

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







**RENCANA JANGKA PANJANG  
PERUSAHAAN (RJPP)  
PERUM PERIKANAN INDONESIA  
TAHUN 2020-2024**



**PERUM PERIKANAN INDONESIA**

Jl. Muara Baru Ujung, Penjaringan – Jakarta Utara 14440  
Telp. (021) 6694822, Fax (021) 6690523



# KATA PENGANTAR

Sebagai wujud dari manajemen Perusahaan yang efektif, transparan dan akuntabel, kami menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2020-2024. Penyusunan mengacu kepada ketentuan yang diatur dalam Pedoman Penyusunan RJPP BUMN sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-102/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Dalam dokumen RJPP ini, kami memaparkan visi dan misi Perusahaan, evaluasi kinerja Perusahaan lima tahun terakhir, kondisi Perusahaan saat ini dan rencana strategis dan arah kebijakan yang mendukung operasional Perusahaan dalam lima tahun ke depan. Penyusunan rencana strategis dan arah kebijakan mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024, prioritas Kementerian BUMN dan strategi pengembangan Klaster Pangan BUMN.

Dokumen RJPP ini akan menjadi pedoman dalam melaksanakan program dan kegiatan Perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran selama kurun waktu lima tahun ke depan. Sehingga lebih terarah, fokus, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Sekaligus, untuk mengukur kinerja secara transparan dan objektif sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan.

Jakarta, Februari 2021

**TIM PENYUSUN**



**LEMBAR PENGESAHAN  
RENCANA JANGKA PANJANG PANJANG (RJPP)  
TAHUN 2020-2024  
PERUM PERIKANAN INDONESIA**

Jakarta, Februari 2021

DEWAN PENGAWAS,



**MUHAMMAD YUSUF  
KETUA**



**JOHNSON SIHOMBING  
ANGGOTA**



**LUIZAH  
ANGGOTA**

DIREKSI,



**FATAH SETIAWAN TOPOBROTO  
DIREKTUR UTAMA**



**MUKHAMAD TAUFIQ  
DIREKTUR KEUANGAN**



**RAENHAT TIRANTO HUTABARAT  
DIREKTUR OPERASIONAL**





## SAMBUTAN DIREKTUR UTAMA

Puji syukur kehadiran Tuhan yang Maha Esa kami panjatkan atas limpahan karunia-Nya sehingga kami dapat menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2020-2024. Perusahaan Umum (Perum) Perikanan Indonesia mengemban amanah dari pemerintah untuk menjalankan fungsi utama yaitu menyediakan pelayanan jasa dan utilitas di pelabuhanan perikanan yang berkualitas. Melimpahnya potensi sumberdaya perikanan Indonesia dan dukungan kepercayaan Pemerintah memacu Perum Perindo untuk mengembangkan usaha perikanan budidaya dan pengelolaan hasil laut (penangkapan, pengolahan dan perdagangan). Berbekal pengalaman selama 30 tahun operasi, Perum Perindo terus berupaya memperkuat bisnis perikanan dari hulu hingga hilir.

Sejalan dengan perkembangan bisnis perikanan yang dinamis dan kompetitif, prioritas kami untuk lima tahun mendatang adalah konsolidasi, penguatan, pertumbuhan, penguasaan dan ekspansi. Searah dengan strategi Pengembangan Klaster Pangan BUMN dimana Perum Perikanan Indonesia menjadi salah satu anggota, kami akan melakukan penguatan di bisnis budidaya. Untuk itu, program strategis yang dijalankan meliputi perluasan penguasaan lahan, kemitraan dengan pembudidaya melalui penyerapan hasil produksi mereka maupun dukungan penyediaan benih, pakan dan teknologi serta peningkatan teknologi sebagai solusi untuk peningkatan produksi dan realisasi bisnis budidaya terintegrasi. Selanjutnya, diharapkan Perum Perikanan Indonesia mencapai tujuan ikut melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang pangan, khususnya pangan dari produk perikanan yang memenuhi unsur ketersediaan atau swasembada, keterjangkauan, mutu dan keberlanjutan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pelanggan, mitra bisnis dan regulator atas dukungan dan kontribusinya selama ini. Kami terus berkomitmen untuk menjadikan Perum Perikanan Indonesia sebagai BUMN perikanan yang kuat dan mampu memberikan kontribusi bagi bangsa Indonesia melalui kinerja yang optimal. Mampu menjadi penggerak perekonomian nasional di sektor perikanan serta mampu mewujudkan visi Perusahaan untuk menjadi perusahaan perikanan yang tangguh, terpercaya dan penggerak pertumbuhan ekonomi.

# SAMBUTAN KETUA DEWAN PENGAWAS

Perkembangan aktivitas bisnis Perusahaan Umum (Perum) Perikanan Indonesia telah menunjukkan kemampuan perusahaan untuk 'naik kelas' menjadi BUMN menengah dan menjadi perusahaan perikanan yang mampu bersaing secara nasional. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2020-2024 merupakan acuan bagi Direksi dan seluruh elemen perusahaan selama lima tahun mendatang kembali 'naik kelas' menjadi perusahaan perikanan regional. Selanjutnya, target RJPP akan dituangkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) tahunan perusahaan sebagai upaya pemantauan target yang telah ditetapkan.

Dewan Pengawas sebagai representasi Kementerian BUMN dalam hal ini wakil pemerintah selaku pemilik modal Perum Perikanan Indonesia terus berkomitmen untuk memastikan pemenuhan aspirasi *shareholder* oleh perusahaan. Utamanya agar aktivitas perusahaan tetap berpedoman pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Kami mendukung Direksi untuk bersama-sama mewujudkan Perum Perikanan Indonesia menjadi perusahaan perikanan yang unggul di kancah regional melalui implementasi berbagai strategi dan program yang akan dilaksanakan selama lima tahun mendatang.



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	v
<b>SAMBUTAN DIREKTUR UTAMA</b> .....	vii
<b>SAMBUTAN KETUA DEWAN PENGAWAS</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF</b> .....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A. LATAR BELAKANG DAN GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b> .....	1
1. Bisnis Perusahaan .....	2
2. Kepemilikan Saham .....	3
3. Modal Awal Perusahaan .....	3
4. Wilayah Kerja .....	3
<b>B. VISI, MISI DAN BUDAYA PERUSAHAAN</b> .....	5
1. Visi Perusahaan .....	5
2. Misi Perusahaan .....	5
3. Budaya Perusahaan .....	5
<b>C. MAKSUD DAN TUJUAN PERUSAHAAN</b> .....	6
<b>D. KEGIATAN USAHA PERUSAHAAN</b> .....	6
<b>E. ARAH PENGEMBANGAN PERUSAHAAN</b> .....	7
<b>F. DUKUNGAN KEBIJAKAN PEMERINTAH</b> .....	10
<b>BAB II. EVALUASI KINERJA TAHUN 2015-2019</b> .....	11
<b>A. EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG</b> .....	11
1. Sarana dan Prasarana .....	11
2. Penjualan dan Pendapatan Usaha .....	14
3. Keuangan .....	19
4. Organisasi, Sumber Daya Manusia & Administrasi .....	25
<b>B. PELAKSANAAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN YANG TELAH DITETAPKAN</b> .....	29
1. Strategi dan Kebijakan terkait Sarana dan Prasarana Produksi .....	29
2. Strategi dan Kebijakan terkait Penjualan dan Pendapatan .....	31
3. Strategi dan Kebijakan Keuangan .....	32
4. Strategi dan Kebijakan terkait Organisasi, SDM dan Administrasi .....	35
<b>C. EVALUASI PROGRAM STRATEGIS</b> .....	35
<b>BAB III. POSISI PERUSAHAAN SAAT INI</b> .....	41
<b>A. ANALISIS SWOT</b> .....	41
1. Kekuatan ( <i>Strength</i> ) .....	41
2. Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) .....	42
3. Peluang ( <i>Opportunity</i> ) .....	43
4. Ancaman ( <i>Threat</i> ) .....	44
<b>B. PEMETAAN PRODUK/JASA</b> .....	46
1. Tambat Labuh .....	46
2. Dok Kapal .....	47
3. <i>Cold Storage</i> .....	49
4. Penjualsn Es .....	50

5. Sewa Ruang, Tanah dan Bangunan .....	51
6. Perdagangan Ikan .....	52
7. Pengolahan Ikan .....	53
8. Budidaya .....	54
9. Penangkapan Ikan .....	55
10. Penjualan Air .....	56
11. Penjualan BBM .....	57
<b>BAB IV. ASUMSI-ASUMSI .....</b>	<b>59</b>
<b>A. ASUMSI-ASUMSI .....</b>	<b>59</b>
1. Tren Industri Global .....	59
2. Tren Industri Nasional .....	60
3. Asumsi Makro Keuangan .....	61
4. Asumsi Mikro .....	61
5. Asumsi Lainnya .....	61
<b>BAB V. TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN .....</b>	<b>63</b>
<b>A. TUJUAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>63</b>
<b>B. SASARAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>65</b>
<b>C. STRATEGI PERUSAHAAN .....</b>	<b>65</b>
<b>D. PETA JALAN RJPP 2020 .....</b>	<b>67</b>
<b>E. SASARAN SEGMENT USAHA .....</b>	<b>72</b>
1. Tambat Labuh .....	72
2. <i>Cold Storage (CS) dan Air Blast Freezer (ABF)</i> .....	72
3. Es .....	72
4. Ruang, Tanah dan Bangunan (RTB) .....	72
5. Air .....	72
6. Bahan Bakar Minyak (BBM) .....	72
7. Listrik .....	72
8. Bengkel dan Dok .....	72
9. Ekspor .....	73
10. Perdagangan .....	73
11. Budidaya .....	73
12. Pabrik Pakan .....	73
13. Penangkapan Ikan .....	73
14. Pasar Ikan Modern (PIM) .....	73
<b>F. SASARAN SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) .....</b>	<b>74</b>
<b>BAB VI. PROGRAM KERJA STRATEGIS RJPP 2020-2024 .....</b>	<b>75</b>
<b>A. PROGRAM KERJA .....</b>	<b>75</b>
1. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia .....	75
2. Inovasi Bisnis Model .....	75
3. Kepemimpinan Teknologi .....	76
4. Peningkatan Investasi .....	76
5. Pengembangan Talenta .....	76
<b>B. RINCIAN PROGRAM KERJA .....</b>	<b>76</b>
<b>C. RENCANA AKSI PERUM PERINDO .....</b>	<b>78</b>
<b>BAB VII. PROYEKSI KEUANGAN DAN INVESTASI RJPP 2020-2024 .....</b>	<b>83</b>
<b>A. PROYEKSI KEUANGAN .....</b>	<b>83</b>

1. Proyeksi Posisi Keuangan Tahun 2020–2024 .....	84
2. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020–2024 .....	85
3. Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024 .....	86
4. Proyeksi Rasio Keuangan .....	86
<b>B. PENAMBAHAN SARANA PRASARANA &amp; INVESTASI .....</b>	<b>87</b>
<b>BAB VIII. MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>88</b>
<b>A. DASAR MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>88</b>
<b>B. IDENTIFIKASI DAN MITIGASI RISIKO .....</b>	<b>88</b>
<b>BAB VII. PENUTUP .....</b>	<b>90</b>





## RINGKASAN EKSEKUTIF

Setelah 30 tahun beroperasi sejak didirikan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 2 Tahun 1990, Perum Perikanan Indonesia telah berkembang dan mencatat pencapaian yang menggembirakan. Pertumbuhan kinerja ke arah positif, pengembangan lini usaha dan berbagai pencapaian lain menunjukkan bahwa Perusahaan terus bergerak untuk mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan.

Perusahaan saat ini berada pada fase optimalisasi aset dan peningkatan volume penjualan guna memaksimalkan pangsa pasar nasional untuk mempersiapkan diri menjadi pemain regional. Evaluasi kinerja lima tahun terakhir (2015-2019) yang antara lain mencatat hasil positif dari pemanfaatan aset yang juga diiringi dengan perbaikan dan penambahan aset, serta pertumbuhan volume produksi untuk komoditas bernilai ekspor, menjadi bekal untuk mencapai fase tersebut.

Berdasarkan analisa SWOT yang kemudian dianalisis kembali dengan metode pemetaan GE-Model 9 Cell untuk mengetahui posisi Perusahaan saat ini, didapati bahwa Perusahaan berada di posisi koordinat +0,24; +0,55. Posisi koordinat tersebut menunjukkan bahwa Perusahaan saat ini berada pada kuadran I, yang berarti bahwa Perusahaan masih berada dalam tahap pertumbuhan yang stabil dan memerlukan pengawasan internal secara berkelanjutan. Kondisi ini biasa disebut sebagai *Stable Growth Strategy* yaitu strategi mempertahankan pertumbuhan yang ada (kenaikan yang stabil, jangan sampai terjadi penurunan).

Tantangan yang dihadapi Perusahaan yaitu peningkatan produktivitas, nilai tambah dan efisiensi dalam menghasilkan produk perikanan maupun pelayanan jasa pelabuhan perikanan. Modernisasi, digitalisasi dan penambahan kapasitas produksi menjadi fokus utama perusahaan untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan fungsi pelayanan umum penyediaan barang/jasa di pelabuhan perikanan yang dikelola Perusahaan. Untuk memenuhi tantangan tersebut, Perusahaan menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk lima tahun ke depan (2020-2024). Peta jalan RJPP 2020-2024 bisa dilihat dalam gambar berikut:



Rincian peta jalan Perum Perindo tahun 2020-2024 tersebut sebagai berikut:

1. **Tahun 2020** mencapai **pendapatan** sebesar **Rp 389 miliar**, laba bersih sebesar **Rp (38) miliar** dan **aset** sebesar **Rp 863 Miliar** dengan berfokus melakukan **konsolidasi** internal maupun eksternal dengan melakukan merger dengan PT Perikanan Nusantara.
2. **Tahun 2021** mencapai **pendapatan** sebesar **Rp 849 triliun**, laba bersih sebesar **Rp 4,5 miliar** dan **aset** sebesar **Rp 820 miliar** dengan berfokus melakukan inisiatif **penguatan** usaha budidaya.
3. **Tahun 2022** mencapai **pendapatan** sebesar **Rp 1,1 triliun**, laba bersih sebesar **Rp 29,5 miliar** dan **aset** sebesar **Rp 1,1 triliun** dengan berfokus melakukan **pertumbuhan** pendapatan melalui optimalisasi aset untuk pengembangan bisnis utilitas dan properti di kawasan pelabuhan perikanan.
4. **Tahun 2023** mencapai **pendapatan** sebesar **Rp 1,5 triliun**, laba bersih sebesar **Rp 42,5 miliar** dan **aset** sebesar **Rp 1,5 triliun** dengan berfokus melakukan **penguasaan** usaha yang menjadi prioritas yaitu usaha budidaya dan pakan.
5. **Tahun 2024** mencapai **pendapatan** sebesar **Rp 1,9 triliun**, laba bersih sebesar **Rp 65,6 miliar** dan **aset** sebesar **Rp 1,7 triliun** dengan berfokus mulai **ekspansi** menjadi pemain utama bisnis perikanan di kawasan regional.

