	168	210	262	328
Jagung Hibrida	3	152	167	184	202
Jagung Komposit	13	-	-	-	-
Hortikultura	0	51	64	80	100
Saprotan	3,000	6,753	8,441	10,551	13,189
Hasil Lainnya	11,047	46,968	54,769	63,549	73,899
<b>Harga Satuan Penjualan (Rp/Kg)</b>					
Padi Non Hibrida	9,765	9,730	9,730	9,730	9,730
Padi Hibrida	58,310	61,337	61,337	61,337	61,337
Jagung Hibrida	41,546	35,951	35,951	35,951	35,951
Jagung Komposit	12,980	-	-	-	-
Hortikultura	72,494	7,004	7,004	7,004	7,004
Saprotan	4,308	4,770	4,770	4,770	4,770
Hasil Lainnya	7,269	7,063	7,049	7,012	6,978
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
Padi Non Hibrida	58,917	260,948	295,627	356,606	477,740
Padi Hibrida	3,536	10,287	12,859	16,074	20,092
Jagung Hibrida	121	5,460	6,006	6,607	7,267
Jagung Komposit	166	-	-	-	-
Hortikultura	23	357	446	558	698
Saprotan	12,923	32,211	40,264	50,330	62,912
Hasil Lainnya	80,294	331,714	386,048	445,616	515,656
Sewa Lahan	66,536	75,163	75,915	76,674	77,441
<b>Total</b>	<b>222,516</b>	<b>716,141</b>	<b>817,165</b>	<b>952,464</b>	<b>1,161,806</b>

## PT Pertani (Persero)

## PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Volume</b>					
<b>PUPUK (Ton)</b>					
Urea	102,437	111,355	113,582	114,718	115,865
ZA	18,645	22,392	22,840	23,068	23,299
TSP / SP36	21,912	35,071	35,773	36,130	36,492
NPK	103,335	116,365	118,692	119,879	121,078
KCI	1,934	-	-	-	-
Lainnya (organik)	18,677	3,987	4,067	4,107	4,148
<b>Total</b>	<b>266,940</b>	<b>289,170</b>	<b>294,953</b>	<b>297,903</b>	<b>300,882</b>
<b>BENIH (Ton)</b>					
Padi	31,651	42,621	44,752	46,990	49,340
Jagung	668	1,789	1,789	1,789	1,789
Lainnya	154	145	152	160	168
<b>Total</b>	<b>32,473</b>	<b>44,555</b>	<b>46,693</b>	<b>48,939</b>	<b>51,296</b>
<b>BERAS (Ton)</b>					
Kualitas	19,434	38,719	50,335	53,355	54,956
Medium	7,308	42,960	55,849	59,199	60,975
Lainnya (fortifikasi & khusus)	1,486	7,363	9,572	10,146	10,451
<b>Total</b>	<b>28,228</b>	<b>89,043</b>	<b>115,755</b>	<b>122,701</b>	<b>126,382</b>
<b>JASA &amp; ANEKA USAHA (Ton)</b>					
Saprotan	176	350	368	386	406
Aneka Usaha	15,587	15,194	15,954	16,751	17,589
Bawang putih	-	20,000	-	-	-
<b>Harga Satuan Penjualan (Rp/Kg)</b>					
<b>PUPUK (Rp/Kg)</b>					
Urea	1,670	1,727	1,744	1,771	1,806
ZA	1,240	1,306	1,319	1,339	1,366
TSP / SP36	1,897	1,912	1,931	1,960	1,999
NPK	2,430	2,211	2,233	2,267	2,312
KCI	4,792	-	-	-	-
Lainnya (organik)	1,568	6,685	6,752	6,854	6,991
<b>Total</b>	<b>1,968</b>	<b>1,980</b>	<b>2,000</b>	<b>2,030</b>	<b>2,071</b>
<b>BENIH (Rp/Kg)</b>					
Padi	9,338	10,250	10,566	10,456	10,561
Jagung	27,886	30,050	30,351	30,654	30,961
Kedelai					
<b>Total</b>	<b>9,765</b>	<b>11,072</b>	<b>11,351</b>	<b>11,222</b>	<b>11,300</b>
<b>BERAS (Rp/Kg)</b>					
Kualitas	10,896	13,272	13,670	14,080	14,503
Medium	7,962	9,617	10,227	10,876	11,566
Lainnya (fortifikasi & khusus)	8,544	3,834	3,949	4,068	4,190
<b>Total</b>	<b>10,013</b>	<b>10,728</b>	<b>11,205</b>	<b>11,706</b>	<b>12,233</b>
<b>JASA &amp; ANEKA USAHA (Rp/Kg)</b>					
Saprotan	52,252	44,618	44,618	44,618	44,618
Aneka Usaha	8,697	4,484	4,484	4,484	4,484
Bawang putih	14,835	15,000	-	-	-

## PT Pertani (Persero)

## PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
<b>PUPUK (Rp. Juta)</b>					
Urea	171,108	192,330	198,138	203,121	209,255
ZA	23,117	29,246	30,129	30,887	31,819
TSP / SP36	41,559	67,061	69,087	70,824	72,963
NPK	251,092	257,327	265,098	271,766	279,973
KCI	9,267	-	-	-	-
Lainnya (organik)	29,284	26,653	27,458	28,149	28,999
<b>Total</b>	<b>525,427</b>	<b>572,617</b>	<b>589,910</b>	<b>604,746</b>	<b>623,010</b>
<b>BENIH (Rp. Juta)</b>					
Padi	295,237	436,869	472,871	491,329	521,054
Jagung	18,618	53,752	54,289	54,832	55,381
Kedelai	-	-	-	-	-
Lainnya	2,882	2,678	2,839	3,011	3,193
<b>Total</b>	<b>316,737</b>	<b>493,298</b>	<b>530,000</b>	<b>549,173</b>	<b>579,629</b>
<b>BERAS (Rp. Juta)</b>					
Kualitas	211,761	513,879	688,085	751,251	797,002
Medium	58,184	413,153	571,179	643,866	705,262
Lainnya (fortifikasi & khusus)	12,701	28,232	37,802	41,272	43,786
<b>Total</b>	<b>282,646</b>	<b>955,264</b>	<b>1,297,065</b>	<b>1,436,389</b>	<b>1,546,050</b>
<b>JASA &amp; ANEKA USAHA (Rp. Juta)</b>					
Saprotan	9,211	15,633	16,415	17,236	18,097
Aneka Usaha	135,565	68,131	71,538	75,115	78,871
Bawang putih	-	300,000	-	-	-
lainnya	-	-	-	-	-
<b>Total Penjualan</b>	<b>1,269,587</b>	<b>2,404,944</b>	<b>2,504,928</b>	<b>2,682,659</b>	<b>2,845,656</b>

Perum Perikanan Indonesia  
PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Kuantum Penjualan</b>					
Tambat Labuh (kapal)	2,524	22,932	23,620	24,329	25,058
Cold Storage (ton)	175,658	523,683	539,394	555,576	572,243
Es (ton)	114,525	118,674	121,047	123,468	125,937
Ruang Tanah dan Bangunan (m2)	603,226	555,760	605,760	655,760	705,760
Air (m3)	886,898	848,689	874,149	900,374	927,385
BBM (KL)	67,521	73,672	75,882	78,158	80,503
Listrik (MW)	19,229	19,027	19,407	19,795	20,191
Bengkel dan Dok (Kapal)	915	2,276	2,591	4,334	8,083
Pengolahan ikan / ekspor (ton)	489	917	4,945	8,628	15,006
Perdagangan (ton)	6,598	11,557	12,712	14,619	18,274
Budidaya (ton)	138	742	1,338	2,126	3,260
Pabrik Pakan (ton)	637	35,001	39,753	53,872	62,535
Penangkapan ikan (ton)	81	59	60	61	62
Pasar Ikan Modern (PIM) (m2)	1,036	1,187	1,223	1,260	1,297
<b>Harga Satuan Penjualan</b>					
Tambat Labuh	782	746	746	746	746
Cold Storage	70	34	34	34	34
Es	145	159	159	159	159
Ruang Tanah dan Bangunan	76	84	100	100	100
Air	27	28	28	28	28
BBM	990	990	990	990	990
Listrik	480	493	493	493	493
Bengkel dan Dok	8,041	4,180	4,180	4,180	4,180
Pengolahan ikan / ekspor	44,581	35,210	35,210	35,210	35,210
Perdagangan	23,919	21,823	21,823	21,823	21,823
Budidaya	64,041	53,643	53,643	53,643	53,643
Pabrik Pakan	5,554	8,333	8,333	8,333	8,333
Penangkapan	20,489	20,489	20,489	20,489	20,489
Pasar Ikan Modern (PIM)	10,377	10,382	10,382	10,382	10,382
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
Tambat Labuh	1,973	17,105	17,618	18,147	18,691
Cold Storage	12,315	17,606	18,134	18,678	19,238
Es	16,584	18,899	19,277	19,662	20,056
Ruang Tanah dan Bangunan	45,576	46,684	60,772	65,788	70,804
Air	24,006	23,986	24,705	25,446	26,210
BBM	66,818	72,905	75,092	77,345	79,665
Listrik	9,232	9,377	9,565	9,756	9,951
Bengkel dan Dok	7,357	9,513	10,829	18,117	33,785
Pengolahan ikan / ekspor	21,800	32,279	174,106	303,779	528,358
Perdagangan	157,804	252,202	277,423	319,036	398,795
Budidaya	8,838	39,799	71,765	114,026	174,862
Pabrik Pakan	3,536	291,653	331,253	448,902	521,085
Penangkapan	1,660	1,200	1,224	1,248	1,273
Pasar Ikan Modern (PIM)	10,751	12,326	12,696	13,077	13,469
Jasa Lainnya	1,352	3,791	3,866	3,944	4,023
<b>Total</b>	<b>389,603</b>	<b>849,325</b>	<b>1,108,325</b>	<b>1,456,951</b>	<b>1,920,265</b>

PT Perikanan Nusantara (Persero)  
PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Kuantum Penjualan</b>					
I. Core Business	8,434	20,281	22,982	25,176	27,281
A. Penjualan Lokal (ton)	8,146	18,521	20,895	22,766	24,479
B. Penjualan Ekspor (ton)	289	1,760	2,087	2,410	2,802
II.Supporting Bussines					
A. Es (ton)	338,508	562,250	804,954	845,201	887,461
B. Jasa					
1. Pengolahan Ikan (ton)	976	555	638	734	844
2. Perawatan/Perbaikan Kapal (GT)	29,950	38,632	90,514	104,091	119,704
3. Perawatan/Perbaikan Kapal (Kapal/Unit)	388	390	404	412	420
<b>Rata-rata Harga Satuan Penjualan (Rp/...)</b>					
I. Core Business					
A. Penjualan Lokal (Rp/kg)	17,005	18,160	18,879	18,818	19,141
B. Penjualan Ekspor (Rp/kg)	18,762	40,952	38,513	36,219	34,062
II.Supporting Bussines					
A. Es (Rp/balok)	19,507	15,402	13,855	13,855	13,855
B. Jasa					
1. Pengolahan Ikan (Rp/kg)	1,610	1,586	1,222	1,259	1,297
2. Perawatan/Perbaikan Kapal (Rp/GT)	35,327	55,138	106,129	123,245	143,121
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
I. Core Business	143,934	425,571	474,857	515,686	563,993
A. Penjualan Lokal	138,516	353,515	394,475	428,410	468,549
B. Penjualan Ekspor	5,417	72,056	80,382	87,276	95,444
II.Supporting Bussines	35,670	47,074	74,449	87,133	102,084
A. Es	6,603	8,660	11,152	12,061	13,044
B. Jasa					
1. Pengolahan Ikan	1,571	659	780	924	1,094
2. Perawatan/Perbaikan Kapal	13,707	21,504	42,868	50,777	60,145
C. Jasa Sarana & Fasilitas Lain	13,789	16,252	19,649	23,371	27,800
<b>Total</b>	<b>179,604</b>	<b>472,645</b>	<b>549,306</b>	<b>602,819</b>	<b>666,077</b>

PT Banda Ghara Reksa (Persero)  
 PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
Jasa Pergudangan	380,659	303,876	432,325	514,898	614,534
Jasa Logistik	683,655	672,760	818,874	993,942	1,196,932
Jasa SCM & WIS	41,785	213,196	214,587	254,773	273,248
Jasa Retail					
Lainnya (Tambahan inisiatif strategis)		143,418	187,830	199,658	228,079
<b>Total</b>	<b>1,106,099</b>	<b>1,333,250</b>	<b>1,653,616</b>	<b>1,963,270</b>	<b>2,312,793</b>