Inisiatif strategis yang diperlukan agar sasaran *road map* Perum Perikanan Indonesia hingga tahun 2024 dapat tercapai sebagai berikut:

1. **Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia**
  - a. Restrukturisasi Keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit
  - b. Model bisnis korporasi perikanan (nelayan) untuk nelayan perikanan tangkap dan pembudidayaan ikan
2. **Inovasi Model Bisnis**
  - a. Merger dengan PT Perikanan Nusantara
  - b. Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk budidaya ikan : termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap, manajemen pelabuhan)
  - c. Strategi pemenuhan area untuk pembudidayaan ikan dan manajemen pelabuhan
3. **Kepemimpinan Teknologi**
  - a. Penyedia solusi terintegrasi (benih, budidaya, panen & pasca panen / teknologi pemrosesan) untuk nelayan / petani : termasuk budidaya ikan.
4. **Peningkatan Investasi**
  - a. Optimalisasi/Utilisasi Aset
5. **Pengembangan Talenta**
  - a. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian
  - b. Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan milenial



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG DAN GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Sumberdaya perikanan merupakan sumberdaya bernilai ekonomi tinggi dan strategis untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia. Hal ini didukung dengan kondisi wilayah Indonesia yang dua per tiganya atau seluas 3,1 juta km<sup>2</sup> merupakan perairan laut yang terdiri dari laut pesisir, laut lepas, teluk dan selat. Indonesia juga memiliki hak pengelolaan dan pemanfaatan ikan di Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE) dengan luas sekitar 2,7 juta km<sup>2</sup>. Potensi perairan Indonesia tidak hanya laut, total terdapat potensi sumber daya alam hayati dan non hayati di perairan darat maupun laut yang dapat dimanfaatkan dengan luas 5,8 juta km<sup>2</sup>.

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.

Pada kenyataannya, sebagian besar sarana dan prasarana pelabuhan tersebut dapat menghasilkan penerimaan bagi Negara. Sehingga diperlukan suatu badan usaha yang mampu melaksanakan pelayanan umum dan mengelola berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan negara.

Hal ini juga sesuai salah satu persyaratan dari pemerintah Jepang selaku negara donor yang memberikan pinjaman melalui *Overseas Economic Consultative Fund* (OECF) untuk membiayai Proyek Pembangunan Pelabuhan Perikanan Samudera Jakarta (*Jakarta Fishing Port/Market Development Project*) yang dilaksanakan sejak tahun 1979. Setelah pembangunan selesai, pelabuhan tersebut harus dikelola oleh suatu badan usaha publik.

Karena itu, setelah pembangunan selesai dan diresmikan Presiden RI waktu itu pada tanggal 17 Juli 1984, Menteri Pertanian mengusulkan kepada Presiden RI agar pengelolaan pelabuhan ini diselenggarakan oleh suatu Badan Usaha Milik Negara dalam bentuk Perusahaan Umum (Perum). Tugasnya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat perikanan dan memupuk keuntungan agar mampu membiayai kegiatan operasional serta memberikan kontribusi dalam bentuk penerimaan negara.

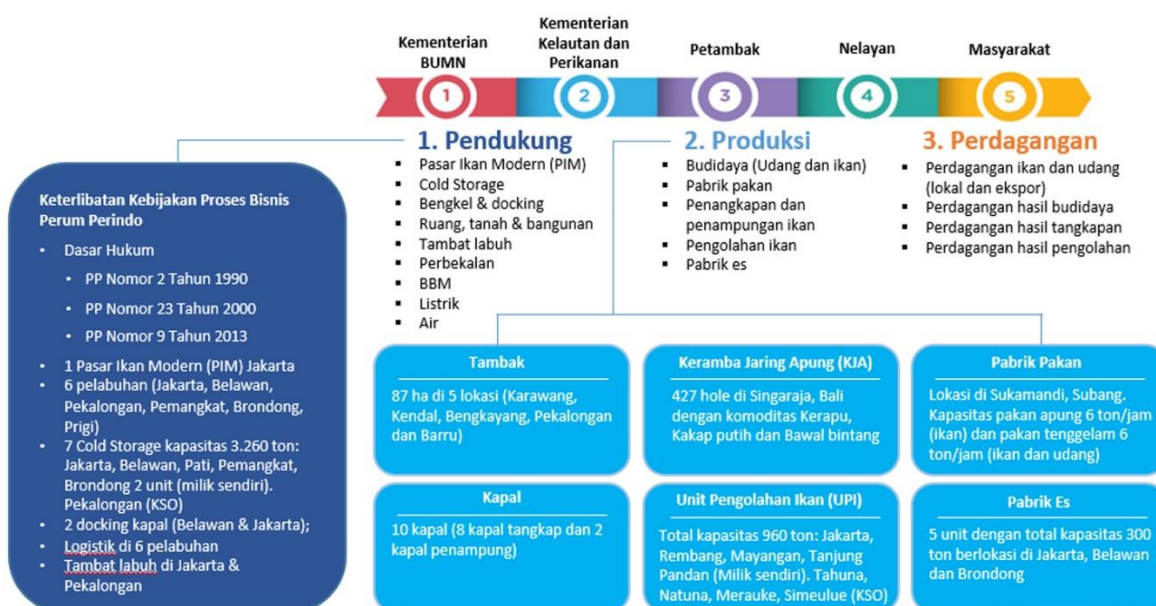
Itulah yang sekaligus menjadi latar belakang pendirian Perum Perikanan Indonesia. Pada mulanya, didirikan dengan nama Perum Prasarana Perikanan Samudera (Perum PPS) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 2 Tahun 1990 tanggal 20 Januari 1990. Setelah diatur kembali dengan PP Nomor 23 Tahun 2000, pada tahun 2013 diterbitkan PP Nomor 9 Tahun 2013 yang isinya antara lain mengubah nama Perusahaan menjadi Perum Perikanan Indonesia.

Peraturan Pemerintah tersebut juga mengatur kembali tugas Perusahaan, yaitu sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas dan tanggung jawab dalam rangka mengelola aset Negara guna menyelenggarakan perusahaan dan pelayanan barang jasa dan memupuk keuntungan serta pengembangan sistem bisnis perikanan kepada pengguna jasa pelabuhan

perikanan yaitu nelayan pada khususnya dan masyarakat kelautan dan perikanan pada umumnya.

### 1. Bisnis Perusahaan

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.



Gambar 1.1 Lini Bisnis Perusahaan

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.

### 2. Kepemilikan Saham

Pemilik modal Perusahaan sepenuhnya atau 100 persen adalah pemerintah yang dalam hal ini diwakili oleh Menteri BUMN.

### 3. Modal Awal Perusahaan

Modal awal Perusahaan sebesar Rp 24.498.212.367,- sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 759/KMK.013/1992 Tanggal 13 Juli 1992, tentang Penetapan Modal Awal Perusahaan.

#### 4. Wilayah Kerja

Kantor Pusat Perusahaan terletak di kawasan PPS Nizam Zachman, Jakarta Utara. Hingga tahun 2020, Kantor Cabang adalah sebagai berikut:

- a. Kantor Cabang Jakarta
- b. Kantor Cabang Belawan
- c. Kantor Cabang Brondong
- d. Kantor Cabang Pekalongan
- e. Kantor Cabang Pemangkat

Unit bisnis lainnya tersebar di beberapa wilayah Indonesia diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Lampulo (pelabuhan)
- b. Tanjung Pandan (UPI)
- c. Subang (pabrik pakan)
- d. Karawang (tambak)
- e. Rembang (UPI)
- f. Pati (*cold storage*)
- g. Pemalang (tambak)
- h. Kendal (tambak)
- i. Mayangan, Probolinggo (UPI)
- j. Prigi, Trenggalek (pelabuhan)
- k. Sumberkima Bali (KJA)
- l. Natuna (UPI)
- m. Simeulue (UPI)
- n. Tahuna (perdagangan)
- o. Bitung (perdagangan)
- p. Makassar (perdagangan)
- q. Merauke (UPI)
- r. Bacan (perdagangan)
- s. Lampung (tambak)
- t. Banjarmasin (perdagangan)
- u. Barru (tambak)
- v. Bengkayang (tambak)
- w. Tarakan (Jasa lainnya)



Gambar 1.2 Peta Wilayah Kerja Perusahaan

## B. VISI, MISI DAN BUDAYA PERUSAHAAN

Perusahaan telah menetapkan Visi, Misi dan Budaya Perusahaan yang telah diperbaharui pada tahun 2014. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan tersebut sampai saat buku RJPP ini disusun dinilai masih relevan dan tetap akan dipakai sebagai acuan penyusunan buku RJPP ini.

### a. Visi Perusahaan

**"Menjadi Perusahaan Perikanan yang Tangguh,  
Terpercaya dan Penggerak Pertumbuhan Ekonomi"**

Tangguh dimaksudkan bahwa kemampuan perusahaan terus ditingkatkan untuk mengoptimalkan berbagai sumberdaya sebagai daya dukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Terpercaya dimaksudkan bahwa seluruh produk dan layanan yang diberikan perusahaan memiliki nilai guna optimal sesuai dengan harapan pasar. Penggerak Pertumbuhan Ekonomi dimaksudkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya perikanan dan kelautan untuk kesejahteraan masyarakat.

### b. Misi Perusahaan

- 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.
- Mengelola perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

### c. Budaya Perusahaan



- INTEGRITAS**, Selalu menjaga kesesuaian pikiran, ucapan, dan perbuatan, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran.
- SEMANGAT**, Selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan setiap pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan.
- KEBERSAMAAN**, Saling menghargai, saling percaya dengan membangun sinergi dan menjunjung tinggi kebersamaan.
- PROFESIONAL**, Melaksanakan tugas sesuai keahlian, komitmen, tanggungjawab, dan dapat diandalkan untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.
- VISIONER**, Memiliki pandangan yang jauh ke depan untuk menyelesaikan masalah dan antisipasinya dan membuat ide baru serta melakukan perbaikan terus menerus.

**Gambar 1.3 Budaya Perusahaan**



### C. MAKSUD DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2013 maksud dan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya khususnya Kementerian BUMN dan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) terutama di bidang pelayanan barang, jasa, dan pengembangan sistem bisnis perikanan serta optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang menjadi sehat.
2. Melakukan pengusahaan pelayanan sarana dan prasarana yang bersifat produktif/ekonomis dan komersial kepada pengguna jasa pelabuhan perikanan dan usaha-usaha lain yang berkaitan dengan usaha perikanan, baik di dalam pelabuhan perikanan maupun di luar pelabuhan perikanan.
3. Meningkatkan pendapatan masyarakat nelayan melalui penyediaan sarana dan prasarana pelabuhan perikanan serta mendorong tumbuhnya jaringan industri dan penjualan hasil perikanan berdasarkan prinsip teknologi perikanan, sistem rantai dingin serta memperlancar arus distribusi hasil perikanan.
4. Meningkatkan pendapatan negara dan pendapatan perusahaan melalui prinsip pengelolaan perusahaan yang baik, termasuk mencari alternatif bidang usaha yang dapat menyejahterakan nelayan, masyarakat perikanan, dan perusahaan.

### D. KEGIATAN USAHA PERUSAHAAN

Aktivitas dan usaha yang dijalani oleh Perusahaan sebagaimana dimaksud pada maksud dan tujuan Perusahaan antara lain:

1. Pelayanan jasa tambat labuh pasca penyelesaian administrasi (*clearance*) oleh instansi yang berwenang di Pelabuhan Perikanan.
2. Pelayanan jasa bongkar muat.



Gambar 1.4 Pasar Ikan Modern Muara Baru

3. 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 penjualan ikan, lahan, ruang dan bangunan, bengkel dok, dan galangan kapal.
4. Penyelenggaraan penyaluran benih ikan, pakan dan sarana produksi lainnya.
5. Penyelenggaraan usaha budidaya sumber daya ikan.
6. Penyelenggaraan pengolahan hasil perikanan.
7. Penyelenggaraan penjualan ikan hias dan pengelolaan pasar ikan higienis.
8. Penyelenggaraan perdagangan ikan dan produk perikanan.
9. Penyelenggaraan perdagangan lainnya yang terkait dengan bisnis perikanan.
10. 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.

#### E. ARAH PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

Perusahaan mempunyai peranan dan posisi yang sangat strategis karena merupakan BUMN penyediaan sarana prasarana pelabuhan perikanan untuk pengembangan sektor kelautan dan perikanan. Mempertimbangkan perubahan lingkungan strategis dalam pelaksanaan pembangunan nasional dan pembangunan kelautan dan perikanan, diperlukan langkah-langkah terobosan dan terintegrasi yang saling memperkuat guna menuju perusahaan perikanan yang tangguh, terpercaya dan menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi.

Untuk itu Perusahaan menetapkan arah pengembangan perusahaan yang antara lain masih mengacu kepada terjadinya transformasi proses produksi dan administrasi melalui digitalisasi, meningkatkan nilai tambah produk, menambah alat produksi, optimalisasi aset dan menguatkan kerjasama dan sinergi baik antar BUMN maupun dengan pihak lain dalam rangka pengembangan investasi baru, dan peningkatan kapasitas produksi dan perluasan pasar. Arah pengembangan ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, nilai tambah, daya saing, dan sekaligus membangun sistem produksi yang modern dan terintegrasi dari hulu sampai ke hilir.

Sebagai BUMN yang bergerak dalam bidang Kelautan dan Perikanan, penyusunan RJPP juga 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"*.

<b>Pembangunan Infrastruktur</b>	Menyambungkan infrastruktur besar dengan kawasan-kawasan produksi rakyat: kawasan industri kecil, Kawasan Ekonomi Khusus, kawasan pariwisata, kawasan persawahan, kawasan perkebunan, dan tambak-tambak perikanan
<b>Pembangunan SDM</b>	Pembangunan SDM dengan menjamin kesehatan ibu hamil, kesehatan bayi, kesehatan balita, kesehatan anak usia sekolah, penurunan stunting-kematian ibu-kematian bayi, peningkatan kualitas pendidikan, vokasi, membangun lembaga manajemen talenta Indonesia, dan dukungan bagi diaspora bertalenta tinggi
<b>Mendorong Investasi</b>	Mengundang investasi seluas-luasnya untuk membuka lapangan pekerjaan, memangkas perizinan, pungli dan hambatan investasi lainnya
<b>Reformasi Birokrasi</b>	Reformasi struktural agar lembaga semakin sederhana, semakin simple, semakin lincah, mindset berubah, kecepatan melayani, kecepatan memberikan izin, efisiensi lembaga
<b>Penggunaan APBN</b>	Menjamin penggunaan APBN yang fokus dan tepat sasaran, memastikan setiap rupiah dari APBN memiliki manfaat ekonomi, memberikan manfaat untuk rakyat, meningkatkan kesejahteraan masyarakat

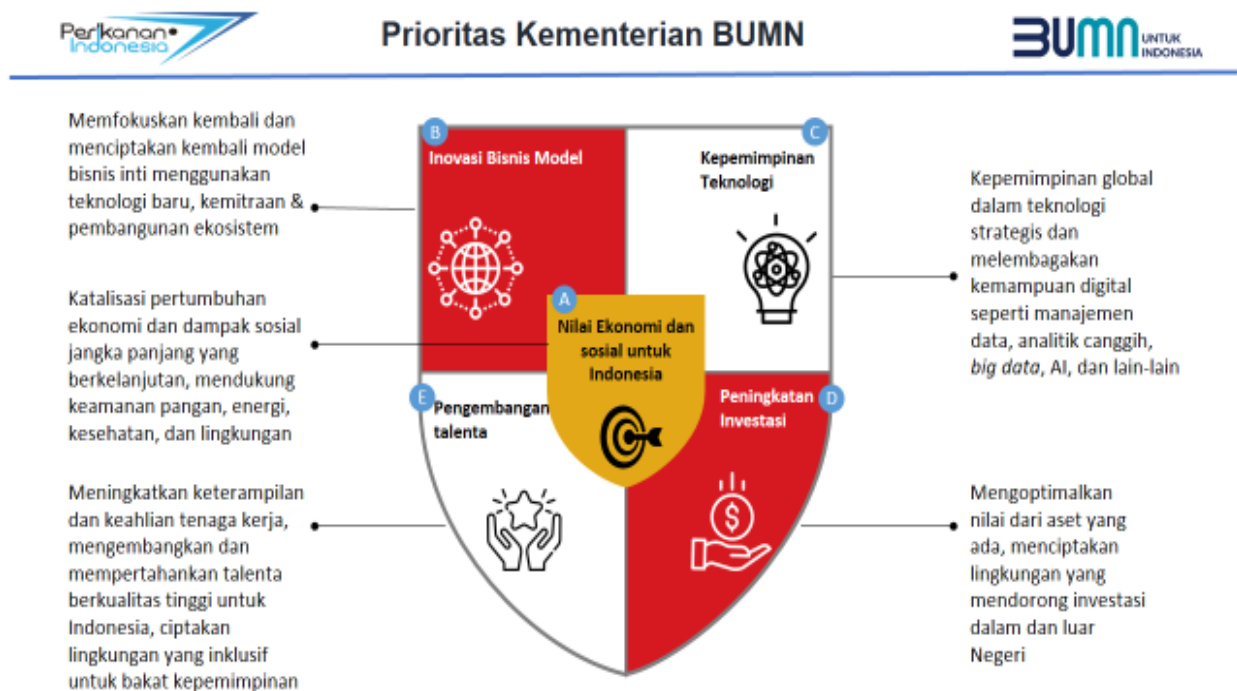


\*) Disampaikan pada pidato Visi Indonesia di Sentul, Jawa Barat, 14 Juli 2019

Sumber : Kementerian PPN/Bappenas

**Gambar 1.5 Arahan Presiden RI Terpilih Untuk Pembanunan Nasional Tahun 2020-2024**

Selain itu RJPP ini juga diselaraskan dengan prioritas Kementerian BUMN sebagaimana tercantum dalam gambar berikut:



**Gambar 1.6 Prioritas Kementerian BUMN**

Selanjutnya, RJPP ini juga disesuaikan strategi pengembangan Kluster Pangan BUMN yang antara lain menyangkut rencana merger dua BUMN perikanan, yaitu Perum Perikanan Indonesia dengan PT Perikanan Nusantara dan pembentukan holding BUMN pangan dengan induk holding PT RNI. Adapun strategi pengembangan Kluster Pangan sebagai berikut:



Gambar 1.7 Strategi Kluster Pangan

Secara rinci, arah pengembangan Perusahaan untuk lima tahun mendatang adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan usaha budidaya sebagai inisiatif utama pengembangan Perusahaan dalam lima tahun mendatang, dengan melakukan perluasan lahan budidaya, peningkatan penggunaan teknologi, dan menjadikan sebagai usaha terintegrasi dari hulu ke hilir dengan melengkapi pengadaan infrastruktur berupa pabrik pakan, pembenihan udang dan pengolahan hasil panen.
2. Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi untuk digitalisasi seluruh proses produksi maupun proses pencatatan dan pelaporan keuangan serta administrasi.
3. Mengutamakan pemberian nilai tambah produk perikanan dengan tujuan meningkatkan penjualan olahan produk perikanan berstandar ekspor untuk memenuhi kebutuhan pasar *retail* dan industri, baik domestik maupun internasional.
4. Melakukan optimalisasi aset berupa lahan dan fasilitas produksi untuk pengembangan bisnis baru.
5. Meningkatkan kerjasama melalui sinergi BUMN dalam pengembangan bisnis seperti investasi sarana dan prasarana, kerjasama pemanfaatan aset hingga perluasan pasar.



**Gambar 1.8 Kondisi Kolam Pelabuhan Muara Baru**

#### **F. DUKUNGAN KEBIJAKAN PEMERINTAH**

Regulasi yang mengatur dan mendukung operasi Perum Perindo sebagai berikut:

1. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
2. Instruksi Presiden (Inpres) Nomor Tahun 2016 tentang Percepatan Pengembangan Industri Perikanan Nasional.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2005 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4556).
4. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2013 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Perikanan Indonesia.
5. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/08/2017 tanggal 14 Agustus 2017 tentang Pedoman Kerjasama Badan Usaha Milik Negara.
6. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 5 Tahun 2014 tentang Sistem Logistik Ikan Nasional (SLIN).

## BAB II

# EVALUASI KINERJA TAHUN 2015-2019

### A. EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG

#### 1. Sarana dan Prasarana

##### a. Kapasitas, Kondisi Sarana dan Prasarana

Perkembangan sarana dan prasarana Perusahaan selama kurun waktu tahun 2015-2019 dapat digambarkan sebagai berikut :

- 1) *Pabrik es balok*, antara tahun 2015-2019 tetap tiga unit, yaitu di Belawan (1 unit kapasitas 50 ton), Jakarta (1 unit kapasitas 100 ton) dan Brondong, Kabupaten Lamongan (2 unit kapasitas @50 ton). Sempat ada rencana investasi pembangunan 2 (dua) pabrik es baru masing-masing di Natuna, di Kepulauan Riau dan Binuangeun, Kabupaten Lebak namun tidak terlaksana karena setelah dilakukan kajian dinyatakan tidak layak. Ada perbaikan pabrik es di Belawan dengan dana sendiri dan modernisasi pabrik es di Jakarta dengan menggunakan tambahan dana Penyertaan Modal Negara (PMN) tahun 2015. Selain pabrik es milik sendiri, perusahaan juga mengelola pabrik es kerjasama dengan pemerintah daerah, yaitu di Brondong.  
*Angka produksi dan penjualan dari pemanfaatan pabrik es bisa dilihat dalam tabel 2.2.*
- 2) *Ruang Pendingin (Cold Storage/CS dan Air Blast Freezer/ABF)*, dalam tahun 2015-2019 bertambah lima unit, yaitu di Belawan (kapasitas 100 ton); Pati, Jawa Tengah (kapasitas 500 ton); Brondong (2 unit/kapasitas 50 dan 200 ton); Pemangkat, Kabupaten Sambas (kapasitas 100 ton). Sebelumnya perusahaan telah memiliki satu unit *Cold Storage* di Jakarta (kapasitas 2250 ton), sehingga jumlah CS yang dimiliki perusahaan menjadi enam unit dengan kapasitas total 3.250 ton. Empat dari lima CS baru merupakan investasi dengan tambahan dana PMN tahun 2015. Satu CS investasi sendiri adalah di Brondong dengan kapasitas 50 ton. Selain itu, juga dilakukan modernisasi CS di Jakarta dengan dana investasi sendiri dan perusahaan juga mengelola CS Kerjasama dengan pemerintah (KKP), yaitu di Prigi, Brondong dan Ternate.  
*Angka produksi dan penjualan dari pemanfaatan CS dalam tabel 2.2.*
- 3) *Unit Pengolahan Ikan (UPI)*, dalam tahun 2015-2019 bertambah dua unit, masing-masing di Tanjung Pandan dan Rembang. Sebelumnya perusahaan memiliki satu UPI di Jakarta, namun dalam status dikerjasamakan dengan pihak ketiga. Selain UPI milik sendiri, perusahaan juga mengelola UPI kerjasama dengan pemerintah, yaitu di Natuna, Tahuna (Sulawesi Utara) dan Merauke.
- 4) *Sea Water Reverse Osmosis (SWRO)*, pada tahun 2015 perusahaan membangun satu unit instalasi SWRO untuk mengolah air laut menjadi air dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan laba dari penjualan air.  
*Angka produksi dan penjualan dari pemanfaatan SWRO tercermin dalam angka produksi dan penjualan penjualan air dan dalam Tabel 2.2.*



**Gambar 2.1 Fasilitas Sea Water Reverse Osmosis (SWRO)**

- 5) *Dok*, fasilitas dok bertambah satu unit dalam kurun tahun 2015-2019. Dari dua unit yaitu di Jakarta dan Pekalongan bertambah satu unit di Belawan. Dok di Belawan dibangun dengan tambahan dana PMN tahun 2015.  
*Angka produksi dan penjualan dari pemanfaatan dok dalam Tabel 2.2.*
- 6) *Kapal Ikan*, perusahaan melakukan investasi pengadaan sembilan kapal ikan sepanjang 2015-2019 yaitu, Kapal Motor (KM) Perindo Jaya (198 GT), KM Setia Utama (138 GT), KM Dewi Putri (16 GT), KM Berkat (27 GT) dan KM Gemilang Samudera (138 GT), serta empat kapal berukuran @4GT yaitu Perindo 2, 3, 4, dan 5. Selain itu, Perusahaan juga melakukan kerjasama operasional dengan pihak ketiga dalam pengoperasian 11 kapal ikan lain. Operasi kapal ikan ini memberi dampak terhadap peningkatan volume perdagangan.  
*Angka produksi dan penjualan dari pemanfaatan Kapal Ikan bisa dilihat dalam Tabel 2.2 dalam segmen Perdagangan.*
- 7) *Tambak*, perusahaan melakukan investasi pengadaan lahan tambak seiring dengan dimulainya usaha budidaya pada tahun 2014, yaitu di Bengkayang (Kalimantan Barat) seluas 52 hektare (ha) dengan investasi sendiri pada tahun 2017 dan di Pekalongan seluas 4,5 ha. Selain itu perusahaan juga mengelola lahan tambak kerjasama baik dengan KKP maupun pihak ketiga di lima lokasi yaitu Aceh Barat Daya (4 ha), Karawang (46 ha), Comal (Pekalongan/3 ha), Kendal (9 ha), Barru (2 ha).  
*Angka produksi dan penjualan dari pemanfaatan Tambak bisa dilihat dalam tabel 2.2 dalam segmen Budidaya.*
- 8) *Keramba Jaring Apung (KJA)*, perusahaan investasi untuk pengadaan KJA bagi usaha budidaya laut, mulai tahun 2017, yaitu di Sumberkima, Kabupaten Buleleng sebanyak 427 holes.

Tabel 2.1 Sarana Dan Prasarana Produksi

No	Jenis Sarana Prasarana	Jumlah	Kapasitas	Keterangan
1	Pabrik Es	5 unit	300 ton	4 unit milik sendiri, 1 kerjasama
2	<i>Cold Storage</i>	6 unit	3.200 ton	Semua unit milik sendiri
3	UPI	4 unit	-	3 unit milik sendiri, 1 kerjasama
4	SWRO	1 unit	1.500m <sup>3</sup> /hari	Milik sendiri
5	Dok	3 unit	-	Milik sendiri
6	Kapal Ikan	19 unit	-	8 milik sendiri, 11 kerjasama
7	Tambak	7 lokasi	120,5 Ha	2 milik sendiri, 5 kerjasama
8	KJA	1 lokasi	427 holes	Milik sendiri

#### b. Keunggulan Komparatif

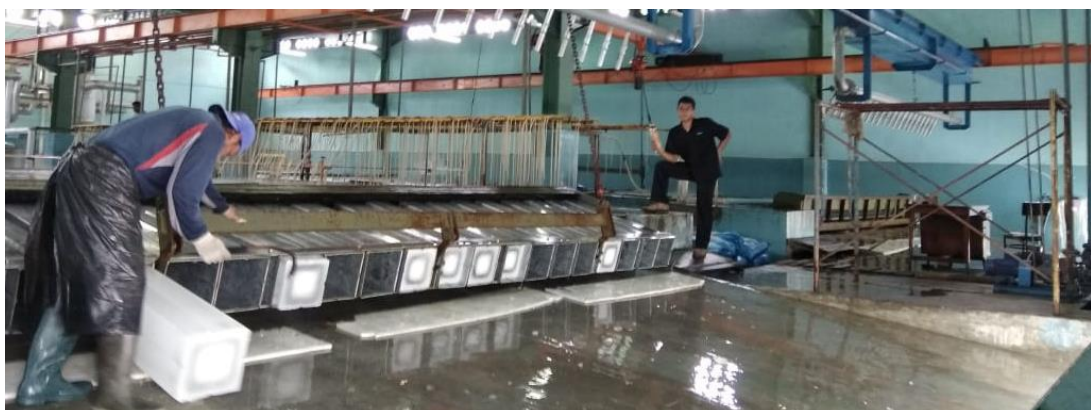
- 1) Sebagian sarana dan prasarana dalam kondisi baru maupun sudah direkondisi.
- 2) Pabrik es berada di tiga lokasi utama Pelabuhan Perikanan yaitu Belawan, Jakarta dan Brondong.
- 3) *Cold Storage* tersebar di hampir seluruh lokasi pelabuhan
- 4) Memiliki UPI dengan HACCP yang memungkinkan untuk ekspor.
- 5) Memiliki dok dengan teknologi modern (*lift boat*) di Belawan dan dok di lokasi strategis Jakarta yang kondisinya sudah direvitalisasi.
- 6) Memiliki instalasi SWRO yang memungkinkan pemanfaatan air laut di sekitar pelabuhan untuk produksi air bersih.
- 7) Memiliki kapal ikan sendiri.
- 8) Memiliki lahan tambak di lokasi yang cukup strategis.

#### c. Kelemahan-Kelemahan

- 1) Jumlah sarana dan prasarana pabrik es, dok, UPI, kapal ikan, dan tambak masih terbatas.
- 2) Pemanfaatan sarana dan prasarana masih belum sepenuhnya efisien.
- 3) Terdapat sarana dan prasarana yang proses pengadaannya/ pembangunannya terlalu lama, yaitu pabrik pakan.