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)  
 PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
- Lokal	830,261	1,239,355	1,350,104	1,491,359	1,707,881
- Impor	1,955,385	797,460	868,722	959,612	1,098,933
- Ekspor	1,816	175,019	190,659	210,607	241,184
- Lainnya	71,017	132,562	141,497	152,893	170,361
<b>Total</b>	<b>2,858,480</b>	<b>2,344,397</b>	<b>2,550,983</b>	<b>2,814,471</b>	<b>3,218,359</b>

PT Berdikari (Persero)  
 PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Kuantum Penjualan (Kg)</b>					
DOC PS ekor	1,332,593	1,137,363	1,359,605	1,541,971	1,541,971
DOC FS ekor	11,460,460	28,341,978	55,289,298	56,172,235	57,240,392
DOC FS LAYER ekor	-	205,345	934,276	1,401,414	1,868,552
Penjualan Karkas per kg	-	854,346	2,106,409	2,427,709	2,916,070
Pakan Ayam per kg	2,398,693	30,000,000	55,289,298	56,172,235	57,240,392
Daging	22,259,999	700,000	-	-	-
Produk Retail	90,648	305,585	4,317,453	4,829,781	5,342,588
Ternak Bakalan / Fattening Sapi Qurbar	75	1,500	2,000	2,500	3,000
Fattening Domba Kurban (ekor)	-	5,000	7,500	10,000	15,000
<b>Harga Satuan Penjualan (Rp/Kg)</b>					
DOC PS	53,058	68,110	68,110	72,878	77,979
DOC FS	4,067	5,185	5,400	5,832	6,299
Penjualan Karkas	30,000	27,875	30,663	33,729	37,102
Pakan Ayam per kg	6,907	6,875	7,245	7,607	7,988
Daging Impor	65,034	60,000	67,500	70,875	74,419
Sapi Impor					
Ternak Bakalan / Fattening Sap	16,473,733	22,750,000	24,541,650	25,768,733	27,057,169
Produk Retail	80,000	82,400	154,020	161,721	169,807
Fattening Domba Kurban (ekor)	-	2,430,000	2,551,500	2,679,075	2,813,029
DOC FS Layer	-	12,000	13,000	13,500	14,000
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
DOC PS	70,705	77,466	92,603	112,375	120,242
DOC FS	46,614	146,960	298,562	327,596	360,532
DOC FS Layer	12,290	2,464	12,146	18,919	26,160
Penjualan Karkas	-	23,815	64,588	81,884	108,191
Pakan Ternak	16,568	206,250	400,571	427,316	457,214
Daging	1,447,648	42,000	-	-	-
Produk Retail	7,252	25,180	297,466	348,897	404,773
Ternak Bakalan / Fattening Sapi Qurbar	1,236	35,060	49,083	64,422	81,172
Fattening Domba Kurban (ekor)	-	12,150	19,136	26,791	42,195
Lainnya	127,529	217,794	126,347	148,415	173,244
<b>Total</b>	<b>1,729,842</b>	<b>789,138</b>	<b>1,360,501</b>	<b>1,556,615</b>	<b>1,773,722</b>

## PT Garam (Persero)

## PROYEKSI PENJUALAN TAHUN 2020-2024

Uraian	2020P	2021P	2022P	2023P	2024P
<b>Volume penjualan garam (ribu ton)</b>	<b>173</b>	<b>525</b>	<b>554</b>	<b>606</b>	<b>641</b>
Garam Olahan	19	75	129	156	166
Garam Bahan Baku	154	450	425	450	475
Garam Kasar Kemasan	5	14	14	15	17
Garam Halus Karungan	7	48	98	121	123
Garam Halus Kemasan	7	12	15	18	23
Garam Lososa	0	0	0	0	0
Garam Top Grade & Impor Farmasi	0.47	1	1	2	2
Garam Kumur		2	5	5	6
Garam Wash (liter)		6,114	24,454	36,681	45,852
Garam Spa		4	9	10	11
Total					
Harga Satuan Penjualan (Ribu Rupiah/volume)					
Garam Bahan Baku	426	620	680	680	680
Garam Kasar Kemasan	1,948	1,975	2,074	2,177	2,286
Garam Halus Karungan	1,774	1,819	1,910	2,006	2,106
Garam Halus Kemasan	2,737	2,755	2,892	3,037	3,189
Garam Lososa	46,415	40,095	43,367	45,101	46,905
Garam Top Grade	5,723	5,720	6,292	6,921	7,613
Garam Kumur		266	280	294	308
Garam Wash (liter)		0	0	0	0
Garam Spa		30	31	33	34
Total					
<b>Total Nilai Penjualan (Juta)</b>					
<b>Garam Bahan Baku</b>	<b>65,450</b>	<b>279,000</b>	<b>289,000</b>	<b>306,000</b>	<b>323,000</b>
Garam Bahan Baku Prod Sendiri		279,000	289,000	306,000	323,000
Garam BB KSO	-	-	-	-	-
<b>Garam Olahan</b>	<b>46,363</b>	<b>167,142</b>	<b>285,700</b>	<b>359,719</b>	<b>409,482</b>
Garam Kasar Kemasan	9,106.23	27,429.90	29,901.77	33,584.83	39,244.33
Garam Halus karungan	13,127.24	87,851.98	186,886.15	242,903.10	258,883.56
Garam Halus Kemasan	18,546.13	32,813.25	43,246.11	54,169.97	74,113.85
Garam Low Sodium "LoSoSa"	2,919.35	15,681.31	17,346.70	18,491.58	19,700.30
Garam Top Grade	2,663.90	3,365.94	8,319.49	10,569.50	17,540.40
<b>Lainnya</b>		<b>1,221</b>	<b>3,953</b>	<b>5,572</b>	<b>7,030</b>
Garam Kumur		532.64	1,286.32	1,485.70	1,717.22
Garam Wash		570.02	2,393.89	3,770.38	4,948.71
Garam SPA		118.23	273.12	315.45	364.42
<b>Total</b>	<b>111,813</b>	<b>447,363</b>	<b>578,654</b>	<b>671,291</b>	<b>739,513</b>

## LAMPIRAN STRATEGI DAN PROGRAM KERJA RJPP 2020-2024

**SUBKLASTER GULA  
(RNI)**

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
<b>A3</b>	Peningkatan Produktivitas Perusahaan	Peningkatan Produktivitas Tebu	Peningkatan Luasan lahan kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui :	1.Peningkatan luasan lahan petani/mitra (ha)	42.206	44.739	48.961	52.212	54.269
			- Proyek percontohan gula (demo plot 100 Ha)	2.Peningkatan jumlah tebu digiling (ton)	3.147.385	3.312.418	3.700.169	4.030.478	4.352.109
			- Identifikasi daerah dengan hasil tebu rendah atau area diluar ruang lingkup RNI	3.Peningkatan rendemen (%)	7%	8%	8%	8%	9%
				4.Peningkatan produktivitas tebu (ton/ha)	75	74	76	77	80
<b>A7</b>	Nilai/Kinerja Ekonomi	Restrukturisasi keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit	Restrukturisasi hutang bank : penyesuaian eksposur/profil hutang bank terhadap kapasitas operasional perusahaan	Penurunan rasio Debt to EBITDA	8,5x	5,8x	4,2x	3,4x	2,7x

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
<b>B1</b>	Integrasi dalam value chain	Konsolidasi Holding Pangan	Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Pembentukan Holding BUMN Pangan agar terciptanya Supply Chain Management yang terkonsolidasi	Kajian Selesai Juli 2021	Proses Kajian	Kajian selesai dan Holding Pangan Terbentuk	Implementasi		
<b>B2</b>	Integrasi dalam value chain	Pengembangan Agribisnis Terintegrasi	Menjadi <i>offtaker</i> hasil pengembangan agribisnis padi dan hortikultura modern di Sukamandi melalui sinergi BUMN	Target tambahan luas areal (ha)	50 Ha	100Ha	100Ha	150Ha	200 Ha
<b>B4</b>	Perluasan Lahan	Strategi Pemenuhan Lahan / Air / Area Penangkapan	Perluasan lahan dengan konsolidasi pabrik gula PTPN dan peningkatan program kemitraan	Jumlah Petani yang bekerjasama	23.618	24.401	24.996	25.802	26.711
<b>B8</b>	Holding BUMN Pangan & Restrukturisasi	Divestasi diluar bisnis inti	RNI : Restrukturisasi Bisnis dengan cara: Divestasi MRB, RCM, RTE,	RNI : Divestasi MRB kepada BUMN farmasi, divestasi RTE, RCM tahun	-	MRB, RTE, RCM, Laskar, MO	-		Kapabilitas Nusindo

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
	si Perusahaan		dan Transfer kapabilitas Rajawali Nusindo ke BGR/PPI	2023, serta perpindahan kapabilitas Rajawali Nusindo ke BGR/PPI (2022)					
<b>C1</b>	Teknologi Pertanian/ Budidaya	Penyedia Solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak, dan Nelayan	Pengembangan teknologi pengolahan gula dan produk turunan gula, serta peningkatan otomatisasi di proses produksi gula	Pemanfaatan teknologi pada tahun 2020 dibidang tanaman dan produksi untuk peningkatan produksi dan efisiensi, dengan target peningkatan produktivitas tebu	75 Ton/Ha	74 Ton/Ha	76 Ton/Ha	77 Ton/Ha	80 Ton/Ha
<b>C3</b>	Supply Chain Terhubung	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir	Implementasi IT untuk memperpendek supply chain/jaringan pedagang	Efisiensi proses dan perbaikan value chain target penjualan	7,0 T	8,3 T	8,0 T	9,3 T	10,5 T

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
<b>D1</b>	Kemitraan Teknis	Kemitraan Teknis JV untuk Pengembangan Bisnis	JO dengan mitra untuk peningkatan kapasitas budidaya tebu, padi dan hortikultura	Mencari mitra untuk mengembangkan teknologi untuk bekerja sama guna berinvestasi dalam meningkatkan teknologi pabrik gula dan meningkatkan efisiensi pabrik (6% -8%) serta mengembangkan GKP kompetitif untuk mengurangi ketergantungan pada impor, dengan target meningkatkan rendemen	1 Mitra	1 Mitra di Subang			
<b>D2</b>	Infrastruktur	Optimalisasi / utilisasi asset	Optimasi Aset dengan melakukan Mapping Aset Klaster Pangan, Platform Manajemen Aset Klaster	Perluasan Business As Usual (BUA) Gula	1 unit	3 unit	4 unit	10 unit	11 unit

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
			Pangan terbentuk.						
E1	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	• Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i>	Pembentukan <i>food &amp; Agriculture Institute</i> 2020	Perencanaan	Terbentuk/Implementasi	Implementasi		
			• Intensifikasi pertanian	Peningkatan utilitas areal padi di Sukamandi	1000 ha	1000 ha	1000 ha	1000 ha	1000 ha
E2	Pengembangan Talenta Berkualitas	Pengembangan talenta untuk BOD-1 dan Milenial	• Pemetaan Talenta Klaster Pangan, Konsolidasi pengelolaan <i>Human Capital</i> Klaster Pangan, Pembentukan	Pengembangan <i>Talent Management</i> berbasis IT terintegrasi untuk mempersiapkan talenta baru	Pemetaan Talenta Klaster Pangan	Pembentukan Integrated Talent Management System (ITMS)	Pembentukan Regional Talent Management System	Implementasi Integrated Regional Talent Management System	Implementasi Global Talent Management System

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
			<i>Regional Talent Management System, Implementasi Integrated Regional Talent Management System, Implementasi Integrated global talent management system</i>	pengisian formasi jabatan.		Klaster Pangan			

**SUBKLASTER BIJI-BIJIAN, HORTIKULTURA DAN BUAH-BUAHAN  
(PERTANI-SHS)**

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
A1	Peningkatan Produktivitas Perusahaan	Peningkatan Produktivitas beras	SHS	Peningkatan luasan lahan kemitraan , Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : · Proyek percontohan padi di Sukamandi · Perluasan lahan kemitraan dengan Perhutani , PTPN & Mitra Strategis Lainnya	peningkatan produktivitas (ton/ha)	7.00	7.50	7.70	7.90	8.00
					penambahan luas lahan (ha)	1,000	1,200	1,450	1,700	2,000
A2	Peningkatan Produktivitas Perusahaan	Peningkatan Produktivitas Jagung	PERTANI	Peningkatan Luasan lahan kemitraan	Penambahan luasan areal budidaya	250	500	1000	1500	2000
				Peningkatan Produktifitas percontohan jagung di Madiun	Target produktivitas 0,5 Ton / ha	0,5	0,6	0,8	1	1,2

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
A5	Perluasan Korporasi Pertanian (Petani)/UM KM	Offtake hasil padi dari petani	SHS	Peningkatan Luasan lahan mitra , Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : •Off take dari Petani Kecil : Peningkatan produksi Petani melalui program pendampingan dan offtaker atas hasil produksi mereka	Penyerapan gabah Konsumsi (ton)	5,782	20,790	24,948	29,938	35,925
				Off take dari komunitas : Membantu dalam produksi dan pembelian padi komunitas	Penyerapan gabah calon benih padi (ton)	8,359	30,135	31,902	38,483	51,555
A7	Nilai/Kinerja Ekonomi	Restrukturisasi Keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit	SHS	EBITDA	Peningkatan EBITDA (Rp M)	(42.92)	76.87	86.66	101.75	130.34
				Perbaikan Debt to EBITDA	Penurunan Debt to EBITDA (kali)	(27.87)	15.17	13.07	10.70	8.05

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
				Perbaikan Debt Interest Bearing	Penurunan Debt Interest Bearing	1,196	1,166	1,133	1,090	1,050
				Perbaikan NOCF	NOCF Positif (Rp M)	(68.30)	11.67	46.84	58.01	64.12
				Restrukturisasi Organisasi	Restrukturisasi jabatan	379	382	315	330	350
					Rasionalisasi SDM	200	50	-	-	-
			PERTANI	Perbaikan Debt to EBITDA	Penurunan Debt to EBITDA	-20.44	12.11	12.43	10.68	8.00
				Perbaikan Debt Interest Bearing	Penurunan Debt Interest Bearing	900.31	668.39	628.39	588.39	548.39
				Perbaikan NOCF	NOCF Positif	-19.91	82.25	80.07	58.96	69.05
<b>B2</b>	Integrasi Dalam Value Chain	Pengembangan Agribisnis Terintegrasi	SHS	Kerjasama jangka Panjang untuk alat alat pertanian / saprotan / pabrik pupuk / insektisida	Pertumbuhan penjualan beras (Rp M)	-	96.79	117.23	137.45	161.70
					Pertumbuhan Penjualan Gabah Konsumsi (Rp M)	29.27	103.95	124.74	149.69	179.63

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kerjasama teknologi pemupukan dan mekanisasi pada areal Corporate Farming dengan BUMN Pupuk dan produsen /distributor alat mesin pertanian</li> </ul>	Pertumbuhan Nilai penjualan hortikultura (Rp M)	1.07	0.36	0.45	0.56	0.70	
			PERTANI <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kerjasama teknologi pemupukan dan mekanisasi pada areal <i>Corporate Farming</i> dengan BUMN Pupuk dan produsen/distributor alat mesin pertanian .</li> </ul>	Pertumbuhan Penjualan benih padi inbrida	43	55	60	65	70	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Membangun Green house</li> </ul>	Pembangunan Green House 100 M2	Kajian	Pembangunan	6. M	6 M	6 M	
<b>B4</b>	Perluasan Lahan	Strategi Pemenuhan Lahan /Air	SHS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penguasaan Resources melalui peningkatan</li> </ul>	Peningkatan luas lahan (ha/tahun)	-	2,000	5,000	7,500	8,000

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				jumlah Petani Inti Plasma dengan Pola Kemitraan	Penambahan jumlah petani (orang/tahun)	-	3,500	6,600	10,000	10,600
			PERTANI	•Penguasaan Resources melalui peningkatan jumlah Petani Inti Plasma dengan Pola Kemitraan	Peningkatan luas lahan (ha/tahun)	20.171	21.826	25.057	28.971	35.143
					Penambahan jumlah petani (orang/tahun)	7.6	8.2	9.2	10.4	13.9
<b>B7</b>	Holding Pangan BUMN dan Restrukturisasi Perusahaan	Merger, Akuisisi, Restrukturisasi	SHS- PERTANI	• Merger SHS- Pertani untuk menjadi BUMN Padi dan Hortikultura	Terlaksananya Merger SHS - Pertani	Proses kajian	Kajian selesai dan persetujuan merger	implementasi	implementasi	implementasi
<b>C1</b>	Teknologi Pertanian/ Budidaya	Penyedia Solusi Terintegrasi untuk Petani	SHS	Program strategis Teknologi Informasi (terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis budidaya tanaman padi	Peningkatan Produktivitas Tanaman (Ton/Ha)	-	0.50	0.20	0.20	0.10
<b>C2</b>	Teknologi Pertanian/ Budidaya	Otomatisasi/ Mekanisasi Pemrosesan/ produksi	SHS	Penerapan mekanisasi pertanian dalam	Luasan areal yang diterapkan	1,000	1,200	1,450	1,700	2,000

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				budidaya tanaman padi	mekanisasi (ha)					
			PERTANI	Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis pertanian 1.Penerapan IoT (Internet of Things) untuk timbangan raw material & finished good pada proses produksi beras 2.Re-Implementasi ERP mengacu pada proses bisnis baru yang tersentralisasi	Peningkatan Luas Lahan Mitra (Ha)	250	500	1000	1500	2000
<b>C3</b>	Supply Chain Terhubung	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir	PERTANI	Menyeleksi penyedia platform pertanian presisi / smartfarming (Done) ; MoU /	Efisiensi proses dan perbaikan value chain untuk peningkatan kuantum	Seleksi dan MoU	Pilot Project & evaluasi	Rollout	Rollout	rollout

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				perjanjian Kerjasama ; Uji coba ; Implementasi Masal	produksi dan penjualan					
<b>C4</b>	Suply-Chain Terhubung	Konsolidasi dan Digitalisasi jaringan Suply chain pangan	SHS	•Penerapan sistem IT perusahaan terintegrasi dengan holding	Penggunaan Modul IT dalam setiap aspek operasional dari hulu ke hilir	-	2	2	1	-
<b>DI</b>	Kemitraan Teknis	Kemitraan Teknis JV untuk Pengembangan Bisnis	SHS	•Menetapkan Kemitraan potensial dengan perusahaan teknologi benih padi, jagung dan hortikultura untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas produk saat ini	Pertumbuhan produktivitas Benih padi (ton/ha)	7.00	7.50	7.70	7.90	8.00
					Pertumbuhan produktivitas Jagung	7.00	7.50	8.00	9.00	10.00
					Pertumbuhan produktivitas Cabai - Hortikultura	6.00	6.50	7.00	7.50	8.00
					Volume penjualan sekam	-	5.00	6.50	7.50	10.00

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
D2	Infrastruktur	Optimalisasi/ utilisasi aset	SHS	• Utilisasi Aset untuk meningkatkan utilisasi gudang, dryer, dan mesin produksi, pemberdayaan aset non unit produksi	Pertumbuhan Jumlah aset diutilisasi	2	4	2	2	-
			PERTANI	Pemberdayaan aset non produksi	Penerimaan pendapatan utilisasi aset	5.8m	11.5m	12.1m	11.1m	11.4m
E1	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	SHS	• Pembentukan Food and Agriculture Institute	proses pembentukan IFAI	-	-	-	-	-
				• Kerjasama dengan Balai Penelitian dan Pengembangan Pertanian /produsen benih multinasional untuk memproduksi benih padi, jagung dan hortikultura	jumlah kerjasama	-	-	3	4	4

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
				•Sertifikasi benih padi hibrida dan non hibrida serta hortikultura	sertifikat LSSM (unit)	1	1	1	1	1
			PERTANI	•Pembentukan Food and Agriculture Institute	proses pembentukan IFAI	-	1	-	-	-
				• Kerjasama dengan Balai Penelitian dan Pengembangan Pertanian /produsen benih multinasional untuk memproduksi benih padi, jagung dan hortikultura	jumlah kerjasama	-	3	5	5	7
				•Sertifikasi benih padi hibrida dan non hibrida serta hortikultura	sertifikat LSSM (unit)	1	1	1	1	1
<b>E2</b>	Pengembangan Talenta Berkualitas	Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan Milineal	SHS	• Standarisasi pemetaan kompetensi SDM dan pengembangan	Jumlah Talent untuk BOD-1 (%)	5	5	5	5	5

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				n talent untuk BOD-1						
				• Peningkatan Pengembangan/Produktivitas SDM	Peningkatan produktivitas (Rp M per pegawai per tahun)	0.59	1.87	2.59	2.89	3.32
					Terlaksananya program pengembangan talent untuk BOD-1 dan Milenial	-	§Pelatihan Leadership	§Pelatihan Leadership	§Pelatihan Leadership	§Pelatihan Leadership
							Training (2x) Produksi dan Pemasaran (2x)			
							Program Mentoring (2x)	Program Mentoring (2x)	Program Mentoring (2x)	Program Mentoring (2x)
			PERTANI	• Standarisasi pemetaan kompetensi SDM dan pengembangan talent untuk BOD-1	Jumlah Talent untuk BOD-1 (%)	5	5	5	5	5

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
			• Peningkatan Pengembangan/Produktivitas SDM	Peningkatan produktivitas (Rp M per pegawai per tahun)	0,41	2,52	2,82	3,15	3,48
				Terlaksananya program pengembangan talent untuk BOD-1 dan Milenial	-	Pelatihan Leadership	Pelatihan Leadership	Pelatihan Leadership	Pelatihan Leadership
						Training (2x) Produksi dan Pemasaran (2x)			
						Program Mentoring (2x)	Program Mentoring (2x)	Program Mentoring (2x)	Program Mentoring (2x)

**SUBKLASTER PERIKANAN  
(PERINDO-PERINUS)**

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
<b>A5</b>	Offtake dari Peternak, Nelayan, Petani Garam, dan BUMN Klaster Pangan	Offtake dari Peternak, Nelayan, Petani Garam, dan BUMN Klaster Pangan	PERINUS	Peningkatan produktifitas melalui pembelian hasil tangkapan ikan ( <i>Off Take</i> ) dari Mitra Nelayan (Tambahan RKAP)	Peningkatan perolehan bahan baku dari mitra nelayan	8.918 Ton	17.771 Ton	21.810 Ton	24.026 Ton	26.133 Ton
<b>A6</b>	Perluasan Korporasi Pertanian (Petani) / UMKM	Model bisnis korporasi perikanan untuk nelayan	PERINDO	Peningkatan luasan lahan/jumlah mitra kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya	Penambahan mitra Kerjasama kemitraan dengan nelayan dan pembudidaya	551 mitra	1750 mitra	2000 mitra	2250 mitra	2500 mitra

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
			serta Peningkatan Produktifitas melalui : •Pembuatan budidaya berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang dengan kemitraan teknis misalnya dengan KKP, BUMN lain dan Pemda •Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan / koperasi nelayan	Penambahan volume produksi dari penyerapan hasil nelayan dan pembudidaya	634 ton	4623 ton	5085 ton	5848 ton	7310 ton	
			PERINUS	- Peningkatan jumlah mitra nelayan, peningkatan kuantitas dan	•Penambahan jumlah armada mitra nelayan	100 Kapal	120 Kapal	143 Kapal	172 Kapal	207 Kapal

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
				kualitas hasil tangkapan serta peningkatan produktifitas tangkapan mitra Nelayan	•Peningkatan perolehan bahan baku dari Mitra Nelayan Perindo	NA	1.088 Ton	1.197 Ton	1.316 Ton	1.446 Ton
				Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan / koperasi nelayan	•Peningkatan pendapatan dari bisnis perikanan (Core Business)	367M	426M	475M	516M	564M
				Peningkatan Kuantitas perolehan Bahan Baku dari Mitra Nelayan Perindo melalui kerjasama sinergi BUMN di Wilayah Bacan Provinsi Maluku Utara						
<b>A7</b>		Rasionalisasi EBITDA, Debt	PERINDO	•Perbaikan EBITDA	SEBITDA positif	49 M	98 M	134 M	175 M	202 M