#### d. Upaya yang Telah Dilaksanakan

- 1) Melakukan kerjasama dengan pemerintah, baik KKP maupun pemerintah daerah dalam pemanfaatan sarana prasarana produksi perikanan.
- 2) Melakukan kerjasama dengan pihak swasta baik dalam bentuk investasi maupun kerjasama pengelolaan/ kerjasama operational



Gambar 2.2 Pabrik es



## 2. Penjualan dan Pendapatan Usaha

### a. Perkembangan Penjualan

Perkembangan volume penjualan periode tahun 2015-2019 sebagian mengalami penurunan volume, antara lain karena masalah teknis berupa kerusakan maupun sedang dalam tahap perbaikan. Itu terjadi untuk:

- 1) Penjualan es menurun mulai 2016 karena ada kerusakan pabrik es di Belawan dan penyelesaian revitalisasi pabrik es di Jakarta tak tepat waktu.
- 2) Listrik, menurun karena kondisi trafo yang bermasalah.
- 3) Bengkel dan dok, karena masalah di dok di Jakarta (hanya 1 slipway yang bisa berfungsi dan baru diperbaiki tahun 2018), serta dok di Pekalongan tidak lagi beroperasi sejak tahun 2015). Dok di Belawan baru beroperasi tahun 2018.
- 4) Sementara untuk penjualan sewa ruang, tanah dan bangunan menurun karena menyesuaikan dengan masa habis sewa, sedangkan jasa tambat labuh mengalami penurunan volume, seiring dengan perubahan kebijakan pemerintah soal perijinan, sejak tahun 2014.

Sedangkan segmen usaha yang mengalami peningkatan volume penjualan:

- 1) Sewa *cold storage*, tumbuh sebesar 112 persen, antara lain karena ada tambahan 4 CS baru hasil investasi dengan dana PMN, yaitu di Belawan, Pati, Brondong dan Pemangkat. Namun, empat CS baru tersebut baru beroperasi tahun 2018, itu pun dengan catatan CS di Pemangkat belum bisa beroperasi optimal karena terdapat kerusakan.
- 2) Penjualan Air Bersih dan BBM tumbuh tinggi, akibat perbaikan sistem perpipaan dan manajemen (untuk air bersih) serta kerjasama dalam penjualan BBM secara langsung dengan mitra.
- 3) Perdagangan mengalami kenaikan paling tinggi, sebesar 854 persen, antara lain akibat peningkatan volume ekspor dan perbaikan manajemen.
- 4) Usaha budidaya mengalami kenaikan sebesar 71 persen sejak dimulai pada akhir tahun 2014 dan mulai panen pada tahun 2015.

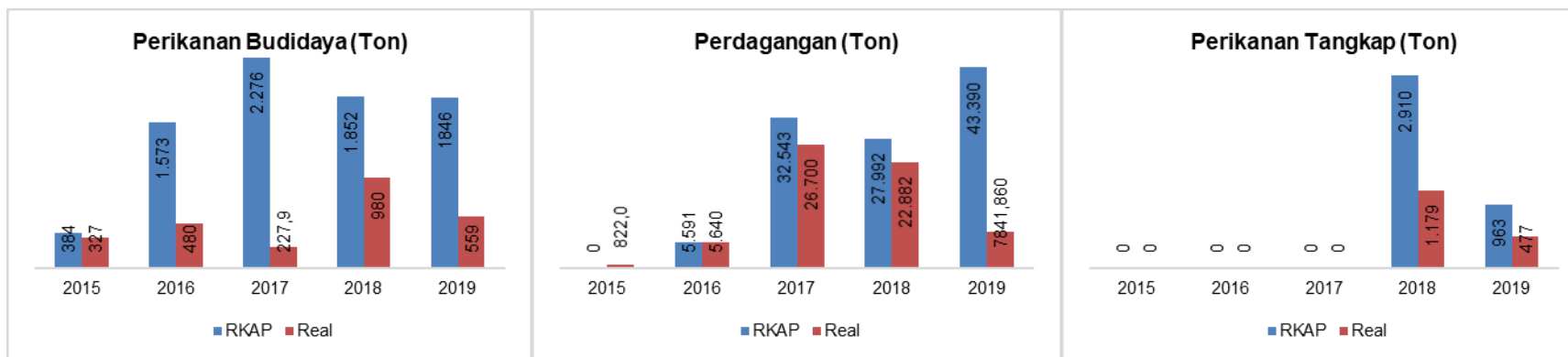


Gambar 2.3 Panen Udang di Tambak Karawang

Pertumbuhan volume per segmen disajikan dalam Gambar 2.4 berikut:



Gambar 2.4 Diagram Kinerja Pertumbuhan Volume Per Segmen



Gambar 2.4 (lanjutan) Diagram Kinerja Pertumbuhan Volume Per Segmen

Secara lengkap, pertumbuhan volume produksi dalam 5 (lima) tahun, yaitu tahun 2015-2019 disajikan dalam Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 Perkembangan Volume Produksi Periode Tahun 2015–2019

Uraian	Sat.	2015		2016		2017		2018		2019		Tumbuh
		RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	
Es	Ton	201.540	156.131	202.428	129.131	63.054	92.843	198.180	140.919	145.662	99.263	-36%
Cold Storage	Ton	363.352	188.337	863.666	66.660	1.108.377	219.057	976.275	323.580	499.906	426.883	127%
Tambat & Labuh	Kapal	27.376	24.896	20.443	21.370	17.999	22.768	18.838	19.799	19.438	20.539	-18%
Ruang & Bangunan	M <sup>2</sup> (x1000)	1.398	664	1.390	1.395	655	494	406	353	600	565	-15%
Listrik	Mwh	20.809	18.652	20.976	18.550	23.798	18.015	17.563	14.688	17.339	16.880	-9%
Air	KL	781,258	632.104	835.895	733.203	160.803	149.917	814.872	424.632	894.061	900.463	42%
BBM	KL	103.455	259.181	20.656	16.845	14.604	10.030	366.208	110.152	110.484	111.269	-57%
Bengkel & Dok	Kapal	1.314	961	1.358	541	776	293	780	974	758	609	-37%
Perdagangan	Ton	1.020	822	5.591	5.640	32.543	26.700	27.992	22.882	43.390	7.842	854%
Perikanan Tangkap	Ton	-	-	-	-	-	-	2.910	1.179	963	477	-60%
Perikanan Budidaya	Ton	384	327	1.573	480	2.276	227,9	1.852	980	1846	559	71%

Produksi untuk kelompok jasa Pelabuhan yang berbasis murni jasa/sewa seperti tambat labuh, dok, dan sewa lahan ada dua jenis pertumbuhan. Untuk jasa tambat labuh relatif stabil, sedangkan dok dan sewa lahan naik turun selama 2015-2019. Untuk sewa lahan karena tergantung waktu jatuh tempo, sedangkan dok setelah sempat naik pada tahun 2018 dengan beroperasinya dok baru di Belawan turun lagi pada tahun 2019 karena dok Belawan mengalami kerusakan lantai.

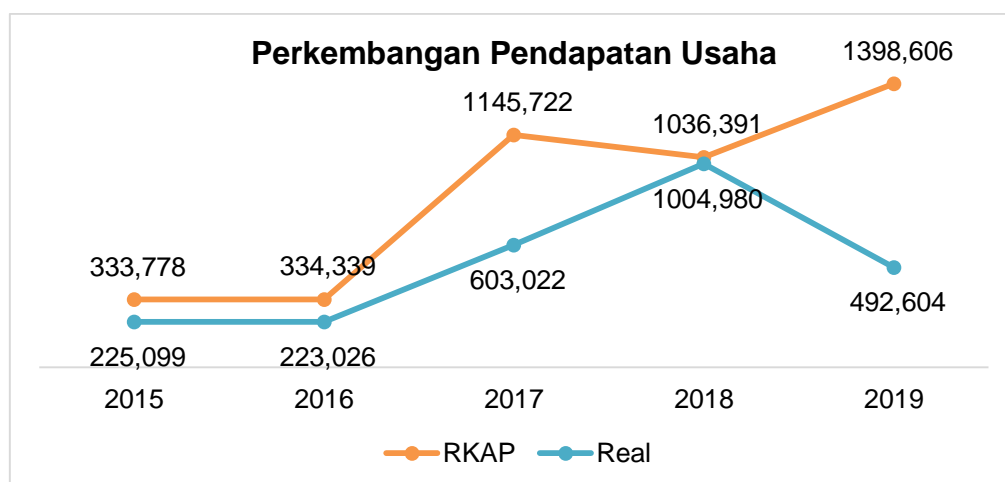
Produksi untuk kelompok jasa Pelabuhan yang berbasis utilitas seperti es, air dan listrik mencatat pertumbuhan yang berbeda-beda selama 2015-2019. Untuk produksi es, sempat turun pada tahun 2016-2017 karena pabrik es di Belawan dan Jakarta mengalami kerusakan namun naik lagi pada tahun 2018 karena pabrik es di Jakarta sudah selesai perbaikannya sementara pabrik es di Belawan masih belum sepenuhnya diperbaiki. Untuk produksi air terjadi peningkatan drastis sejak tahun 2018 setelah dilakukan perbaikan jaringan distribusi. Sedangkan produksi listrik relatif stabil.

Produksi untuk segmen usaha BBM sempat tercatat menurun pada tahun 2016 karena usaha yang dilakukan hanya berbasis jasa Kerjasama. Namun mulai 2018 mulai meningkat drastis setelah Perusahaan melakukan Kerjasama produksi dengan Mitra memanfaatkan Ijin Niaga Umum (INU) yang diperoleh Perusahaan pada tahun 2017.

Produksi untuk usaha budidaya cenderung terus bertumbuh sejak tahun 2015 namun pada tahun 2019 mengalami penurunan cukup drastic karena ada kendala bencana (banjir di tambak Aceh dan Pekalongan, tumpahan minyak di tambak Karawang serta tidak terlaksananya investasi pembukaan petakan tambak baru di Bengkayang).

## b. Perkembangan Pendapatan Usaha

Meski kinerja volume penjualan tidak seluruhnya tumbuh dalam kurun tahun 2015-2019, namun pendapatan usaha cenderung tumbuh positif, baik pada setiap segmen, maupun secara keseluruhan. Antara lain disebabkan oleh peningkatan efisiensi dan juga kenaikan tarif. Bahkan, secara total pendapatan usaha naik hingga 446 persen dari tahun 2015 sampai 2018, namun pada tahun 2019 pendapatan usaha turun, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut :



Gambar 2.5 Grafik Perkembangan Pendapatan Usaha Tahun 2015-2019

Tabel 2.3 Tabel Pendapatan Usaha

*(dalam jutaan rupiah)*

Uraian	2015		2016		2017		2018		2019	
	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real
Es	17.516	13.079	18.331	8.714	12.930	10.135	18.151	9.290	15.793	12.913
Cold Storage	6.424	2.622	16.839	1.617	25.582	4.191	20.115	8.334	20.917	12.017
Tambat Labuh	8.254	11.180	9.456	14.968	13.601	16.517	14.125	16.744	14.978	16.897
Ruang Bangunan	23.041	28.600	20.066	22.606	27.560	25.669	23.113	35.263	28.925	47.264
Bengkel & Dok	2.898	3.169	4.749	3.042	4.950	2.095	7.716	7.198	11.406	7.726
Listrik	32.245	30.315	5.875	8.200	9.487	7.926	8.011	8.370	8.176	8.458
Air	12.435	9.444	21.539	14.074	21.606	18.214	22.263	22.178	23.155	23.827
Perbekalan dan BBM	71.489	67.334	3.828	3.806	6.919	5.655	6.356	42.863	126.482	58.958
Perdagangan	116.269	33.615	133.863	105.813	564.449	456.904	609.315	728.998	1.008.616	253.956
Penangkapan	-	-	-	-	-	-	187.695	65.582	21.653	11.872
Budidaya	26.630	20.899	98.514	38.950	448.552	54.091	123.963	55.354	118.505	31.232
PIM (Pasar Ikan Modern)										7.483
<b>Total Pendapatan</b>	<b>333.778</b>	<b>225.099</b>	<b>334.339</b>	<b>223.026</b>	<b>1.145.722</b>	<b>603.022</b>	<b>1.036.391</b>	<b>1.002.330</b>	<b>1.398.606</b>	<b>492.604</b>

### 3. Keuangan

#### a. Neraca

Perkembangan Neraca dalam tahun 2015-2019 pada umumnya dalam kondisi sehat yang merupakan data hasil audit dari Kantor Akuntan Publik sebagaimana dapat dilihat pada tabel dan diagram dibawah ini:

**Tabel 2.4 Tabel Neraca**

*(dalam juta rupiah)*

Uraian	2015		2016		2017		2018		2019	
	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real
<b>I. Aset</b>										
Aset Lancar	366.454	386.718	160.251	428.039	233.198	595.081	487.313	487.980	457.855	416.630
Aset Tetap (Nilai Buku)	263.409	40.683	402.538	102.939	854.060	183.405	474.461	180.020	478.849	183.510
Aset Tidak Lancar Lainnya	13.447	25.445	141.414	19.195	142.959	22.741	27.626	214.990	6.068	283.693
<b>Total Aset</b>	<b>643.310</b>	<b>452.845</b>	<b>704.203</b>	<b>550.173</b>	<b>1.230.217</b>	<b>801.228</b>	<b>990.067</b>	<b>882.990</b>	<b>942.772</b>	<b>883.833</b>
<b>II. Liabilitas &amp; Ekuitas</b>										
Liabilitas Jangka pendek	15.141	22.850	16.203	118.867	188.960	178.398	272.912	239.220	167.357	390.240
Liabilitas Jangka Panjang	231.605	37.647	240.372	41.091	553.260	224.631	215.496	254.490	326.079	110.396
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>246.746</b>	<b>60.498</b>	<b>256.575</b>	<b>159.958</b>	<b>742.220</b>	<b>403.029</b>	<b>488.408</b>	<b>493.710</b>	<b>493.436</b>	<b>500.636</b>
Modal Pemerintah	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434
Laba (Rugi) Ditahan	34.892	35.148	55.146	26.573	76.385	48.781	100.213	41.520	78.449	40.176
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	20.238	15.766	51.048	22.208	70.178	7.984	60.013	6.320	29.454	1.587
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>396.564</b>	<b>392.347</b>	<b>447.628</b>	<b>390.215</b>	<b>487.997</b>	<b>398.199</b>	<b>501.659</b>	<b>389.280</b>	<b>449.337</b>	<b>383.197</b>
<b>Total Liabilitas &amp; Ekuitas</b>	<b>643.310</b>	<b>452.845</b>	<b>704.203</b>	<b>550.173</b>	<b>1.230.217</b>	<b>801.228</b>	<b>990.067</b>	<b>882.990</b>	<b>942.772</b>	<b>883.833</b>

Aset perusahaan terus bertumbuh seiring dengan terealisasinya tambahan PMN tahun 2015 dan penambahan utang perusahaan dengan penerbitan MTN Rp 200 miliar yang digunakan untuk investasi dan utang modal kerja sebesar Rp 150 miliar yang digunakan untuk peningkatan usaha perdagangan dan budidaya pada tahun 2017. Hal itu menyebabkan total aset bertumbuh hampir 100persen dari tahun 2015 ke tahun 2019.