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
	Nilai / Kinerja Ekonomi	(Interest Bearing), NOCF, Net Profit		Perbaikan NOCF	NOCF Positif	1 M	115 M	122 M	126 M	156 M
				Perbaikan Net Profit	Peningkatan Net Profit	2 M	5 M	30 M	43 M	66 M
				Perbaikan Debt to EBITDA	Penurunan Debt to EBITDA	6x	2x	2x	3x	3x
			PERINUS	•Perbaikan EBITDA	•EBITDA positif	73 M	32 M	43 M	53 M	66 M
				•Perbaikan NOCF	•NOCF Positif	14M	64M	16M	18M	20M
				•Perbaikan Net Profit	•Peningkatan Net Profit	7 M	3 M	2 M	11 M	24 M
				•Perbaikan Debt to EBITDA	•Penurunan Debt to EBITDA	1,1x	9,7x	6,6x	5,0x	3,5x
				•Perbaikan Debt Interest Bearing	•Penurunan Debt Interest Bearing	46M	310M	286M	271M	231M
<b>B2</b>	Pengembangan Agribisnis Terintegrasi	Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk budidaya ikan termasuk pabrik pakan, perikanan	PERINDO	Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk agribisnis ikan: termasuk pabrik pakan, perikanan	Pengembangan ERP Peningkatan penerapan digitalisasi disetiap fasilitas Pelabuhan	Pengembangan digitalisasi	Pengembangan Digitalisasi	implementasi	implementasi	implementasi

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
		tangkap dan manajemen Pelabuhan		tangkap, manajemen pelabuhan	Peningkatan Pabrik Tepung Ikan dan Unit Pengolahan Ikan & Udang	-	-	2 Docking di Pekalongan dan Muara Baru, Pabrik Tepung Ikan Subang	Docking Lampulo, 3 UPI di Bengkayang, Lampulo dan Makassar	UPI di Bitung
					Kerjasama pengelolaan Pelabuhan Perikanan dengan KKP maupun Pemda (RKAP)	-	Pengelolaan Pelabuhan Perikanan Pemda dan KKP	Pengelolaan Pelabuhan Perikanan Pemda dan KKP	Pengelolaan Pelabuhan Perikanan Pemda dan KKP	Pengelolaan Pelabuhan Perikanan Pemda dan KKP
			PERINUS	Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk agribisnis ikan: termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap, manajemen pelabuhan	Pertumbuhan volume penjualan retail produk hasil olahan ikan <i>Ready to Cook</i>	-	92 Ton	97 Ton	102 Ton	107 Ton
					Pengembangan ERP	Peningkatan penerapan digitalisasi	Peningkatan digitalisasi	implementasi	implementasi	implementasi
				Peningkatan penerapan digitalisasi						

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
					disetiap fasilitas Pelabuhan					
					Peningkatan Pengelolaan Hatchery, Pabrik Tepung Ikan dan Unit Pengolahan Ikan & Udang	Pembelian Hatchery Lampung	1 Hatchery, 1 Pabrik Tepung dan 2 UPI di Lampulo dan Bengkayang	1 UPI Pekalongan	1 UPI Maluku	1 UPI Bitung
					Kerjasama pengelolaan Pelabuhan Perikanan dengan KKP maupun Pemda (RKAP)	-	-	Pengelolaan PP Lampung kerjasama Pemda	Pengelolaan PP milik KKP	-
<b>B4</b>	Strategi Pemenuhan Lahan/Air/Area Penangkapan	Pemenuhan lahan budidaya	PERINDO	Pengembangan lahan budidaya dan akuisisi lahan pabrik pakan	Pencetakan tambak baru di Bengkayang (Blok F dan G)	Realisasi cetak tambak	Blok G Progres 50% (Pembelian lahan, pembuatan 8 petak tambak)	Blok G 100% Q2 (Penambahan 8 petak tambak, Pasang HDPE, pipa	Operasional	Operasional

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
								central drain, inlet, outlet dan sarana produksi)		
				(Tambahkan RKAP)	Pembelian lahan Pabrik Pakan Ikan dan Udang Sukamandi, Jawa Barat	-	-	Pembelian lahan	-	-
<b>B5</b>	Penambahan luasan penangkapan ikan	Peningkatan luasan lahan budidaya dan penangkapan/pengumpulan ikan serta Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas	PERINDO	Peningkatan luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : Penguatan bisnis ritel dengan peningkatan pemanfaatan teknologi Penguatan ekspor	Peningkatan volume produksi/penjualan budidaya (volume produksi budidaya dalam Ton)	162 ton	7.42 ton	1.338 ton	2.126 ton	3.260 ton
					Peningkatan volume produksi/penjualan Ikan (volume produksi Ikan dalam Ton)	5.536 ton	11.557 ton	12.712 ton	14.619 ton	18.274 ton

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				produk ritel dan pembangunan UPI Peningkatan luasan lahan	Peningkatan Volume Penjualan Ekspor	489 ton	917 ton	4.945 ton	8.628 ton	15.006 ton
			PERINUS	Peningkatan luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : •Penguatan bisnis ritel dengan peningkatan pemanfaatan teknologi •Penguatan ekspor produk ritel dan pembangunan UPI • Peningkatan luasan lahan	Peningkatan Luasan lahan untuk aktivitas produksi (Penambahan kapal penangkapan dan pengumpulan ikan yang dapat beroperasi)	18 Unit Kapal Operasional, dan 3 Unit Kapal KM Mina Jaya Niaga	18 Unit Kapal beroperasi	19 Unit Kapal beroperasi	20 Unit Kapal beroperasi	20 Unit Kapal beroperasi
					Peningkatan Volume Penangkapan Ikan	521 Ton	572 Ton	784 Ton	1.168 Ton	1.456 Ton
					Peningkatan market share (volume Penjualan Ikan)	14.293 Ton	20.281 Ton	22.280 Ton	25.176 Ton	27.281 Ton
<b>B7</b>	Holding BUMN Pangan & Restrukturi	Merger, akuisisi, restrukturisasi	PERINDO-PERINUS	Merger Perinus-Perindo untuk	Penyelesaian Kajian dan Merger di 2021	Proses Kajian	Kajian Selesai dan Persetujuan Merger	Implementasi	Implementasi	Implementasi

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
	sasi Perusahaan			menjadi BUMN Perikanan						
<b>C1</b>	Penyedia solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak, dan Nelayan	Penyedia solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak, dan Nelayan	PERINDO	Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan	•Kenaikan volume produksi tahunan (Ton)	2.338 ton	35.001 ton	39.753 ton	53.872 ton	62.535 ton
			PERINUS	Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan	Pertumbuhan volume Perolehan Bahan Baku Ikan	15.456 Ton	20.424 Ton	24.710 Ton	27.069 Ton	29.332 Ton
<b>C3</b>	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir	PERINUS	Penerapan dan pembangunan infrastruktur perusahaan serta jaringan sistem digitalisasi dalam setiap proses kegiatan usaha baik secara administrasi	Pengembangan Aplikasi untuk mengintegrasikan Penyelesaian Infrastruktur dan jaringan sistem digitalisasi dalam setiap	NA	Assesment dan implementasi terbatas	Implementasi Sistem di seluruh cabang	Implementasi dan Evaluasi	Refresh dan pengembangan fitur baru yang belum ada di dalam sistem

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				maupun operasional	proses kegiatan usaha					
<b>D1</b>	Kemitraan Teknis	Kemitraan Teknis JV untuk Pengembangan Bisnis	PERINUS	Melakukan Kerjasama dengan Mitra strategis dalam hal optimalisasi Lahan untuk pengembangan bisnis Pariwisata yang terdapat di Sorong, Papua dan pembangunan Pabrik Tepung Ikan di Pekalongan, Jawa Tengah	Pelaksanaan Kerjasama dengan Mitra Strategis	NA	Kerjasama Pembangunan Pabrik Surimi dan Tepung Ikan serta Optimalisasi Aset Cabang Sorong	Kerjasama pembangunan produk Ready To Cook (Udang Tempura, Gurita Steam)	Kerjasama pembangunan Pabrik Ikan Kaleng	Kerjasama Pemasaran Teknologi penangkapan ikan
<b>D2</b>	Optimalisasi / Digitalisasi utilisasi Aset	Optimalisasi dan revitalisasi beberapa asset untuk	PERINDO	Revitalisasi TPI Pekalongan, dan Unit Pengolahan	Optimalisasi Eks. PPI Muara Baru	NA	Perjanjian Kerjasama dengan mitra strategis	Mulai Pembangunan	Operasional	Operasional

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
		peningkatan bisnis		Ikan Muara Baru	Revitalisasi Unit Pengolahan Ikan Muara Baru	NA	Progres mulai Q3 (penunjukan kontraktor, fisik konstruksi 30%)	Selesai revitalisasi Q2, konstruksi 100%	Operasional	Operasional
			PERINUS	•Revitalisasi sarana dan prasarana Produksi di Cabang-cabang	Perbaikan Kapal Operasional	18 Unit Kapal Operasional, dan 3 Unit Kapal KM Mina Jaya Niaga	9 Unit Kapal	Perbaikan rutin 18 Unit Kapal Operasional	Perbaikan rutin 18 Unit Kapal Operasional	Perbaikan rutin 18 Unit Kapal Operasional
					Perbaikan dan Penambahan kapasitas produksi Pabrik Es	NA	5 Cabang (Padang, Gorontalo, Ambon, Bitung, Bacan)	1 Cabang (Sorong)	3 Cabang Perbaikan Rutin	3 Cabang Perbaikan Rutin
					Perbaikan dan Penambahan kapasitas produksi ABF dan Coldstorage	NA	2 Cabang (Jakarta,	1 Cabang	3 Cabang Perbaikan Rutin	3 Cabang Perbaikan Rutin

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
					Perbaikan dan Penambahan kapasitas produksi Jasa Docking	NA	3 Cabang (Ambon, Bitung, Tegal)	2 Cabang (Surabaya, Sorong)	3 Cabang Perbaikan Rutin	3 Cabang Perbaikan Rutin
<b>E1</b>	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Kerjasama dengan Lembaga Penelitian dan atau Universitas untuk pengembangan bisnis perusahaan	PERINDO	Pendirian food & Agriculture Institute Membangun kemitraan dengan lembaga R&D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan	Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Perikanan/ Perikanan dalam Perguruan Tinggi	NA	3 Mitra	3 Mitra	3 Mitra	3 Mitra

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
			PERINUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pendirian <i>food &amp; Agriculture Institute</i></li> <li>•Membangun kemitraan dengan lembaga R&amp;D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan</li> </ul>	Penerapan Teknologi Penginderaan Jarak Jauh untuk efisiensi operasi Kapal melalui kerjasama dengan lembaga penelitian	NA	Assesment dan implementasi terbatas	Implementasi Sistem di seluruh kapal operasional	Implementasi dan Evaluasi	Refresh dan pengembangan fitur baru
<b>E2</b>	Pengembangan Talenta berkualitas	Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM	PERINDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perubahan proses bisnis : desentralisasi bisnis ke cabang-cabang. Menambah cabang dri 5 menjadi 7, Pemberdayaa n SDM Cabang, Penguatan SDM milenial,</li> </ul>	Program berkesinambungan untuk mempersiapkan <i>talent</i> BOD-1	Talent Pool Millenial 57% Perempuan 12%	Talent Pool Millenial 62% Perempuan 15%	Talent Pool Millenial 65% Perempuan 17 %	Talent Pool Millenial 68% Perempuan 18%	Talent Pool Millenial 70% Perempuan 20%

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM						
		Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan Millennial	PERINUS	•Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM	Program berkesinambungan untuk mempersiapkan talent BOD-1	1 Program				

## SUBKLASTER PERDAGANGAN DAN DISTRIBUSI (BGR-PPI)

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
A4	Peningkatan Produktivitas Perusahaan	Perluasan Distribusi Domestik dengan UMKM	PPI	Meningkatkan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendukung kegiatan operasional	Integrasi stockpoint BGR dan PPI	Mapping Stockpoint	Penyelesaian Kajian (Maret)	Implementasi	Implementasi	Implementasi
					Jumlah stockpoint terstandarisasi	15 stockpoint	25 (Mar – Des)	35 stockpoint	45 stockpoint	55 stockpoint
			BGR	Meningkatkan jumlah sentra distribusi dan jumlah gudang terdigitalisasi untuk mendorong peningkatan penjualan	Peningkatan Pendapatan	1.129 M	1.333 M	1.654 M	1.963 M	2.313 M
					Jumlah akuisisi warung pangan	8,000	60,000	90,000	120,000	150,000
Jumlah Gudang terdigitalisasi	50	80	110	130	153					
A5	Perluasan Korporasi Pertanian / UMKM	Pelaksanaan offtake komoditi dari petani, peternak, nelayan	PPI	Penyerapan produk dari petani, peternak, nelayan & UMKM  Standarisasi produk milik	Peningkatan jumlah mitra peternak livebird yang bekerjasama dengan PPI	2 Mitra Peternak	5 Mitra Peternak	10 Mitra Peternak	15 Mitra Peternak	20 Mitra Peternak