## b. Laba/Rugi

Kinerja Perum Perindo dari segi pendapatan terus bertumbuh sejak tahun 2015 hingga mencapai Rp 1 triliun pada tahun 2018. Hal ini terutama karena pertumbuhan signifikan kontribusi lini usaha perdagangan dan budidaya yang mulai ditingkatkan seiring dengan penerbitan PP No 9 Tahun 2013 yang memperluas kegiatan usaha perusahaan tidak sebatas jasa pelabuhan. Khususnya segmen perdagangan, yang memberi kontribusi hingga 70 persen dari pendapatan usaha tahun 2018. Namun, pada tahun 2019 pendapatan perusahaan turun lagi hanya Rp 492 M karena penurunan yang signifikan lini usaha perdagangan. Sedangkan untuk laba bersih, setelah sempat bertumbuh pada tahun 2016, mulai tahun 2017 capaian laba bersih cenderung turun bahkan pada tahun 2019 mencatat kerugian.

**Tabel 2.5 Tabel Laba/Rugi Konsolidasi Tahun 2015-2019**

*(dalam juta rupiah)*

Uraian	2015		2016		2017		2018		2019	
	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi
Pendapatan Usaha	333.778	225.099	334.339	223.026	1.145.722	603.022	1.036.392	1.004.980	1.398.606	492.603
Beban Pokok	(275.600)	(181.654)	(253.981)	(173.859)	(940.094)	(551.500)	(884.026)	(902.859)	(1.250.098)	(427.328)
<b>Laba (Rugi) Kotor</b>	<b>58.177</b>	<b>43.445</b>	<b>80.367</b>	<b>49.167</b>	<b>205.627</b>	<b>51.521</b>	<b>152.365</b>	<b>102.121</b>	<b>148.507</b>	<b>65.275</b>
Beban Umum	(37.112)	(28.828)	(35.244)	(44.869)	(72.991)	(47.568)	(59.855)	(71.444)	(82.077)	(80.928)
<b>Laba (Rugi) Usaha</b>	<b>21.054</b>	<b>14.617</b>	<b>45.113</b>	<b>4.297</b>	<b>132.636</b>	<b>3.952</b>	<b>92.510</b>	<b>30.677</b>	<b>66.430</b>	<b>15.653</b>
Pendapatan (Beban) Lain2	(815)	1.097	5.394	17.222	(39.065)	3.740	(32.497)	(44.758)	(28.322)	13.493
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak</b>	<b>20.238</b>	<b>15.715</b>	<b>51.048</b>	<b>22.207</b>	<b>70.177</b>	<b>7.885</b>	<b>60.013</b>	<b>(14.081)</b>	<b>38.107</b>	<b>(2.160)</b>
Pajak Tangguhan	-	307	-	-	-	-	-	20.405	(8.654)	3.747
Laba (Rugi) Berjalan	-	-	-	-	-	-	-	6.324	29.453	1.587
Penghasilan Komprehensif Lain	-	-	-	-	-	-	-	(8.097)	-	(5.063)
<b>Total Pendapatan Komprehensif</b>	<b>20.238</b>	<b>16.022</b>	<b>51.048</b>	<b>22.207</b>	<b>70.177</b>	<b>7.885</b>	<b>60.013</b>	<b>(1.773)</b>	<b>29.453</b>	<b>(3.476)</b>

### c. Arus Kas

Karena tingginya angka piutang usaha mulai tahun 2017, pada tahun 2017 dan tahun 2018 arus kas operasi tercatat negatif. Namun, pada tahun 2019 dengan peningkatan kehati-hatian dalam operasi perusahaan khususnya terhadap potensi bertambahnya piutang, arus kas operasi kembali tercatat positif. Untuk saldo kas akhir dari posisi Rp 349 miliar pada tahun 2015 yang sebagian besar berasal dari tambahan dana PMN 2015, terus menurun hingga menjadi Rp 98 miliar pada tahun 2019 seiring dengan penggunaan tambahan dana PMN tersebut untuk realisasi investasi. Namun, meningkat pada akhir 2018 menjadi Rp 159,95 miliar seperti disajikan pada tabel dan diagram di bawah ini :

**Tabel 2.6 Tabel Arus Kas**

*(dalam juta rupiah)*

Uraian	2015		2016		2017		2018		2019	
	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real
Arus Kas dari Aktifitas operasi	23.054	14.316	65.120	6.046	150.837	(90.953)	109.428	(144.863)	191.139	24.763
Arus Kas dari aktivitas investasi	(226.219)	(18.611)	(366.800)	(32.309)	840.767	(86.286)	(283.050)	(114.073)	(140.251)	(75.720)
Arus Kas dari aktivitas pendanaan	497.790	303.829	80.929	3.443	471.563	211.985	211.985	58.702	37.174	(10.782)
Kenaikan kas dan setara kas	294.625	298.534	(220,750)	(22.818)	(218.366)	34.746	34.746	(200.234)	88.062	(61.739)
Kas dan setara kas awal tahun	50.195	50.195	357.706	348.260	332.982	325.442	325.442	360.188	104.746	159.954
<b>Kas dan setara kas akhir tahun</b>	<b>344.819</b>	<b>349.729</b>	<b>136.956</b>	<b>325.442</b>	<b>114.616</b>	<b>360.188</b>	<b>360.188</b>	<b>159.954</b>	<b>192.808</b>	<b>98.214</b>



Dalam bentuk diagram pertumbuhan pendapatan usaha, total aset dan total pendapatan komprehensif tergambar dalam dua diagram di bawah ini:



Gambar 2.6 Diagram Perbandingan Pendapatan dan Aset 2015-2019



Gambar 2.7 Diagram Pendapatan Komprehensif stay Laba Bersih 2015-2019

#### d. Rasio Keuangan

Pertumbuhan perusahaan dalam kurun tahun 2015-2019 juga tercermin dari membaiknya angka rasio keuangan, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.7 Rasio Keuangan 2015-2019**

No	Uraian	2015 Audited	2016 Audited	2017 Audited	2018 Audited	2019 Audited
1	Net Profit Margin	7,4%	9,6%	1,2%	2,6%	-0,7%
2	ROA	3,7%	1,4%	0,4%	2,7%	0,2%
3	ROE	5,5%	5,7%	3%	9,4%	0,4%
4	ROI	4,7%	6,0%	3,1%	7,6%	7,1%
5	Current Ratio	1.692,4%	411,5%	333,6%	218,9%	26,1%
6	Cash Ratio	1.524,1%	308,8%	201,9%	68,4%	106,8%
7	Collection Periods	13 Hari	78 Hari	77 Hari	73 Hari	172 Hari
8	Perputaran Persediaan	2 Hari	9 Hari	11 Hari	25 Hari	16 Hari
9	Perputaran Total Aset/Total Aset	51,5%	45,6%	83,6%	135,7%	69,1%
10	TMS terhadap TA	64,6%	73,9%	53%	43,4%	45,8%

#### e. Kinerja Perusahaan

Perkembangan Kinerja Perusahaan untuk Tahun 2015-2019 dengan indikator mengacu kepada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-100/MBU/2002 tertanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara menunjukkan hal positif. Dalam kurun 5 (lima) tahun tersebut, kinerja perusahaan mayoritas masuk di kategori sehat (AA), dan hanya sekali sempat masuk kategori (A) pada tahun 2017. Namun pada tahun 2019 kembali masuk kategori AA.

**Tabel 2.8 Kinerja Perusahaan 2015-2019**

Tahun	Kriteria Penilaian	Nilai Skor	Kinerja	Opini Pemeriksa
2015	Keuangan	30,00	80,00	AA (WTP)
	Operasional	35,00		
	Administrasi	15,00		
2016	Keuangan	29,75	79,75	AA (WTP)
	Operasional	35,00		
	Administrasi	15,00		
2017	Keuangan	28,00	72,75	A (WTP)
	Operasional	32,75		
	Administrasi	12,00		
2018	Keuangan	38,50	82,00	AA (WTP)
	Operasional	31,50		
	Administrasi	12,00		
2019	Keuangan	23,50	58,70	BB (WTP)
	Operasional	26,20		
	Administrasi	9,00		

#### f. Investasi

Ekspansi bisnis perusahaan sejak tahun 2015 diikuti dengan peningkatan kegiatan investasi. Selain modal dari tambahan dana PMN tahun 2015 sebesar Rp300 miliar, pemanfaatan dana dari hasil keuntungan serta kerjasama investasi dengan sesama BUMN, menjadi pendukung peningkatan kegiatan investasi, khususnya dalam bentuk pembangunan dan pengadaan sarana dan prasarana produksi baru berupa *cold storage*, UPI, dok, instalasi SWRO, kapal dan lahan tambak; serta revitalisasi sarana dan prasarana produksi milik sendiri yang sudah “usia tua”, seperti *cold storage*, pabrik es dan dok. Perkembangan kegiatan investasi tersaji dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 2.9 Tabel Investasi**

(dalam juta rupiah)

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019
Tanah	-	6.248	1.026	-	94
Gedung & Bangunan	3.740	905	5.583	75.162	9.647
Mesin & Peralatan	9.985	33.715	18.324	2.575	12.384
Kendaraan & Alat angkut	3.723	7.528	6.408	10.208	1.893
Sarana Kerja	529	697	596	2.667	1.004
Program Keuangan & Adm	-	-	-	-	-
Aset dalam Pengerjaan	2.827	22.423	59.165	40.298	50.697
<b>Jumlah</b>	<b>20.806</b>	<b>71.518</b>	<b>91.103</b>	<b>130.900</b>	<b>75.719</b>

#### g. Keunggulan Komparatif

- Rasio Kas dan Rasio Lancar menunjukkan “Likuid”.
- Kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban masih cukup tinggi.
- Tersedianya biaya operasional yang cukup.
- Sebagian segmen usaha masih dapat memperoleh laba.

#### h. Kelemahan-Kelemahan

- Beberapa cabang perusahaan belum mampu menghasilkan laba usaha yang cukup signifikan karena terbatasnya skala yang ada dan kemampuan-labaan usaha.
- Pengawasan Intern (*Internal Control*) dan penyelenggaraan administrasi keuangan dalam perkembangan.
- Jumlah piutang masih cukup tinggi akibat belum pulihnya usaha perikanan.
- Pelaksanaan efisiensi belum sepenuhnya optimal.

#### i. Upaya-Upaya yang Telah Dilaksanakan

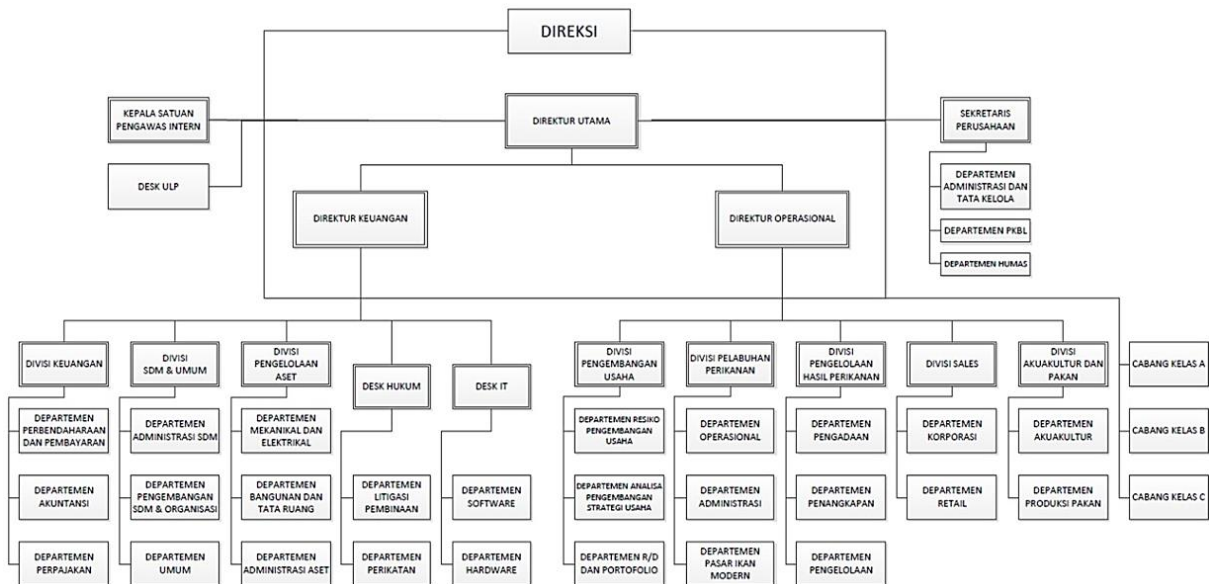
- Menetapkan tarif baru untuk beberapa jasa melalui kajian yang komprehensif dan penerapannya didahului dengan sosialisasi serta diikuti dengan kemudahan dalam pembayarannya.
- Meningkatkan efisiensi dalam berbagai bidang usaha dan kegiatan perusahaan.
- Meningkatkan fungsi internal kontrol dalam rangka pengamanan terhadap penyelenggaraan anggaran, melalui penerapan sistem dan prosedur yang berlaku secara konsisten serta selalu memonitor pelaksanaan anggaran secara cermat, tertib dan berkesinambungan.

- d. Meminimalisasi timbulnya jumlah piutang baru dan menindaklanjuti penyelesaian piutang lama dengan menerapkan sanksi hukum secara konsisten terhadap pemakai jasa yang lalai memenuhi kewajiban finansial sesuai dengan perjanjian/kontrak.
- e. Penggunaan teknologi dalam pencatatan laporan keuangan, yaitu *Enterprise Resource Program (ERP)*.

#### 4. Organisasi, Sumber Daya Manusia & Administrasi

##### a. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi ditetapkan oleh Direksi dengan persetujuan Dewan Pengawas sesuai dengan kebutuhan kegiatan berdasarkan tersedianya fasilitas pelayanan yang dapat diusahakan. Sepanjang tahun 2015-2019, telah dilakukan tiga kali perubahan struktur organisasi. Pada tahun 2016, perusahaan mulai mengadakan fungsi Sekretaris Perusahaan. Pada tahun itu juga, sempat dibentuk *Strategic Business Unit (SBU)* sebagai pengganti divisi-divisi *profit center*. Namun, pada tahun 2018, SBU-SBU tersebut dihapuskan, dan kembali dijadikan dalam bentuk divisi-divisi.



Gambar 2.8 Struktur Organisasi Perusahaan Tahun 2019

##### 1) Keunggulan Komparatif

Kantor Pusat sepenuhnya berkonsentrasi pada penyelenggaraan fungsi perencanaan, pembinaan dan pengendalian pengelolaan cabang Perusahaan berpedoman pada Rencana Jangka Panjang dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Namun, masih ada beberapa Divisi di kantor pusat yang menjadi *profit center* atau menjalankan fungsi bisnis, khususnya untuk usaha-usaha relatif baru. Yaitu, Divisi Perdagangan, Penangkapan dan Pengolahan serta Divisi Budidaya.

Kantor cabang sepenuhnya berkonsentrasi pada pelaksanaan fungsi bisnis melalui pengoperasian sarana dan prasarana serta pelayanan barang dan jasa dengan berpedoman pada Rencana Kerja Operasional dan Rencana Kerja Investasi Perusahaan.