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				UMKM yang akan di offtake	Peningkatan volume offtake dari peternak	30.000 Ekor	100.000 Ekor	150.000 Ekor	200.000 Ekor	250.000 Ekor
					Pengembangan produk peternakan (produk olahan & turunan)	-	Kajian produk baso, sosis	Pengembangan produk peternakan	Komersialisasi	Komersialisasi
					Penyerapan produk perkebunan	-	Kajian produk sereh dan kopi	Pengembangan produk sereh dan black garlic	Peningkatan kapasitas penyerapan kopi	Pengembangan produk jagung pakan ternak
					Penyerapan produk kelautan dan perikanan	-	Kajian produk perikanan	Penyerapan produk perikanan dari UKM untuk pengembangan Arnesh	Pengembangan produk garam petani (e.g. untuk farmasi)	Komersialisasi
					Penyerapan produk pertanian	-	Kajian produk pertanian	Penyerapan produk beras dari UKM untuk pengembangan Panganesia	Komersialisasi	Komersialisasi

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
					Komersialisasi produk milik petani, peternak, nelayan & UMKM	-	Pemetaan produk terhadap pasar	Implementasi Good Trading Process	-	-
<b>A7</b>	Nilai / Kinerja Ekonomi	Rasionalisasi EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit	PPI	Perbaikan EBITDA	Peningkatan Pendapatan	2.869 M	2.344 m	2.551 M	2.814 M	3.218 M
				Perbaikan Debt to EBITDA	EBITDA Positif	100,9 M	95,66 M	150,5 M	185,7 M	222,1 M
				Perbaikan Debt Interest Bearing	Debt to EBITDA	0,2x	0x	0,66x	0,65x	0,59x
				Perbaikan NOCF	Debt Interest Bearing	20 M	0 M	100 M	120 M	130 M
				Net Profit	NOCF Positif	98,7 M	114,3 M	102,1 M	138,1 M	163,6 M
					Net Profit	113,2 M	115,3 M	123,4 M	140,2 M	166,6 M
			BGR	- Perbaikan EBITDA	EBITDA Positif	138	151	223	297	377
				- Perbaikan Debt to EBITDA	Penurunan Debt to EBITDA	0,5x	1,9x	1,6x	1,1x	0,8x
				- Perbaikan Debt Interest Bearing	NOCF Positif	206,3 M	99,0 M	121,6 M	230,2 M	266,8 M
				- Perbaikan NOCF	Net profit Positif	76,1	78.8	111.0	134.4	161.9
				- Net Profit						

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
B3	Integrasi dalam Value Chain	Pengembangan bisnis terintegrasi	PPI	Pengembangan bisnis terintegrasi dalam bidang logistik dan perdagangan serta peningkatan promosi dan penetrasi pasar	Pertumbuhan wilayah Toko Grosir Desa	Wilayah Jabar & Jateng	Wilayah Jabar Jateng Jatim Bali	Wilayah Jabar Jateng Jatim Bali Kalimantan	Wilayah Jabar Jateng Jatim Bali Kalimantan Sulawesi	Wilayah Jabar Jateng Jatim Bali Kalimantan Sulawesi Sumatera
					Shared infrastruktur Toko Grosir Desa dan Food Kiosk	-	Mapping posisi pada (semester 1)	Penyelesaian Kajian (semester 1)	Implementasi	Implementasi
					Pengembangan Vendor Management System	-	Database vendor	Integrasi data ke system VMS	-	-
B3	Integrasi dalam Value Chain	Pengembangan bisnis terintegrasi	BGR	Pengembangan bisnis terintegrasi dalam bidang logistik dan perdagangan serta peningkatan promosi dan penetrasi pasar	Pertumbuhan food kiosk (stockpoint) untuk mensupply warung pangan	1	5	15	30	51
					Sertifikasi halal logistik	Proses sertifikasi	1 (DKI & BDG)	4 (SBY, SMG,BTN, JOG)	4 ((MDN,PL B,LPG,PD G,)	4 (MKS, MAL, DPS, MTR)

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
<b>B7</b>	Holding Pangan BUMN & Restrukturisasi Perusahaan	Merger, akuisisi, restrukturisasi	PPI - BGR	Merger BGR-PPI dalam holding pangan	Persetujuan Merger BGR-PPI	Proses Kajian	Kajian selesai dan persetujuan merger	Implementasi	Implementasi	Implementasi
<b>C1</b>	Teknologi Pertanian/ Budidaya	Penyedia Solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak, dan Nelayan	PPI	Implementasi Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis logistik, pergudangan dan perdagangan	Integrasi IT antara BGR dan PPI	Mapping	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Implementasi
					Tersedianya aplikasi salesforce dan dashboard neraca demand	Develop	Implementasi	Enhancing	Enhancing	Enhancing
			BGR	Implementasi Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis logistik, pergudangan dan perdagangan	Tersedia data up to date dan valid dari anggota klaster pangan di dashboard ketahanan pangan	Development Entry Supply	Launching (Februari)	Implementasi	Implementasi	Implementasi
					Pengembangan sistem otomasi supply demand	Development Entry Sales & Distribution	Launching (April)	Implementasi	Implementasi	Implementasi
			Kajian	Implementasi modul Multi sources	Implementasi Supply chain & integrate	Implementasi Supply chain network	Implementasi Supply chain network			

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
					pangan untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan bisnis Cluster Pangan dari hulu hingga hilir -Multi sources order optimization -Supply chain & integrated planning -Supply chain network optimization		order optimization (Mei)	d planning (	optimization	optimization
<b>C3</b>	Supply-Chain Terhubung	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir		Pengembangan real time informasi dan forecasting market price	Pengembangan titik research di komersial poin (e.g. pembukaan toko di pasar induk PD Pasar Jaya)	-	Pembahasan awal bersama PD Pasar Jaya	2 Toko di pasar induk	5 Toko di pasar induk	10 Toko di pasar induk

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
					Pengembangan kapasitas forecasting harga berdasarkan macro environment (e.g. musim, tingkat ekonomi)	-	Studi awal berdasarkan data historical	Kajian market price dengan konsultan  Pengembangan kapasitas internal PPI untuk melakukan forecasting	-	-
					Pengembangan dashboard market price	-	Pengembangan dashboard market price	Go-live dashboard market price secara real time  Pengembangan metode market price forecasting	Pemutakhiran dashboard market price (penambahan forecasting)	-

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
C4	Supply-Chain Terhubung	Konsolidasi dan Digitalisasi Jaringan Supply Chain Pangan	PPI	Digitalisasi proses bisnis	Offtake produk klaster pangan	-	Penetapan standar produk yang akan di offtake	Mengikuti kebijakan holding	Mengikuti kebijakan holding	Mengikuti kebijakan holding
				Kolaborasi dan sinergi dengan BUMN Klaster Pangan maupun BUMN Lainnya,	Implementasi SCF dalam kegiatan offtake	-	Kerjasama dengan Himbara (BNI)	Implementasi	Implementasi	Implementasi
				Penambahan varian dan brand produk klaster pangan yang disalurkan kepada mitra usaha PPI,	Pengembangan brand produk BUMN klaster pangan	-	Pemetaan posisi brand produk BUMN klaster pangan	Peningkatan posisi brand produk BUMN klaster pangan	Peningkatan posisi brand produk BUMN klaster pangan	Maintain posisi brand produk BUMN klaster pangan
				Pendirian representative office.	Varian produk yang dikembangkan	-	1 SKU	1 SKU	3 SKU	3 SKU
				Brand, service value offering, relationship management	Jumlah Representative Office	3 Negara	6 Negara	8 Negara	10 Negara	13 Negara
				Target top product/brand						

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
					Pengembangan e-commerce	-	Maintain website interaktif PPI	Penambahan produk klaster pangan ke dalam showcase	Enhancement system	Enhancement system
					Pengembangan STP market pestisida	-		Full market BUMN pangan	Industri perkebunan	-
			BGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ekspansi pasar melalui akuisisi Warung Pangan</li> <li>•Digitalisasi proses bisnis,</li> <li>•Kolaborasi dan sinergi dengan BUMN Klaster Pangan maupun BUMN Lainnya,</li> <li>•Penambahan varian dan brand produk klaster pangan yang disalurkan kepada mitra usaha PPI,</li> <li>•Ekspansi Hub</li> </ul>	Launching korporatisasi warung pangan	Launching (September)	Launching maubeli.com (Februari)	Enhancement fitur, infra & security compliance	Enhancement fitur, infra & security compliance	Enhancement fitur, infra & security compliance
					Investasi pengembangan, revitalisasi jaringan dan Perangkat IT	3,1 M	5,6 M	13,0 M	20,0 M	29,0 M
					Kerjasama bisnis dengan BUMN klaster pangan	8	8	8	8	8

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				& Spoke milik PPI dan BGR untuk mendukung saluran distribusi penjualan dalam negeri, •Pendirian representative office.						
C5	Supply-Chain Terhubung	Penguatan bisnis logistik non-pangan saat ini	PPI	Memperkuat posisi PPI sebagai IT-B2 dan meningkatkan pendapatan bisnis bahan berbahaya	Penambahan Distributor Terdaftar Bahan Berbahaya (DT-B2)	2 DT-B2	5 DT-B2	3 DT-B2	2 DT-B2	2 DT-B2
				Penguatan bisnis farmasi dan alat kesehatan melalui pengembangan infrastruktur cabang	Market share nasional penjualan cairan infus	3% - 5%	±5%	±10%	±20%	±30%
				Pengembangan Dryport	Dryport yang beroperasi	-	Kajian Dryport	Dryport Kampung Bandan	Dryport Batang	Dryport Jawa Timur

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
			BGR	Mengintensifikasi pangsa pasar logistik non pangan (pupuk, konstruksi, FMCG, dll)	Retensi Jumlah customer logistik non pangan	460	460	460	460	460
				Penguatan reverse logistik dengan membangun pengolahan WIS	Investasi pembangunan biodiesel plant dari minyak jelantah	-	5,9 M			
D2	Infrastruktur	Optimalisasi / utilisasi asset	PPI	Optimalisasi Aset	Jumlah optimalisasi aset jangka panjang	2 titik (Bandung, Jakarta)	3 titik (Semarang, Jogja, Jakarta)	4 titik (Surabaya, Bandung, Jakarta)	5 titik (Jakarta, Bandung)	5 titik (Samarinda, Makasar, Pangkal Pinang, Semarang, Jakarta)
			BGR	Implementasi Monalisa	Penggunaan aplikasi Monalisa	Development	Implementasi Inventarisir Data Aset Klaster Pangan	Implementasi Komersialisasi Aset	Implementasi Management Building System	Enhancement Fitur Infrastruktur, Security
				Pembangunan Unit Pengantongan Pupuk (UPP)	Pembangunan Unit Pengantongan Pupuk (UPP)	2 titik (Medan, Lampung)	1 titik (Makassar)	1 titik (Dumai)	-	-

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
				Pembangunan Gudang Multi Purpose	Pembangunan Gudang Multi Purpose	1 titik (Jakarta)			-	-
				Pembangunan Mobile & Permanent Cold storage	Pembangunan Mobile & Permanent Cold storage	1 titik (Jakarta)	1 titik (Jakarta)	1 titik (Makassar)	1 titik (Denpasar)	1 titik (Palembang)
				Pembangunan Gudang FMCG	Pembangunan Gudang FMCG	-	1 titik (Denpasar)	1 titik (Medan)	1 titik (Padang)	1 titik (Banjarmasin)
				Pembangunan Depo kontainer	Pembangunan Depo kontainer	1 titik (Palembang)	1 titik (Makassar)	1 titik (Sorong)		
				Pembangunan Gudang RMC	Pembangunan Gudang RMC	-	1 titik (Jakarta)			
<b>E1</b>	Kolaborasi Dengan Lembaga Penelitian	Pendirian food & Agriculture Institute  Market research dan market analysis PT. PPI  Kerjasama dengan lembaga riset untuk perbaikan strategi	PPI	Pembentukan Indonesia Food & Agriculture Institute (IFAI) Pembentukan IFAI (sentralisasi RNI)  Pembentukan IFAI (sentralisasi RNI)	Pembentukan Indonesia Food & Agriculture Institute (IFAI) Pembentukan IFAI (sentralisasi RNI)	Pembentukan IFAI (sentralisasi RNI)	Pengisian organisasi & SDM di unit kerja dalam organisasi  1 kerjasama riset operasional	1 kerjasama riset operasional	1 kerjasama riset operasional	1 kerjasama riset operasional