## 2) Kelemahan-kelemahan

- 1) Letak dan lokasi dari cabang-cabang Perusahaan tersebar di beberapa daerah menyebabkan fungsi pengendalian kantor pusat kurang optimal.
- 2) Sistem pelaporan belum memadai, sehingga terjadi keterlambatan yang mengakibatkan proses evaluasi cabang oleh kantor pusat tertunda.
- 3) Prosedur Operasional Baku (POB) belum mencakup seluruh bidang dan operasional perusahaan sehingga skala POB yang ada belum sepenuhnya dapat dilaksanakan di cabang-cabang Perusahaan.

## 3) Upaya-upaya yang Dilaksanakan

- 1) Menyempurnakan dan mengembangkan sistem informasi pelaporan dari cabang ke kantor pusat dan antar cabang Perusahaan.
- 2) Menyempurnakan dan melengkapi Prosedur Operasional Baku (POB) sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.
- 3) Melakukan evaluasi dan penyempurnaan organisasi perusahaan sesuai dengan kebutuhan operasional dan perkembangan perusahaan untuk memenuhi fungsi, tugas pokok dan tanggung jawab serta peningkatan Kinerja Perusahaan.

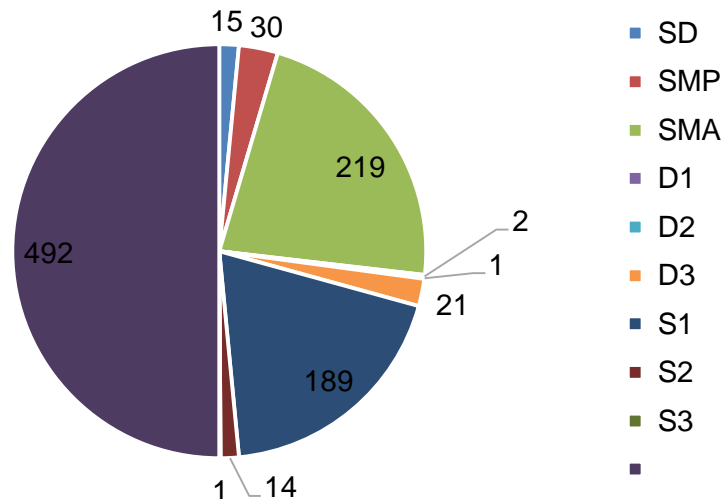
### b. Sumber Daya Manusia

Jumlah sumber daya manusia (SDM) dalam periode tahun 2015-2019 disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 2.10 Sumber Daya Manusia**

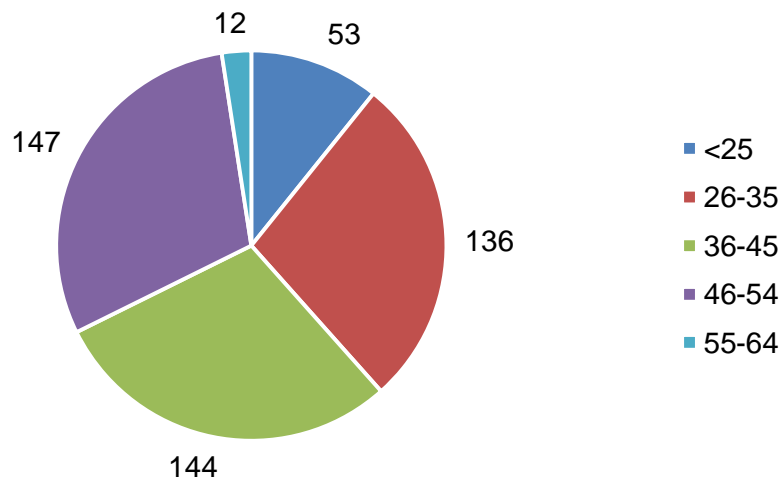
No	Uraian	2015	2016	2017	2018	2019
1	Kantor Pusat	65	150	199	186	202
2	Jakarta	123	167	149	142	163
3	Belawan	32	32	32	36	39
4	Pekalongan	18	19	19	20	20
5	Brondong	41	56	55	53	55
6	Pemangkat	13	13	11	12	13
8	Karawang	8	9	12	12	-
<b>Jumlah</b>		<b>300</b>	<b>446</b>	<b>477</b>	<b>459</b>	<b>492</b>

Secara keseluruhan jumlah SDM Perusahaan pada akhir tahun 2019 berjumlah 492 Karyawan. Dari segi pendidikan, sampai 2019, kategori sarjana ada 204 orang, terdiri dari S1 189 orang; S2 14 orang dan S3 1 orang. Komposisi SDM Perusahaan dari segi pendidikan tersaji dalam gambar berikut:



**Gambar 2.9 Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan**

Dari sisi umur, untuk usia kurang dari 25 tahun mencapai 53 orang, karyawan yang berusia 26-35 tahun mencapai 136 orang, karyawan yang berusia 36-45 tahun berjumlah 144 karyawan, karyawan berusia 46-54 tahun berjumlah 147 karyawan dan lebih dari 55 tahun 12 orang. Secara grafis kondisi SDM Perusahaan ditinjau dari sisi usia terlihat pada gambar berikut:.



**Gambar 2.10 Komposisi Pegawai Berdasarkan Usia**

### 1) Keunggulan Komparatif

- 1) Peraturan kepegawaian Perusahaan sudah memadai dan terus dikembangkan.
- 2) Pegawai usia produktif jumlahnya cukup banyak.
- 3) Sebagian besar pegawai telah mempunyai keahlian dan kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan dengan masa kerja panjang dan pengalaman cukup.

### 2) Kelemahan-kelemahan

- 1) Tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai belum memadai dan distribusinya belum merata.
- 2) Penerapan *reward and punishment* belum optimal.
- 3) Program pendidikan dan pelatihan belum memadai.

- 4) Rotasi pegawai dan sistem karier belum dilaksanakan secara komprehensif.

### 3) Upaya-upaya yang Dilaksanakan

- 1) Melakukan alih tugas/mutasi sesuai kebutuhan perusahaan dan dalam rangka penyegaran dan peningkatan produktifitas.
- 2) Melaksanakan pelatihan pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.
- 3) Menerapkan sistem *reward and punishment* secara konsisten dan berkesinambungan.
- 4) Meningkatkan kesejahteraan pegawai antara lain dengan:
  - a) Menerapkan sistem penggajian secara progresif dan insentif.
  - b) Memantau dan memperhatikan hak-hak kepegawaian.
  - c) Memberikan Tunjangan Kesehatan dan Asuransi Tunjangan Hari Tua.

### c. Administrasi

Beberapa kegiatan administrasi yang dapat direalisasikan sebagai berikut:

- a. Menyusun dan melengkapi peraturan-peraturan perusahaan.
- b. Menata kembali sistem administrasi kepegawaian, pengadaan, persuratan, dan umum.
- c. Menggunakan program *e-office* dalam korespondensi dan proses administrasi lainnya dan persiapan melakukan digitalisasi arsip serta *e-filing*.
- d. Mengikuti seminar-seminar:
  - 1) Seminar perpajakan.
  - 2) Seminar Privatisasi BUMN dan Urgensi Undang-Undang tentang BUMN.
  - 3) Seminar Sosialisasi Peraturan Pemerintah tentang Kepegawaian.
  - 4) Seminar Strategi Kebijakan Pendidikan Kelautan dan Perikanan Nasional.
  - 5) Seminar dan pelatihan teknis yang menyangkut kompetensi SDM baik di bidang teknis (pengolahan, penangkapan, budidaya, perdagangan) maupun non teknis (keuangan, SDM, kehumasan, teknologi informasi).

### d. Keunggulan Komparatif

- a. Sistem administrasi telah disesuaikan dengan ketentuan tata naskah.
- b. Persuratan, penggandaan dan distribusi efektif dengan penggunaan *e-office*.
- c. Telah mulai melakukan persiapan untuk digitalisasi arsip dengan telah melakukan digitalisasi dokumen penting dan disimpan dengan *e-filing*.

### e. Kelemahan-Kelemahan

- a. Tata naskah belum optimal dilaksanakan.
- b. Sarana pengarsipan belum sepenuhnya menggunakan digitalisasi.

### f. Upaya yang Dilaksanakan

- a. Menerbitkan Peraturan Direksi tentang Tata Naskah dan melakukan sosialisasi.
- b. Menyiapkan sistem dan mengadakan sarana arsip serta dokumentasi.

## B. PELAKSANAAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN YANG TELAH DITETAPKAN

Mulai tahun 2015, Perusahaan masuk dalam tahap implementasi pengembangan usaha baru yang merupakan perwujudan dari perubahan kegiatan usaha Perusahaan. Yaitu, sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 9 Tahun 2013 sebagai pengganti PP Nomor 2 Tahun 1990 yang sekaligus menjadi anggaran dasar Perusahaan. Dalam PP baru tersebut, selain mengatur perubahan nama Perusahaan dari Perum Prasarana Perikanan Samudera (sesuai PP Nomor 2 Tahun 1990) menjadi Perum Perikanan Indonesia, juga menetapkan perubahan kegiatan usaha Perusahaan.

Kegiatan usaha tidak lagi sebatas usaha pengelolaan pelabuhan perikanan yang meliputi kelompok usaha jasa/sewa (jasa tambat labuh, dok, cold storage dan sewa ruang, tanah dan bangunan) dan usaha non jasa (penjualan es, air, BBM, perbekalan dan listrik). Namun berkembang dengan usaha perdagangan ikan, penangkapan dan pengolahan ikan, hingga usaha budidaya, termasuk produksi dan penjualan benih ikan dan udang, serta pakan ikan dan udang.

Secara rinci berikut pelaksanaan strategi dan kebijakan Perusahaan tahun 2015-2019 :

### 1. Strategi dan Kebijakan terkait Sarana dan Prasarana Produksi

Seiring dengan perluasan kegiatan usaha berdasarkan PP Nomor 9 Tahun 2013, Perusahaan mulai menerapkan strategi dan kebijakan yang menunjang pengembangan kegiatan usaha baru. Strategi ini diawali dengan transformasi usaha yang dilakukan mulai tahun 2013 itu juga, dengan tidak lagi sebatas sebagai Perusahaan dengan usaha penyediaan jasa, sewa dan pelayanan. Namun, juga menjadi Perusahaan yang melakukan produksi, khususnya di bidang perikanan. Transformasi ini juga ditunjang penetapan Visi Misi Perusahaan baru. Dari visi sebelumnya "*Mitra Terpercaya Usaha Perikanan*" yang mencerminkan Perusahaan memosisikan sebatas sebagai mitra yang memberi pelayanan jasa, sewa dan lainnya, diubah "*Menjadi Perusahaan Perikanan yang Tangguh dan Tepercaya, Penggerak Pertumbuhan Ekonomi*" yang mencerminkan usaha utama Perusahaan menjadi lebih lengkap dan unggul, dengan pengembangan ke usaha-usaha berbasis produksi.

Pelaksanaan transformasi makin menguat pada tahun 2014, diwujudkan dengan pengadaan sarana dan prasarana produksi untuk pengembangan usaha baru. Antara lain dengan mulai merintis usaha budidaya dengan mulai membuka tambak baru di Karawang (kerjasama lahan milik KKP) dan pembenihan udang di Lampung, pengadaan dua kapal untuk memulai usaha penangkapan ikan, dan penguatan usaha perdagangan dengan membangun *cold storage* di Brondong.

Namun, boleh dikata mulai tahun 2015 lah titik tolak utama pelaksanaan transformasi tersebut, yang antara lain ditandai dengan penerapan strategi untuk penambahan besar-besaran pengadaan sarana dan prasarana produksi. Pada tahun 2015 itu juga, Perusahaan mengajukan usulan penambahan dana Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar Rp 300 miliar yang seluruhnya untuk pengadaan sarana dan prasarana produksi (sebelas unit). Yaitu :

- 1) Pabrik pakan ikan dan udang
- 2) Unit Pengolahan Ikan/UPI (tiga unit)
- 3) *Cold Storage* (empat unit)
- 4) Pabrik es
- 5) Dok
- 6) Instalasi *Sea Water Reverse Osmosis* (SWRO)



Pada tahun 2016, kebijakan penambahan sarana prasarana berlanjut, tetap dengan fokus untuk pengembangan usaha baru. Yaitu, pengadaan lahan tambak di Bengkayang, pengadaan Karamba Jaring Apung (KJA) di Singaraja, dan rencana menambah armada kapal ikan hingga 99 unit serta membangun sepuluh UPI baru. Strategi Perusahaan dalam pengadaan sarana dan prasarana baru ini adalah dengan menggandeng mitra investasi.

Tahun 2017, Perusahaan melakukan ekspansi di beberapa lokasi baru yang dilengkapi dengan penambahan sarana dan prasarana produksi yang dikelola. Hanya kali ini, strateginya melalui kerjasama memanfaatkan sarana dan prasarana produksi milik pihak lain. Antara lain di Natuna dan Tahuna, kerjasama mengelola UPI dan *cold storage* milik pemerintah; di Bungus, Padang dan Pekalongan, Jawa Tengah, kerjasama pengelolaan empat kapal ikan milik koperasi (di Bungus) dan dua kapal ikan (di Pekalongan), serta kerjasama pengelolaan UPI di Sorong. Khusus untuk pengadaan kapal ikan, Perusahaan meneruskan kebijakan penambahan armada kapal ikan yang dirintis sejak tahun 2016 dengan menerbitkan utang jangka menengah Rp 200 miliar pada tahun 2017. Utang utamanya untuk investasi kapal, dan baru terwujud dengan pembelian satu kapal pada tahun 2017.

Masuk tahun 2018, kebijakan penambahan pengadaan sarana dan prasarana produksi difokuskan kepada pengelolaan sarana prasarana produksi baru hasil investasi dengan dana PMN Tahun 2015. Ada beberapa perubahan dalam pelaksanaan PMN 2015, antara lain pemindahan lokasi pembangunan UPI yang semula di Brondong ke Mayangan, Jawa Timur juga. Lalu rencana investasi untuk UPI di Cirebon dan SWRO di Jakarta dialihkan untuk pengadaan tujuh kapal ikan. Pengalihan untuk pengadaan kapal ikan ini sekaligus penegasan dari kebijakan Perusahaan untuk memperkuat usaha penangkapan ikan.



**Gambar 2.11 KM Perindo Jaya, Salah Satu Kapal Ikan Milik Perusahaan**

Tahun 2019, kebijakan Perusahaan untuk penambahan pengadaan sarana dan prasarana produksi cenderung menurun. Perusahaan lebih fokus untuk optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana produksi yang telah ada, baik dari hasil investasi dengan dana tambahan PMN, dana sendiri, maupun kerjasama pengelolaan. Selain UPI dan *cold storage* di Tahuna dan Natuna, saat itu Perusahaan mengelola beberapa sarana prasarana produksi milik Pemerintah. Antara lain UPI di Simeulue, Aceh, *cold storage* di Ternate, Prigi, Brondong dan Merauke serta Pasar Ikan Modern di Muara Baru, Jakarta.

## 2. Strategi dan Kebijakan terkait Penjualan dan Pendapatan

Strategi dan kebijakan dalam pengadaan sarana produksi tentu saja diarahkan untuk menunjang strategi dan kebijakan untuk peningkatan penjualan dan pendapatan. Arah strategi dan kebijakannya jelas: diproyeksikan terjadi peningkatan penjualan dan pendapatan berlipat, bahkan ada yang berlipat 40 kali.