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
		pemasaran, efisiensi supply chain dan peluang pengembangan bisnis baru								
		Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	BGR	Pendirian food & Agriculture Institute	Kontribusi pembentuk an Jurusan/Pro di Logistic Digital Academy	Inisiasi 2020	Launching	Pelatihan karyawan BGR dan cluster pangan atau BUMN lainnya	Sertifikasi logisticians profesional	Sertifikasi i SCM Profesional
				Kerjasama dengan lembaga riset untuk perbaikan strategi pemasaran, efisiensi supply chain dan peluang	Jumlah lembaga	2 (Undip & ITS)	2 (IPB & ITB)	2 (AC Nielsen & Markplus)	2 (Mars & PPM)	2 (SMERU Research Institut & Arfadia marketing)

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				pengembangan bisnis baru						
E2	Pengembangan Talenta Berkualitas	Pengembangan talenta untuk BOD-1 dan Milenial	PPI	Program pengembangan talenta suksesi BOD-1 dan talenta di bawah usia 40 tahun	Program pengembangan talenta suksesi BOD-1 dan talenta di bawah usia 40 tahun	Persetujuan atas program pengembangan talenta suksesi direksi & talenta di bawah usia 40 tahun	Kontinyu implmentasi	Kontinyu implmentasi	Kontinyu implmentasi	Kontinyu implmentasi
				Pengembangan Talent Management berbasis TI terintegrasi	Pengembangan Talent Management berbasis TI terintegrasi	Pemetaan talenta klaster pangan dalam 9 boxes	Pembentukan & integrasi talent management system (ITMS) klaster pangan	Pembentukan regional talent management system	Implementasi integrasi regional talent management system	Implementasi integrasi global talent management system
			BGR	•Pengembangan talent, peningkatan kompetensi melalui pelatihan internal/Eksternal & Membangun Talent	Program SDP, MDP, dan EDP	SDP:1, MDP, 1, EDP 1	SDP:2, MDP, 2, EDP 2	SDP:2, MDP, 2, EDP 2	SDP:2, MDP, 2, EDP 2	SDP:2, MDP, 2, EDP 2

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja		Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
						2020	2021	2022	2023	2024
				Managemen : SDP, MDP, EDP						
				•Program suksesi direksi dan pengembangan top talent muda (dibawah umur 40 tahun)	Program suksesi Direksi	1 program				

**SUBKLASTER UNGGAS & PROTEIN  
(BERDIKARI)**

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
A5	Peningkatan Produktivitas Perusahaan	Offtake dari Peternak, dan BUMN Klaster Pangan	Eskalasi bisnis industry perunggasan existing	Produksi DOC PS Broiler / Pedaging ( Ekor)	1,385,897	1,182,858	1,415,769	1,598,135	1,598,135
				Produksi DOC FS Broiler / Pedaging (Ekor)	11,918,878	28,908,818	56,395,084	57,295,680	58,385,200
				Jumlah Mitra Perunggasan	7	15	17	20	25
			Diversifikasi usaha baru dibidang perunggasan	0	209,452	952,962	1,429,442	1,905,923	
A7	Nilai/Kinerja Ekonomi	Restrukturisasi Keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit	Restrukturisasi hutang jatuh tempo	-	171,000				
			Perbaikan EBITDA (dalam miliar)	103,849	33,656	45,547	69,230	95,009	

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
			Perbaikan Interest Bearing Debt (dalam miliar)	Penurunan Interest Bearing debt (Juta)	53,681	48,681	43,681	93,681	87,431	
			Perbaikan Net Profit (dalam miliar)	Peningkatan Profit (Juta)	90,778	30,118	36,650	51,141	71,883	
<b>B2</b>	Integrasi dalam Value Chain	Pengembangan Industri perunggsan secara Terintegrasi	Permohonan penambahan kuota impor DOC GPS	Realisasi kuota impor DOC GPS dengan Populasi D-Line (ekor)	34,000	46,000	32,000	32,000	32,000	
			Pembangunan Kandang Ayam Grand Parent (GP) di Malang, Jawa Timur,	Realisasi pembangunan kandang GP 1 flock kapasitas 18 ribu ekor (juta)		(4 Kandang)				
			Pembangunan Kandang PS Kerjasama anak perusahaan BMN dengan Mitra dalam pembangunan kandang	Realisasi kandang dalam meningkatkan efisiensi di Lampung, Majalengka, Pasuruan (juta)	-	-	3 Farm			
							135,000			

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
			Diversifikasi usaha baru di bidang ruminansia	Produksi (fattening) dan penjualan sapi kurban (Ekor)	75	1500	2000	2500	3000
				Produksi (fattening) dan penjualan domba qurban (ekor)	0	5000	7500	10000	15000
			Pengembangan bisnis retail	Peningkatan jumlah penjualan retail (juta)	7,252	48,995	362,054	430,780	512,964
<b>B8</b>	Holding Pangan BUMN & Restrukturisasi Perusahaan	Divestasi diluar bisnis inti	• Lanjutan proses divestasi non-core business	realisasi divestasi	Proses Penjajakan	realisasi	-	-	-
<b>C2</b>	Teknologi Pertanian/ Budidaya	Otomatisasi / Mekanisasi Pemrosesan / Produksi	• Pengembangan sistem ERP dalam mendukung bisnis baru (Domba, Sapi dan Produk Olahan)	Realisasi implementasi ERP dan pengembangan sistem ERP	Implementasi ERP	Pengembangan ERP sesuai pengembangan bisnis			

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
<b>C3</b>	Supply - Chain Terhubung	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir	• Implementasi Berdikari Business Intelligence (Be Best) dengan dashboard data analytics untuk Informasi harga livebird, karkas serta statistik peternakan Indonesia	Realisasi monitoring dan evaluasi dashboard untuk jumlah populasi, produksi, harga mengacu pada statistic peternakan Indonesia	-	Descriptive analytics level deskripsi data umum	Descriptive analytics level deskripsi data unit bisnis	Descriptive analytics (Level forecasting dan proyeksi pasar)	Descriptive analytics (Level advanced untuk modeling dan simulasi bisnis peternakan)
<b>D1</b>	Kemitraan Teknis	Kemitraan Teknis JV untuk Pengembangan Bisnis	• Penjajakan Kerjasama dengan mitra bisnis peternakan dan pakan baik dalam negeri maupun luar negeri	Penandatanganan MOU kerja sama	Penjajakan Kemitraan	Realisasi MOU	1 partner Baru	1 partner Baru	1 partner Baru
D2	Infrastruktur	Optimalisasi / utilisasi asset	• Kerjasama dengan BUMN lain atau pihak swasta dalam rangka optimalisasi dan utilisasi aset (BOT, Sewa, JV, KSO)	Realisasi program optimalisasi aset	Persetujuan kementerian	9 Aset	3 Aset	2 Aset	6 Aset

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan peningkatan status aset</li> </ul>	realisasi peningkatan status aset	1 Aset	10 Aset	9 Aset	8 Aset	5 Aset
E1	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Kerjasama penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas maupun kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelaksanaan Kerjasama riset dan pengembangan dengan lembaga penelitian/ universitas untuk pengembangan peternakan dan pakan</li> </ul>	Terlaksana program kerja sama riset dan pengembangan dengan universitas/ lembaga penelitian	1.FGD Bisnis Domba di Bulan Oktober 2020 2.Kajian implementasi peternakan PS dengan expert IPB	Kerja sama Litbang untuk pengkajian pabrik pakan dan ruminansi a	Kerja sama litbang untuk bisnis hilirisasi produk pangan olahan dan ternak lebah	Kerja sama litbang dan riset untuk peternakan itik	Kerja sama litbang dan riset untuk kegiatan usaha peternakan lainnya
E2	Pengembangan talenta untuk BOD-1 dan Milenial	Pengembangan generasi milenial untuk mahir dalam <i>business strategy, technology breakthrough</i> dan <i>social innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikasi pegawai (people mapping) dan pegawai yang memiliki potensi (stars talent)</li> <li>Identifikasi people talent dan membuat daftar suksesi pimpinan (RCT/ Replacement Table Chart)</li> </ul>	Daftar pegawai yang memiliki potensi ( <i>Star talent</i> )  Replacement Table Chart di setiap level (GH level, DH level dan UH level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyesuaian struktur organisasi dengan pengembangan bisnis</li> <li>Peningkatan kompetensi SDM</li> <li>Peningkatan Produkti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsolidasi pengelolaan Human Capital PT Berdikari dengan Kluster pangan</li> <li>Pembentukan Integrated Talent Management System (ITMS) PT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melanjutkan penyempurnaan ITMS BDK</li> <li>Integrasi Talent Management System PT Berdikari dengan Holding pangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyempurnaan ITMS BDK</li> <li>Implementasi Integrated talent Management System align with Holding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyempurnaan Implementasi Integrated talent management system align with Holding</li> </ul>

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran					
					2020	2021	2022	2023	2024	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Membuat persyaratan untuk kualifikasi menjadi leader (leader requirement)</li> </ul>	SOP persyaratan pegawai untuk menjadi <i>Leader</i>	vitas Pegawai •Optimalisasi Tata kelola perusahaan yang baik •Internalisasi nilai dan budaya yang terukur dan diterapkan pada program dan aturan	Berdikari Persero				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Membuat SOP sistem pengembangan pegawai (people development system)</li> </ul>	SOP system Perencanaan & Pengembangan Pegawai						
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pengenalan implementasi IDAP &amp; IDP</li> </ul>	Masing – masing pegawai memiliki IDAP & IDP						
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi pelaksanaan assesment pegawai di setiap kenaikan level jabatan</li> </ul>	Hasil & analisis Assesment Pegawai di setiap Level Jabatan						

## SUBKLASTER GARAM (GARAM)

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
A5	Perluasan Korporasi Pertanian (Petani) / UMKM	•Offtake dari Peternak, Nelayan, Petani Garam, dan BUMN Klaster Pangan	Peningkatan Luasan lahan mitra, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas melalui : •Off take dari Petani Kecil : Peningkatan produksi Petani garam melalui program pendampingan dan offtaker atas hasil produksi mereka • Off take dari komunitas : Membantu dalam produksi dan pembelian garam komunitas	1.Pelaksanaan penyerapan garam rakyat di sentra produksi garam (Ton)	25.000 ton	24.900 ton	26.500 ton	28.500 ton	30.000 ton
				2.Peningkatan luasan lahan mitra (Ha)	-	50 Ha	100 Ha	200 Ha	300 Ha
				3.Perbaikan kualitas garam dari petani (Ton)	-	Garam K1 : 50%	Garam K1 : 60%	Garam K1 : 65%	Garam K1 : 70%
A7	Nilai / Kinerja Ekonomi	Restrukturisasi Keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit	Mencapai kinerja operasional yang sesuai dengan eskposur pembiayaan.	Pendapatan	236,75	440,36	578,65	671,29	739,51
				Net Income	3,52	32,34	48,90	56,71	62,62
				Total Asset	1.012	1.153	1.203	1.223	1.238
				EBITDA	(15,89)	55,39	73,15	81,13	86,29
				CFO	(14)	117	174	228	253
				Debt to Equity	0,07	0,06	0,04	0,02	0,00
B2	Integrasi Dalam Value Chain	Pengembangan bisnis Terintegrasi	Pengembangan bisnis terintegrasi dalam produksi garam melalui <i>off farm corporate</i> dan	•Pembangunan Pabrik Aneka Pangan kap.	0%	Ground Breaking	Pembangunan Selesai	Commissioning	-

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
			pembangunan pabrik hilir pengolahan	5 Ton/Jam di Cirebon					
				•Pembangunan Pabrik Garam Lifestyle di Sumenep Madura kapasitas : (Garam Spa 0,4 ton/bln, Garam Kumur 0,2 ton/bln, Garam Wash 570 liter/bln)	-	Target total produksi 6,6 ton dan 6.725 liter	Target total produksi 14,7 ton dan 26.899 liter	Target total produksi 16,2 ton dan 40.349 liter	Target total produksi 17,8 ton dan 50.437 liter
				•Pembangunan Pabrik Garam kap. 5 Ton/Jam di Manyar Gresik.	Running test	Commissioning: Target 5000 ton	Target: 8000 ton	Target: 12.000 ton	Target: 15.000 ton
<b>B4</b>	Perluasan Lahan	Strategi Pemenuhan Lahan / Air / Area Penangkapan	Ekspansi Lahan ke Luar Negeri ( <i>competitive advantage of nation</i> ) dengan luasan minimum 300 Ha dengan rencana lokasi ekspansi : Australia	•Terbentuknya konsorsium (Joint dengan Mind Id) dan kajian pengembangan lahan keluar negeri	-	Penyusunan Kajian	Corporate action	-	-

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
				(Australia) dengan luasan lahan 300 Ha.					
				•Hasil Produksi dan Sistem penjualan	-			40.000 ton	60.000 ton
<b>B6</b>	Perluasan Lahan	Perluasan areal garam	Peningkatan Luasan lahan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta peningkatan produktifitas melalui optimalisasi lahan non produktif menjadi produktif	Peningkatan kuantitas produksi	219.851 ton	400.000 ton	473,000 ton	495.120 ton	520.690 ton
				Peningkatan produktifitas produksi	100 TON/HA	100 TON/HA	108 TON/HA	115 TON/HA	120 TON/HA
				Peningkatan Hasil produksi garam kualitas Premium (%)	65% Premium	65% Premium	70% Premium	70% Premium	80% Premium
				Modernisasi Pegaraman Gersik Putih	-	Hasil Kajian	EPC	Commisioning	Peningkatan produksi: 10.000 ton
<b>C1</b>	Teknologi Pertanian / Budidaya	Penyedia Solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak, dan Nelayan	Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi BUMN untuk seluruh proses bisnis garam	•Pengembangan sistem terintegrasi (Go live E-proc implementasi di bulan Oktober, E-	15 modul pengembangan ERP	8 modul pengembangan ERP	5 modul pengembangan ERP	4 modul pengembangan ERP	4 modul pengembangan ERP

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
				Learning, Supply Chain, Perform Management System) Target penyelesaian 80%					
<b>C3</b>	Supply Chain Terhubung	Transparansi Harga Semua Komoditas Pertanian hingga Harga di Konsumen Akhir	Implementasi IT (Penggunaan IoT dalam proses produksi garam, dan penerapan <i>supply chain management</i> dalam proses hulu ke hilir), (penggunaan <i>business intelligence</i> untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen), (pemanfaatan <i>Geographic information system</i> di produksi garam)	•Pilot project IoT di produksi garam dan pemanfaatan GIS, Target penyelesaian 80%	-	3 pilot project dimulai	3 pilot project selesai	-	-
				•CCTV di Jembatan Timbang, Target penyelesaian 100%	-	100% CCTV JT terpasang (semester I)	-	-	-
				•Kenaikan Target penjualan	236 M	439 M	574 M	665 M	732 M
<b>D1</b>	Kemitraan Teknis	Kemitraan Teknis JV untuk Pengembangan Bisnis garam	• Kerjasama dengan mitra bisnis garam (meliputi lahan dan pembangunan pabrik) baik dengan mitra dalam negeri maupun luar negeri	•Pembangunan Pabrik Garam Industri Kap. 5 ton/jam di Manyar – Gresik Kerjasama	Running Test	Commining. Target produksi 5.000 ton	Komersial. Target produksi 8.000 ton	Penyerahan Pabrik. Target produksi 12.000 ton	Target produksi 15.000 ton

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
				dengan BPPT. Masih dalam tahap commissioning test. Target penyelesaian : penyerahan mesin dari BPPT ke PT Garam					
				•Kerjasama Pembangunan Pabrik Aneka Pangan Kap. 5 Ton/jam di Cirebon dengan PT. KIE atau BUMN Perbankan Target penyelesaian : 10%	0%	PKS	Pembangunan	Commissioning dan penyerahan pabrik. Target produksi 15.000 ton	Target produksi 25.000 ton
<b>D2</b>	Infrastruktur	Optimalisasi / utilisasi asset	Optimalisasi asset idle	Pemanfaatan Aset non produktif dengan sistem : •Disewakan, atau	2 Lokasi	3 Lokasi	5 Lokasi	3 Lokasi	3 Lokasi

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
				•Kerjasama BoT					
<b>E1</b>	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Pendirian food & Agriculture Institute	Pembentukan food & Agriculture Institute Desember 2020	Pembentukan food & Agriculture Institute	- Kelengkapan organisasi & SDM Indonesia Food Agriculture Institute	- Kerjasama penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas dengan lembaga penelitian	- Kerjasama penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas dengan lembaga penelitian	- Kerjasama penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas dengan lembaga penelitian
						- Kerjasama penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas dengan lembaga penelitian (Universitas) ex : ITS, Unair,			

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
						Unijoyo Madura dan Universitas/Lembaga Penelitian lainnya			
<b>E2</b>	Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian	Pengembangan talenta untuk BOD-1 dan Milenial	Pengembangan talent BOD-1 dan Milenial, Peta mapping talent jabatan struktural PT garam s/d BOD-3, Assesment kompetensi talent	- Persetujuan atas program pengembangan talent Desember 2020	- Peta mapping talent jabatan struktural PT Garam s/d BOD-3	- Penyusunan sistem manajemen talenta		- Assesment BOD-1, BOD-2 dan BOD-3	- Implementasi program pengembangan talenta yang terdiri dari :
					- Asesment BOD-1, BOD-2 dan BOD-3	- Menetapkan standar kompete		- Implementasi program pengembangan	1. Program pengembangan suksesi direksi

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
						nsi jabatan		talenta yang terdiri dari :	untuk BOD-1
				- Implementasi atas program pengembangan talent, dengan 20% top talent dibawah 40 tahun dan 5% perempuan dalam nominated talent	- Menyusun kamus kompetensi	- Assesment BOD-1, BOD-2 dan BOD-3	- Assesment BOD-1	1. Program pengembangan suksesi direksi untuk BOD-1	2. Program pengembangan talent dibawah 40 tahun yaitu :
					- Membentuk talent comitee	- Implementasi program pengembangan talenta yang terdiri dari :	- Implementasi program pengembangan talenta yang terdiri dari :	2. Program pengembangan talent dibawah 40 tahun yaitu :	a. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 1 untuk manager

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
				<p>- Rencana/usulan program pengembangan talenta yang terdiri dari :</p> <p>1. Program pengembangan suksesi direksi untuk BOD-1</p>	<p>1. Program pengembangan suksesi direksi untuk BOD-1</p> <p>2. Program pengembangan talent dibawah 40 tahun yaitu :</p>	<p>1. Program pengembangan suksesi direksi untuk BOD-1</p> <p>2. Program pengembangan talent dibawah 40 tahun yaitu :</p>	<p>a. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 1 untuk manager</p> <p>b. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 2 untuk supervisor</p>	<p>b. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 2 untuk supervisor</p> <p>c. Management Trainee program untuk level staf</p>	
				<p>2. Program pengembangan talent dibawah 40 tahun yaitu :</p> <p>a. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 1</p>	<p>a. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 1 untuk manager</p> <p>b. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 2</p>	<p>a. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 1 untuk manager</p> <p>b. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 2</p>	<p>c. Management Trainee program untuk level staf</p>		

Kode	Grouping Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
					2020	2021	2022	2023	2024
					untuk manager	untuk supervisor	untuk supervisor		
					b. Series Accelerated Leadership Training (SALT) 2 untuk supervisor c. Management Trainee program untuk level staf	c. Management Trainee program untuk level staf	c. Management Trainee program untuk level staf		

## LAMPIRAN PROFIL RISIKO PERUSAHAAN 2020-2024

IDENTIFIKASI RISIKO					
NO	Target KPI	NAMA RISIKO	KATEGORI RISIKO	PENYEBAB RISIKO	DAMPAK RISIKO
1	Implementasi Holding Pangan BUMN dan Restrukturisasi Perusahaan 1. 3 kegiatan merger 2. 4 kegiatan divestasi 3. 1 kegiatan pembentukan holding	Implementasi Holding Pangan BUMN	Risiko Strategik dan Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlambatan Proses Pemerseroan Perindo</li> <li>2. Keterlambatan merger SHS-Pertani, merger BGR -PPI, merger Perinus – Perindo</li> <li>3. Tidak disetujuinya Peraturan Presiden (PP) Pembentukan Holding Pangan</li> <li>4. Tidak terealisasinya divestasi MRB kepada BUMN farmasi, divestasi RTE, RCM, MO, Laskar</li> <li>5. Belum selarasnya atau sinergi antar perusahaan pasca merger</li> <li>6. Belum terintegrasinya model bisnis holding pangan</li> <li>7. Konsolidasi akuntansi belum konsisten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak optimal berkontribusi dalam memperkuat ketahanan pangan</li> <li>2. Kehilangan biaya persiapan</li> <li>3. Kehilangan potensi peningkatan pasar atau market power dalam persaingan</li> <li>4. Kinerja anggota klaster pangan semakin memburuk</li> <li>5. Tidak mendapatkan dukungan biaya untuk investasi</li> </ol>

**IDENTIFIKASI RISIKO**

<b>NO</b>	<b>Target KPI</b>	<b>NAMA RISIKO</b>	<b>KATEGORI RISIKO</b>	<b>PENYEBAB RISIKO</b>	<b>DAMPAK RISIKO</b>
2	Peningkatan Produktivitas Perusahaan 1. tebu giling sebanyak 4.3 juta ton 2. offteker DOC FS 290 ribu 3. padi 8 ton /ha, jagung 1,2 ton /ha	Peningkatan produktivitas	Risiko Operasional	1. Jumlah Tebu Digiling tetap dan cenderung turun 2. Rendemen rendah 3. Penurunan pembelian hasil tangkap ikan dari mitra 4. Budidaya DOC FS dan pengembangan ayam petelur tidak mencapai target 5. Keterbatasan bahan baku ( tebu giling , perikanan) 6. Persaingan yang ketat 7. Perubahan iklim yang sulit untuk diprediksi 8. Hasil Offtake dari petani, peternak dan nelayan tidak tercapai	1. Penjualan menurun 2. Biaya produksi tidak optimal 3. idle kapasitas produksi 4. Harga tidak bersaing
3	Restrukturisasi Keuangan melalui peningkatan profitabilitas	Peningkatan profitabilitas	Risiko Operasional	1. Produktivitas dan kualitas produksi fluktuatif 2. Tidak tercapainya produksi disebabkan oleh Kurangnya sarana & prasarana produksi dan kinerja pabrik yang tidak optimal. 3. Persaingan usaha ketat dan brand awareness yang rendah 4. Harga komoditas yang fluktuatif	1. Tidak tercapainya EBITDA Konsolidasi di Tahun 2024 sebesar Rp 2,1 Triliun 2. Tidak tercapai Total Net Profit Konsolidasi s.d 2024 sebesar Rp 3 Triliun 3. Kepercayaan Stakeholder turun 4. Sulit mendapatkan pendanaan dengan bunga rendah

IDENTIFIKASI RISIKO					
NO	Target KPI	NAMA RISIKO	KATEGORI RISIKO	PENYEBAB RISIKO	DAMPAK RISIKO
				<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Pelaksanaan atas program kerja di Anggota Holding Pangan belum efektif</li> <li>6. Program Kerja Anggota Holding Pangan belum Adaptif dengan perubahan lingkungan</li> <li>7. Monitoring , evaluasi dan rekomendasi belum maksimal</li> </ul>	
4	Restrukturisasi Keuangan melalui pencapaian NOCF yang positif	Pencapaian NOCF yang positif	Risiko Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya produksi dan distribusi diatas target anggaran yang ditetapkan.</li> <li>2. Keterbatasan modal kerja</li> <li>3. Harga bahan baku yang cenderung meningkat</li> <li>4. Kualitas bahan baku dibawah standar</li> <li>5. Produktifitas dibawah target</li> <li>6. Pengelolaan piutang dan persediaan belum optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak tercapainya NOCF positif sebesar Rp 2,2 Triliun di tahun 2024</li> <li>2. EBITDA negative</li> <li>3. Menurunnya kinerja perusahaan</li> <li>4. Cost of Fund meningkat</li> </ul>