Tiga segmen usaha dengan rencana pertumbuhan berlipat drastis adalah perdagangan (ikan dan udang), penangkapan ikan dan budidaya. Untuk perdagangan, dari angka proyeksi volume penjualan 1.020 ton pada RKAP tahun 2015 meningkat menjadi 43 ribu ton pada tahun 2019. Budidaya dari target penjualan dalam RKAP 2015, tertinggi ditargetkan 2.270 ton pada tahun 2017, meski lalu turun menjadi 1.846 ton pada tahun 2019. Sedangkan usaha penangkapan ikan, dari semula tidak ada langsung dengan target tertinggi 2.910 ton pada tahun 2017.

Strategi pencapaian target tinggi tersebut digantungkan kepada penambahan sarana prasarana produksi yang telah ditetapkan sepanjang tahun 2015-2019. Perdagangan diharapkan akan didukung dengan makin bertambahnya jumlah *cold storage* dan UPI yang dikelola Perusahaan, selain juga ditunjang kebijakan memperluas penjualan hingga ekspor, penangkapan ikan ditunjang oleh penambahan armada kapal, budidaya ditunjang oleh pengadaan lahan tambak baru, KJA dan pabrik pakan.

Selanjutnya, strategi dan kebijakan peningkatan penjualan ini akan diikuti peningkatan pendapatan usaha. Sama dengan peningkatan penjualan, rencana peningkatan pendapatan juga cukup signifikan. Tertinggi, tumbuh hingga hampir 900 persen.

Pada tahun 2014, pendapatan usaha Perusahaan mencapai Rp 181 miliar. Atas dasar itu, Direksi menetapkan target pendapatan usaha dalam RKAP 2015 Rp.334 miliar, atau tumbuh 200 persen. Puncaknya, pada tahun 2019, proyeksi pendapatan usaha mencapai Rp.1,4 triliun.

Dengah posisi pendapatan di atas Rp 1 triliun, serta portofolio bisnis yang makin menyebar dan membesar, Perusahaan merencanakan untuk semakin dekat dengan terwujudnya visi Perusahaan: "Menjadi Perusahaan Perikanan yang Tangguh dan Tepercaya serta Penggerak Pertumbuhan Ekonomi". Sekaligus, terwujudnya transformasi bisnis Perusahaan dari perusahaan jasa dan pelayanan menjadi perusahaan berbasis produksi.

## 3. Strategi dan Kebijakan Keuangan

Rencana penambahan sarana dan prasarana produksi serta peningkatan penjualan dan pendapatan yang cukup drastis diiringi dengan penetapan strategi dan kebijakan keuangan yang ekspansif juga. Bentuknya, mulai dari penambahan modal sendiri hingga utang untuk modal operasi maupun investasi.

Strategi penambahan modal berhasil dengan persetujuan pemberian tambahan dana PMN Rp 300 miliar pada tahun 2015. Itu menyebabkan ekuitas langsung melonjak, dari hanya Rp 76 miliar pada tahun 2014, menjadi Rp 392 miliar pada tahun 2015, terus tumbuh menjadi Rp 416 miliar pada tahun 2019.

Pertumbuhan juga terjadi untuk utang. Kebijakan Perusahaan untuk menjadikan utang sebagai tambahan sumber modal operasi dan investasi, menjadikan jumlah utang juga melonjak signifikan. Dari Rp 61 miliar pada tahun 2015 menjadi Rp 501 miliar pada tahun 2019. Konsekuensi selanjutnya, aset Perusahaan juga tumbuh signifikan. Pada tahun 2014, nilai total aset Perusahaan baru Rp 130 miliar. Tahun 2015 melonjak hampir empat kali lipat menjadi Rp 453 miliar, dan tumbuh menjadi Rp 884 Miliar pada tahun 2019.

Perusahaan juga menetapkan kebijakan mempertahankan arus kas operasi positif. Sempat dua kali mencatatkan arus kas operasi negatif pada tahun 2017 dan 2018 akibat tingginya piutang usaha, pada akhir 2019 arus kas operasi tercatat positif Rp.25 miliar.

#### 4. Strategi dan Kebijakan terkait Organisasi, SDM dan Administrasi

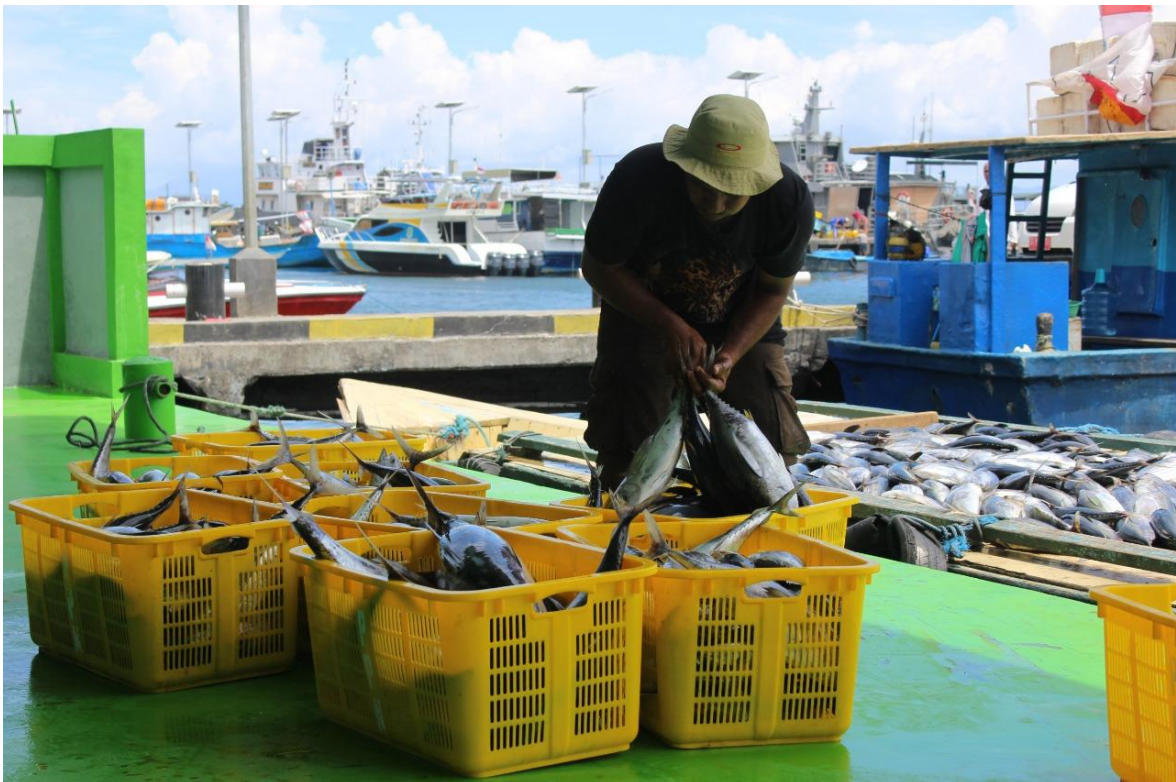
Mengiringi penetapan strategi dan kebijakan untuk meningkatkan portofolio Perusahaan melalui penambahan sarana dan prasarana produksi, peningkatan penjualan dan pendapatan serta peningkatan kinerja keuangan, Perusahaan juga melakukan strategi untuk pemberdayaan dan penguatan tiga bidang pendukung di Perusahaan. Yaitu, organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) dan administrasi.

Di bidang organisasi, dilakukan dengan melakukan pengembangan dan penguatan organisasi. Diawali dengan pembentukan dan penguatan divisi-divisi untuk mendukung pengembangan portofolio usaha. Yaitu, Divisi Perdagangan dan Pengolahan Ikan, Divisi Budidaya dan Divisi Penjualan dan Pengembangan Usaha. Kemudian membuka cabang dan unit usaha baru di berbagai tempat seperti Karawang (cabang baru dengan usaha budidaya), unit Sabang (perdagangan dan es), Jambi (pengolahan ikan), Lampung (pembenihan), Natuna (perdagangan), Tahuna (perdagangan), hingga Merauke (penangkapan dan perdagangan ikan).



Gambar 2.12 KJA di Bali, Unit Usaha Baru yang Dibuka Tahun 2016

Tahun 2016, penguatan organisasi dilakukan lebih maksimal. Selain tetap menambah unit-unit produksi, antara lain Cibinong dan Blitar (ikan hias), Kendal (budidaya), Singaraja (budidaya), Maumere (perdagangan dan pengolahan ikan) dan Ternate, juga mulai dibentuk organisasi Sekretariat Perusahaan (sebelumnya tidak ada) dan menunjukan seorang *Senior Executive Vice President* (SEVP) untuk membantu Direksi dalam kegiatan pendanaan investasi serta pengendalian keuangan. Pada tahun itu, juga mulai dibentuk *Strategic Business Unit* (SBU) untuk pengolaan portofolio usaha tertentu. Ada enam SBU yang baru dibentuk, di bidang usaha produksi dan penjualan air; produksi dan penjualan peralatan perikanan; perdagangan dan pengolahan; penangkapan ikan dan budidaya (dua SBU, untuk budidaya perairan darat dan payau serta budidaya laut). Pada tahun 2016 itu juga, Perusahaan juga mendirikan Anak Perusahaan dari hasil *Joint Venture* dengan perusahaan internasional, PT. Blackspace Resources Group. Perusahaan juga membuat rencana untuk mendirikan beberapa Anak Perusahaan lagi, yang akan ditumbuhkan dari SBU-SBU yang telah dibentuk sebelumnya. Kebijakan merencanakan pembentukan Anak Perusahaan ini adalah wujud dari strategi Perusahaan untuk meningkatkan portofolio usaha dengan menjadikan Perusahaan sebagai holding BUMN Perikanan.



**Gambar 2.13** Salah Satu Aktivitas SBU Perdagangan : Beli Ikan dari Nelayan

Tahun 2017, dilakukan penambahan unit-unit usaha baru. Yaitu di Binuangeun (Lebak, perdagangan ikan dan produksi es), Cirebon (pengolahan ikan), Teluk Awang (NTB, pengelolaan pelabuhan), Bitung (perdagangan ikan) dan Sorong (perdagangan dan pengolahan ikan). Sementara di Kantor Pusat, dilakukan penguatan SBU-SBU.

Karena berjalan tidak maksimal, pada tahun 2018 SBU-SBU tersebut dibubarkan. Pengendalian kegiatan usaha dikembalikan kepada divisi-divisi. Usaha-usaha penangkapan, pengolahan dan perdagangan ikan dilebur dalam

satu divisi. Usaha-usaha di pelabuhan perikanan, selain ditangani cabang-cabang, juga dikendalikan oleh divisi yang baru dibentuk, Divisi Pelabuhan Perikanan.

Pada tahun 2019, kembali terjadi perubahan struktur organisasi. Mengantisipasi target pendapatan dalam RKAP tahun 2019 yang cukup tinggi (Rp 1,4 Triliun), Direksi melakukan pengembangan organisasi dengan kembali memisahkan Divisi Perdagangan dengan Divisi Pengolahan dan Penangkapan. Selain itu dibentuk desk-desk untuk fungsi-fungsi khusus. Yaitu, pengadaan barang dan jasa, hukum dan IT (*Information Technology*). Kebijakan membentuk Desk IT ini merupakan cerminan dari strategi Perusahaan untuk meningkatkan pemanfaatan IT dalam mendukung percepatan pengembangan usaha. Namun mulai tahun 2019 itu, fungsi SEVP ditiadakan. Sebagai gantinya, dilakukan penguatan di Divisi Keuangan dengan menambah posisi Wakil Kepala Divisi.



**Gambar 2.14 Pemanfaatan IT untuk Aktivitas Kantor Sehari-hari**

Pengembangan dan penguatan organisasi diikuti dengan pengembangan, penguatan dan pemberdayaan SDM. Strategi yang diterapkan, adalah pengembangan SDM di level pelaksana dengan menambah jumlah rekrutan baru dari kelompok *fresh graduate* secara masif. Lalu, penguatan SDM di level satu tingkat di bawah Direksi (juga dikenal dengan istilah BOD *minus 1*) dengan merekrut tenaga berpengalaman dan profesional. Perekrutan SDM milenial yang diutamakan sarjana perikanan dimulai pada tahun 2014 dan berlanjut pada tahun 2015. Prioritas perekrutan sarjana perikanan ini karena SDM eksisting nyaris tidak ada yang memiliki kompetensi di usaha-usaha seperti budidaya, penangkapan dan pengolahan ikan. Padahal, arah pengembangan usaha saat itu ke peningkatan portofolio usaha-usaha berbasis perikanan dan bukan sebatas pengelolaan pelabuhan perikanan. Sedangkan untuk kelompok SDM pengalaman dan profesional, perekrutan dilakukan mulai tahun 2016.

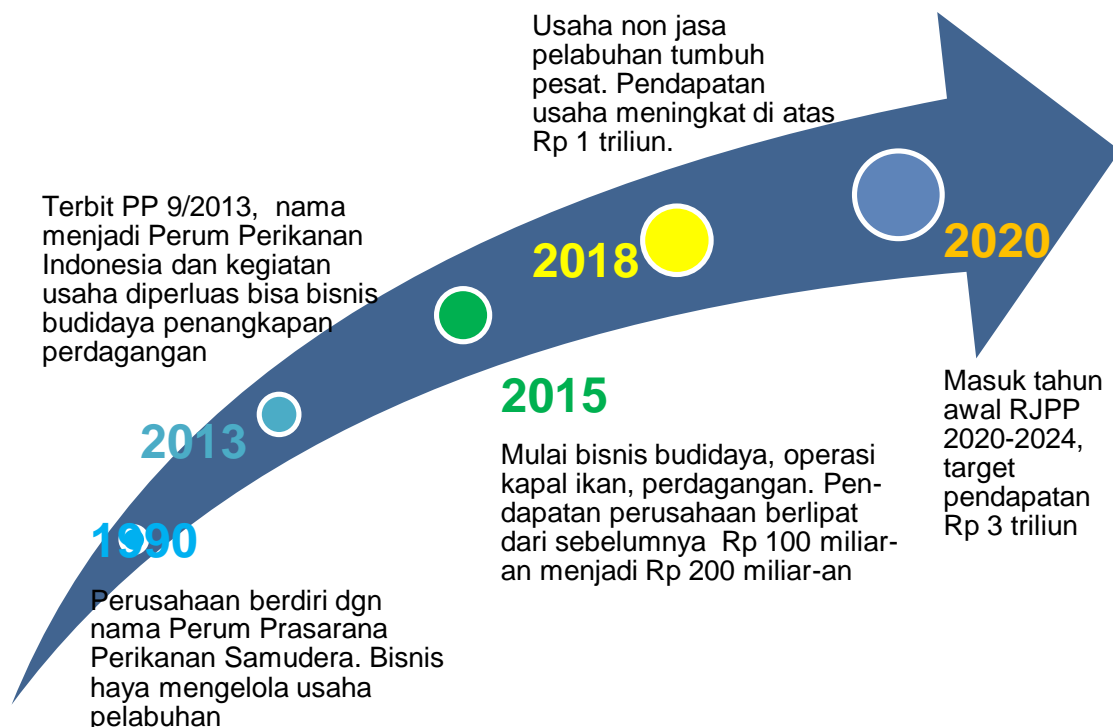
Dampaknya, jumlah SDM pun tumbuh pesat. Dari hanya 300 orang pada tahun 2015, menjadi 492 orang pada tahun 2019. Ini karena, Perusahaan mempertahankan SDM eksisting, meskipun mayoritas memiliki kompetensi sebatas di bidang usaha berbasis pengelolaan pelabuhan. Kebijakan yang diambil

Perusahaan adalah memberi kesempatan SDM kelompok tersebut untuk mengikuti pelatihan serta dilakukan mutasi dan rotasi.