IDENTIFIKASI RISIKO					
NO	Target KPI	NAMA RISIKO	KATEGORI RISIKO	PENYEBAB RISIKO	DAMPAK RISIKO
5	Perluasan lahan melalui kemitraan dengan petani/nelayan Kemitraan petani sebanyak 52 ribu petani tebu nelayan sebanyak 2500 rib dan 207 kelompok nelayan	Peningkatan kemitraan dengan petani dan nelayan	Risiko Operasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permodalan dan infrastruktur tidak mendukung</li> <li>2. Persaingan dengan pabrik/pesaing sekitar ketat</li> <li>3. Kerjasama kemitraan kurang menarik bagi nelayan / petani</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah produksi tidak tercapai</li> <li>2. Target penjualan tidak tercapai</li> <li>3. Net Profit Tidak tercapai</li> </ol>
6	Restrukturisasi Keuangan melalui penurunan Debt to EBITDA	Peningkatan Debt to EBITDA	Risiko Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan Hutang Perbankan</li> <li>2. Keterbatasan cashflow</li> <li>3. Akumulasi memburuknya kinerja operasi</li> <li>4. Pertumbuhan ekonomi makro minus</li> <li>5. Kegagalan Investasi</li> <li>6. Kewajiban sebelum marger yang belum terselesaikan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban bunga meningkat</li> <li>2. Cashflow perusahaan terganggu</li> <li>3. Menurunnya kinerja perusahaan</li> <li>4. Mempengaruhi Solvabilitas Perusahaan, status bankable, &amp; tingkat kesehatan</li> <li>5. Tidak bisa berinvestasi atau pengembangan usaha</li> </ol>

IDENTIFIKASI RISIKO					
NO	Target KPI	NAMA RISIKO	KATEGORI RISIKO	PENYEBAB RISIKO	DAMPAK RISIKO
7	Peningkatan luasan lahan budidaya	Peningkatan luasan lahan budidaya	Risiko Strategik dan Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lahan tidak memenuhi standar kelayakan untuk budidaya</li> <li>2. Lahan bermasalah</li> <li>3. Keterlambatan modal kerja</li> <li>4. Penambahan kapal penangkap ikan tidak sesuai dengan rencana</li> <li>5. Pembangunan UPI tidak terlaksana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target peningkatan produksi tidak tercapai</li> <li>2. Biaya meningkat</li> </ol>
8	Perbaikan value chain melalui <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaikan IT untuk efisiensi dan percepatan proses</li> <li>2. Penurunan HPP</li> <li>3. Memperpendek jalur distribusi</li> </ol>	Peningkatan Integrated supply chain	Risiko Strategik dan Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi yang dipersyaratkan</li> <li>2. Teknologi belum mendukung model bisnis</li> <li>3. Sarana dan prasarana belum mendukung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga komoditi variatif</li> <li>2. Kerugian pengembangan sistem</li> </ol>
9	Terbentuknya lembaga researce dan development untuk mendukung pengembangan produk dan bisnis	Pengembangan produk dan bisnis	Risiko Strategik dan Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan bisnis dan kebutuhan pelanggan dinamsi</li> <li>2. Perubahan teknolog</li> <li>3. Pandemi penyakit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk tidak diterima pasar</li> <li>2. Bisnis tidak berkembang dan cenderung turun</li> </ol>

**IDENTIFIKASI RISIKO**

<b>NO</b>	<b>Target KPI</b>	<b>NAMA RISIKO</b>	<b>KATEGORI RISIKO</b>	<b>PENYEBAB RISIKO</b>	<b>DAMPAK RISIKO</b>
10	Pengembangan alat-alat produksi dan pabrik 1. Pengikatan kapasitas pabrik gula 2. Pembangunan pengolahan pabrik garam 3. Pembangunan pabrik produk Ready To Cook	Investasi peralatan produksi	Risiko Strategik dan Perencanaan	1. Tidak mendapatkan pendanaan yang cukup. 2. Mitra wanprestasi. 3. Perubahan kebijakan, baik eksternal (partner maupun pemerintah) maupun internal. 4. Asumsi FS tidak akurat, sehingga investasi tidak layak dilanjutkan 5. Kompetensi kurang memadai untuk keberlangsungan proyek 6. Proyek tidak layak atau tidak menghasilkan sesuai dengan sasaran	1. Jumlah dan kualitas produku tidak meningkat 2. Target penjualan tidak tercapai 3. inefisiensi biaya
11	Pelaksanaan offtake komoditi dari Petani, Peternak dan Nelayan	Peningkatan offtaker produk pertanian dan perikanan	Risiko Operasional	1. Kualitas hasil panen, ternak, perikanan tidak terserap pasar 2. Keterlambatan modal kerja untuk offtaker 3. Persaingan dalam offtaker komoditas beras, daging, ikan	1. Hasil bisnis dari offtaker tidak mencapai target 2. Target penjualan tidak tercapai 3. Net Profit Tidak tercapai

No	ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)				RENCANA PENANGANAN RISIKO	
	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level	R/M/T/E (Rendah/Menengah/Tinggi/Ekstrem)	RENCANA PENANGANAN RISIKO	Target Waktu
1	4	5	20	Sangat Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi yang intensif dengan pemangku kepentingan.</li> <li>2. Perusahaan melakukan pemantauan dan antisipasi adanya perubahan regulasi</li> <li>3. Melakukan kajian komprehensif.</li> <li>4. Pembentukan pokja-pokja untuk megawal proses restrukturisasi.</li> <li>5. Benchmark kepada perusahaan BUMN Holding yang telah terbentuk</li> <li>6. Komitmen dan koordinasi yang baik dari seluruh anggota klaster pangan</li> </ol>	2021-2024
2	4	5	20	Sangat Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi utilitas dan perbaikan standar budidaya tanam</li> <li>2. Partner strategik peningkatan kegiatan bisnis penangkapan ikan dan peternakan</li> <li>3. Perbaikan sarana produksi garam dan peningkatan kapasitas pengolahan</li> <li>4. Kerjasama dengan mitra petani dan nelayan</li> <li>5. Mencari pembiayaan dengan bunga rendah</li> </ol>	2021-2024

No	ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)				RENCANA PENANGANAN RISIKO	
	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level	R/M/T/E (Rendah/Menengah/Tinggi/Ekstrem)	RENCANA PENANGANAN RISIKO	Target Waktu
3	4	4	16	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dilakukan evaluasi dan pemantauan kinerja setiap bulan, terhadap pencapaian kinerja dibanding Anggarannya, diantaranya pencapaian produksi dan target penjualan</li> <li>2. Rekomendasi ke Anak Perusahaan untuk Program kerja harus fleksible dengan perubahan lingkungan</li> <li>3. Pemanfaatan aset-aset idle untuk meningkatkan bisnis perusahaan yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng partner strategis untuk kerja sama pengembangan</li> <li>4. Efisiensi biaya dan selektife pebiayaan</li> <li>5. Divestasi atau merger anak perusahaan</li> </ol>	2021-2024
4	4	4	16	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Safety Cash Balance dan aliran kas yang tertib serta teratur, seimbang antara dana keluar dan dana masuk <ol style="list-style-type: none"> <li>a Peningkatan pemasukan melalui penjualan atau kinerja operasional</li> <li>b Menjaga pengeluaran kas dengan alokasi pembiayaan pada manajemen kas harus dilaksanakan dengan prinsip ekonomi</li> </ol> </li> <li>2. Pendampingan monitoring cashflow khususnya kecukupan modal kerja dan penyelesaian kewajiban</li> </ol>	2021-2024

No	ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)				RENCANA PENANGANAN RISIKO	
	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level	R/M/T/E (Rendah/Menengah/Tinggi/Ekstrem)	RENCANA PENANGANAN RISIKO	Target Waktu
					<p>3. Perlu mempertimbangkan dilakukan efisiensi dan mempergunakan dana sesuai dengan skala prioritas.</p> <p>4. Melakukan monitoring agar Anggota Holding Pangan :</p> <p>a Berusaha keras mencapai NOCF positif dengan melakukan perputaran persediaan, piutang dan perputaran utang yang lebih ketat dan harus selektif dalam menjual pada pembeli yang likuid serta menaikkan daya tawar</p> <p>b Meningkatkan efektifitas penagihan piutang usaha kepada pihak ketiga.</p> <p>c .Melakukan negosiasi dengan vendor untuk penundaan pembayaran.</p> <p>d Mengupayakan penagihan piutang kepada pihak ketiga perlu diintensifkan agar tidak terjadi defisit cash flow aktifitas operasi.</p>	

No	ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)				RENCANA PENANGANAN RISIKO	
	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level	R/M/T/E (Rendah/Menengah/Tinggi/Ekstrem)	RENCANA PENANGANAN RISIKO	Target Waktu
5	3	5	15	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi dengan Kelompok Tani / Petani / Nelayan untuk kemitraan</li> <li>2. Membantu Pendanaan Petani / nelayan dengan pola KUR</li> <li>3. Pendampingan atau monitoring ke petani dalam budidaya</li> </ol>	2021-2024
6	3	4	12	Tinggi	Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis perusahaan melalui : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restrukturisasi hutang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman</li> <li>2. Restrukturisasi hutang bank, dengan mengalihkan kepada sumber hutang dengan bunga lebih rendah.</li> <li>3. Divestasi atau merger anak perusahaan</li> </ol>	2021-2024
7	3	4	12	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyiapkan checklist perijinan yang perlu dilakukan</li> <li>2. Koordinasi dengan badan perijinan</li> <li>3. Survey lokasi</li> <li>4. Kerjasama dengan tenaga ahli</li> <li>5. Proyeksi cashflow kedepan untuk memastikan bahwa memasukkan seluruh perkiraan biaya seperti investasi, biaya</li> </ol>	2021-2024

No	ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)				RENCANA PENANGANAN RISIKO	
	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level	R/M/T/E (Rendah/Menengah/Tinggi/Ekstrem)	RENCANA PENANGANAN RISIKO	Target Waktu
					untuk penanganan potensi perkara dan perijinan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk operasional ke dalam perhitungan pendanaan untuk realokasi maupun pembebasan lahan	
8	3	4	12	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi atau Pelatihan kepada karyawan</li> <li>2. Menyediakan sarana untuk mendukung teknologi terintegrasi</li> <li>3. Pengembangan aplikasi atau sistem disesuaikan dengan model bisnis</li> <li>4. Mendirikan kantor representatif di 9 negara</li> <li>5. Pengembangan e-commerce</li> </ol>	2021-2024
9	3	4	12	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan peran research dan development</li> <li>2. Penyediaan anggaran khusus</li> <li>3. Menyiapkan SDM yang unggul</li> <li>4. Bekerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga penelitian</li> <li>5. Membentuk Institute food &amp; Agriculture Institute (IFAI)</li> </ol>	2021-2024

No	ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)				RENCANA PENANGANAN RISIKO	
	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level	R/M/T/E (Rendah/Menengah/Tinggi/Ekstrem)	RENCANA PENANGANAN RISIKO	Target Waktu
10	4	3	12	Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari sumber pendanaan/ partner alternatif dan menetapkan skala prioritas.</li> <li>2. Menambahkan klausul perjanjian jika mitra wanprestasi maka : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membayar ganti rugi atas kerugian perusahaan.</li> <li>• Aset penyertaan mitra dapat diambil sebagai pengganti kerugian.</li> </ul> </li> <li>3. Proyek dilaksanakan secara bertahap, melalui learning process yang cukup</li> <li>4. Penunjukkan konsultan fs lebih selektif, dengan memperhatikan kompetensi dan pengalaman yang cukup dan sesuai</li> <li>5. Melakukan pembinaan kader internal atau rekrutmen expert eksternal</li> </ol>	2021-2024
11	3	3	9	Sedang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan dana untuk offtake sesuai kebutuhan</li> <li>2. Perencanaan Cashflow</li> <li>3. Koordinasi intensif dengan petani</li> <li>4. Penyiapan pasar untuk penyerapan produk</li> <li>5. Review kontrak/perjanjian sebelumnya yang menjamin kerjasama offtake menguntungkan kedua belah pihak</li> </ol>	2021-2024