Selain untuk organisasi dan SDM, dalam kurun 2015-2019, Perusahaan juga menerapkan pengembangan dan penguatan pengelolaan administrasi cukup signifikan. Yaitu dengan melakukan digitalisasi dan peningkatan pemanfaatan IT. Pada tahun 2015, Perusahaan mengawali dengan penerapan penggunaan program *e-filling* untuk pengarsipan dokumen Perusahaan. Tahun 2016, dilakukan inisiasi penerapan program *e-Office* untuk korespondensi Perusahaan serta *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk pengelolaan administrasi keuangan. Namun, dua program ini efektif berjalan mulai tahun 2017. Selanjutnya, pada tahun 2018 mulai diinisiasi pemanfaatan IT dalam pengelolaan SDM dan organisasi Perusahaan, serta digitalisasi proses produksi. Namun karena beberapa kendala teknis, kebijakan digitalisasi untuk SDM dan produksi ini belum tuntas hingga akhir 2019

### C. EVALUASI PROGRAM STRATEGIS

Sebagaimana dipaparkan di sub bab sebelum ini, kurun waktu 2015-2019 merupakan salah satu fase strategis dalam *milestone* Perusahaan. Karena, tahun 2015 bisa disebutkan sebagai titik tumpu pengembangan portofolio bisnis Perusahaan mengikuti dengan perluasan kegiatan usaha Perusahaan sebagaimana ditetapkan dalam PP Nomor 9 Tahun 2013 tentang Perum Perikanan Indonesia. Karena itu, sepanjang tahun 2015-2019 ditetapkan banyak program strategis untuk mendukung perwujudan pengembangan portofolio bisnis Perusahaan tersebut.



**Gambar 2.15 Milestone Perusahaan Menunjukkan 2015-2019 Masa Penting. Tahun 2015 sebagai Titik Tumpu Pengembangan Perusahaan**

Secara rinci, program-program strategis yang dimaksud, tujuan, waktu dan evaluasi pelaksanaannya diuraikan dalam tabel berikut

Tabel 2.11 Evaluasi Pelaksanaan Program Strategis 2015-2019

No	Uraian Program	Tujuan	Waktu	Evaluasi Pelaksanaan
1.	Pengadaan sarana dan pasarana produksi dengan menggunakan tambahan dana PMN sebesar Rp 300 Miliar (investasi).	Menambah sarana prasarana produksi baru untuk mendukung pengembangan usaha baru. Ada sebelas proyek investasi dengan tambahan dana PMN ini. Yaitu : a. Pabrik pakan ikan dan udang b. Unit Pengolahan Ikan (UPI/3 unit) c. <i>Cold Storage</i> (CS/4 unit) d. Pabrik es e. Dok f. Instalasi <i>Sea Water Reverse Osmosis</i> (SWRO)	2015-2019	Dalam pelaksanaannya, program strategis ini tidak sepenuhnya berjalan mulus. Terutama, waktu penyelesaiannya yang tidak tepat waktu. Dari sebelas proyek itu, tujuh proyek berjalan sesuai rencana dan selesai pengerjaannya sebelum tahun 2019. Yaitu, 4 CS, masing-masing di Belawan, Pati, Brondong dan Pemangkat; 1 UPI (Rembang); 1 pabrik es (Jakarta) dan 1 dok (Belawan). Tiga proyek mengalami perubahan peruntukan, yaitu UPI Brondong dialihkan untuk pembangunan UPI di Mayangan (selesai tahun 2019), lalu dua proyek lagi, yaitu UPI di Cirebon dan SWRO di Jakarta mengalami dua kali peralihan peruntukan. Pertama, dua proyek ini diusulkan ke Menteri BUMN untuk dialihkan menjadi investasi pengadaan kapal perikanan. Usulan disetujui Menteri BUMN pada tahun 2018. Namun, pada tahun 2019, setelah proses pengadaan kapal ini gagal, Direksi lantas mengajukan usulan perubahan peruntukan lagi, menjadi modal kerja pabrik pakan. Usulan perubahan yang terakhir ini disetujui Menteri BUMN pada bulan Mei 2020. Satu proyek lagi, yaitu pembangunan pabrik pakan di Subang, terlaksana namun jadwal penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu. Direncanakan selesai pada tahun 2018, baru selesai akhir tahun 2019. Itu pun masih belum selesai seluruhnya, sehingga baru bisa dioperasikan pertengahan tahun 2020.
2.	Pengadaan sarana dan prasarana produksi dengan dana sendiri atau kerjasama non PMN	Menambah sarana prasarana produksi untuk mendukung pengembangan usaha baru, khususnya usaha perdagangan,	2016-2017	Dari lima program strategis kelompok ini, hanya program poin c yang terlaksana. Yaitu, pengadaan lahan tambak dan KJA. Yaitu, berupa pengadaan lahan tambak 38 Ha di Bengkayang, Kalimantan Barat dan

No	Uraian Program	Tujuan	Waktu	Evaluasi Pelaksanaan
		<p>pengolahan, penangkan ikan serta budidaya. Antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pembangunan 10 UPI</li> <li>b. Pembangunan 2 pabrik es</li> <li>c. Pengadaan lahan tambak dan KJA</li> <li>d. Pengadaan 99 kapal ikan</li> <li>e. Pembangunan National Fishery Center di Muara Baru</li> </ul>		<p>KJA 425 <i>holes</i> di Singaraja, Bali. Keberhasilan pengadaan lahan tambak dan KJA ini antara lain karena Perusahaan menggunakan dana sendiri dalam pelaksanaan investasinya. Sementara, untuk poin a, b dan d, tidak terlaksana karena Perusahaan tidak mendapatkan mitra investor. Untuk poin a, yaitu pembangunan 10 UPI, sebenarnya Perusahaan sudah bermitra dengan PT. Blackspace Resources Group dan membentuk anak perusahaan untuk pelaksanaan pembangunan UPI itu. Namun, dalam pelaksanaannya, PT. Blackspace Resources Group mengundurkan diri. Hal serupa untuk poin b dan d, yaitu pembangunan 2 pabrik es, masing-masing di Binuangeun, Lebak dan Natuna, yang direncanakan untuk mendukung perdagangan ikan di sana, serta pengadaan 99 kapal ikan. Dua calon mitra investor untuk pembangunan pabrik es (PT. Barata Indonesia untuk Binuangeun dan PT. MTI untuk Natuna), sama-sama menarik dari rencana kerjasama. Hal sama terjadi untuk calon mitra pengadaan kapal ikan, yaitu PT. Wijaya Karya, yang juga mengundurkan diri. Sedangkan untuk poin e, yaitu pembangunan <i>National Fishery Center</i> di Muara Baru, semula proyek ini digagas pemerintah dan akan didanai melalui APBN. Namun, proyek ini dibatalkan KKP</p> <p>Berdasarkan evaluasi di atas, disimpulkan bahwa ketergantungan terhadap mitra investor bisa menjadi penghambat terlaksananya program strategis bidang investasi jika belum terjalin ikatan kerjasama yang kuat. Selain itu, perlu diantisipasi dengan penyediaan dana sendiri, apakah melalui pinjaman perbankan atau penyisihan laba. Untuk yang terakhir ini, berarti Perusahaan harus terlebih dulu mencatatkan laba bersih yang tinggi</p>



No	Uraian Program	Tujuan	Waktu	Evaluasi Pelaksanaan
3.	Peningkatan Produksi dan Pendapatan	Peningkatan pendapatan usaha mencapai Rp 1 triliun dengan peningkatan produksi melalui pengembangan usaha perdagangan, pengolahan dan penangkapan ikan serta budidaya.	2016-2019	<p>Target pendapatan Rp 1 triliun, direncanakan tahun 2017, dengan menetapkan target pendapatan dalam RKAP Rp 1,1 triliun. Namun, Perusahaan sudah berusaha meningkatkan produksi mulai tahun 2016. Yaitu, dengan memacu peningkatan produksi untuk usaha perdagangan, penangkapan ikan dan budidaya. Tahun 2016 mulai dilakukan usaha budidaya laut, melengkapi usaha budidaya air payau. Namun, belum berhasil, terlihat dengan capaian pendapatan Rp 223 miliar, hampir sama dengan capaian pendapatan tahun 2015 Rp 225 miliar. Lonjakan pendapatan baru terjadi pada tahun 2017, dengan capaian pendapatan Rp 603 miliar atau hampir 300 persen dari capaian 2016. Utamanya disebabkan dari peningkatan volume perdagangan ikan yang mencapai lima kali lipat, dari angka lima ribuan ton pada tahun 2016 menjadi 26 ribu ton lebih pada tahun 2017. Puncaknya, pada tahun 2018, Perusahaan berhasil mencapai pendapatan Rp 1 triliun. Tepatnya, Rp 1,004 triliun. Selain peningkatan volume usaha perdagangan ikan, juga ditunjang peningkatan usaha budidaya dan penangkapan ikan. Namun, pada tahun 2019, terjadi anomali, berupa penurunan volume produksi yang diikuti penurunan pendapatan. Angkanya cukup drastis: pendapatan usaha tahun 2019 Rp 492 miliar, atau hanya 49 persen dari pendapatan tahun 2018. Dibandingkan dengan RKAP tahun 2019 (target Rp.1,4 triliun), hanya mencapai 35 persen. Kebijakan Direksi untuk lebih berhati-hati dalam menjalankan usaha perdagangan agar tidak menambah besaran piutang usaha, bencana alam, dan ketidakberhasilan dalam merealisasikan lahan tambak baru serta kapal baru pada tahun 2019, menjadi penyebab utama penurunan kinerja ini</p>

No	Uraian Program	Tujuan	Waktu	Evaluasi Pelaksanaan
4.	Kinerja keuangan yang sehat	Mencatatkan laba bersih tinggi, arus kas operasi positif dan memiliki kecukupan modal untuk operasional dan investasi	2015-2019	Pada tahun 2015 dan 2016, capaian program strategis peningkatan kinerja keuangan ini cukup baik. Dua tahun itu, laba cukup tinggi, yaitu Rp 16 miliar (2015) dan Rp 22 miliar (2016) dengan NPM hampir 10 % pada tahun 2016. Kas operasi juga positif, meski kecil dan cenderung menurun, berturut-turut angkanya Rp 14 miliar (2015) dan Rp 6 miliar (2016). Namun, mulai tahun 2017, terjadi penurunan kinerja keuangan. Laba bersih turun menjadi hanya Rp 8 miliar pada tahun 2017 (NPM 1,2 persen), bahkan lalu terus mencatat kerugian pada tahun 2018 (minus Rp.1,7 miliar) dan 2019 (minus Rp 3,5 miliar). Arus kas operasi juga menjadi negatif pada tahun yaitu minus Rp 98 miliar (2017) dan minus Rp 144 miliar (2018). Baru pada tahun 2019, arus kas operasi tercatat kembali positif, yaitu Rp 25 miliar. Kekuranghati-hatian dalam menjalankan usaha perdagangan yang terutama menjadi penyebab terjadinya penurunan laba bersih dan juga menjadikan arus kas operasi minus. Terjadi kenaikan piutang usaha, khususnya dari usaha perdagangan. Selain itu, juga terjadi bencana dan penyakit yang menyebabkan gagal panen di usaha budidaya, serta cuaca yang kurang mendukung yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan dari usaha penangkapan. Dampak selanjutnya, Perusahaan tidak berhasil merealisasikan kecukupan modal, baik untuk modal kerja operasional maupun modal investasi dengan dana sendiri
5.	Pengembangan organisasi perusahaan dengan pendirian anak perusahaan	Menjadi holding BUMN Perikanan dengan lima anak perusahaan	2016-2017	Pengembangan portofolio bisnis Perusahaan yang meluas rencananya akan ditunjang dengan pendirian Anak Perusahaan untuk lima portofolio. Yaitu, pengolahan ikan, perdagangan ikan, penangkapan ikan, budidaya dan pengelolaan kawasan pelabuhan perikanan modern. Untuk itu, Perusahaan menetapkan

No	Uraian Program	Tujuan	Waktu	Evaluasi Pelaksanaan
				<p>strategi melakukan <i>joint venture</i> dengan perusahaan mitra. Selain itu, juga melakukan kajian pendirian anak perusahaan dan pembentukan Holding BUMN Perikanan. Untuk pelaksanaan <i>joint venture</i>, sudah terlaksana satu, yaitu <i>joint venture</i> dengan PT. Blackspace Resources Group untuk membentuk anak perusahaan di bidang pengolahan ikan. Sudah terbentuk PT. Perikanan Samudera Indonesia, dengan saham Perusahaan 20 persen, dan PT Blackspace Resources Group 80 persen. Namun, setelah aktifitas survei lokasi untuk membangun 10 unit pengolahan ikan pada tahun 2017, aktifitas anak perusahaan ini vakum. Lalu, rencana <i>joint venture</i> dengan PT. Wijaya Karya untuk pembentukan anak perusahaan pengembangan dan pengelolaan properti di pelabuhan perikanan. Aktifitas baru tahap pembahasan-pembahasan pada tahun 2017, dan tidak berlanjut. Untuk pembentukan Holding BUMN Perikanan dengan beberapa anak perusahaan, sudah sampai pada tahap penyusunan kajian dengan melibatkan konsultan Fortia. Namun, hasil kajian tidak sampai ditindaklanjuti dengan langkah-langkah berikutnya untuk mewujudkan pendirian Holding BUMN Perikanan tersebut.</p>

## BAB III

# POSISI PERUSAHAAN SAAT INI

### A. ANALISIS SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity & Threat*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) untuk menentukan posisi Perusahaan saat ini. Faktor-faktor tersebut akan dipilih menjadi faktor dengan pengaruh strategis.

Selanjutnya hasil analisis SWOT digunakan sebagai panduan untuk menentukan strategi dalam memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) serta berusaha meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*), untuk meningkatkan kinerja Perusahaan.

#### 1. Kekuatan (*Strength*)

Tabel 3.1 Kekuatan (*Strength*)

No.	Faktor	Bobot Faktor ( )	Bobot Sub Faktor (%)	Rating	Nilai
1	Sarana dan prasarana:	30	<b>100</b>		<b>1,20</b>
	a. Tersedia fasilitas dasar, fungsional & pendukung di setiap pelabuhan		30	4	0,36
	b. Kapasitas dan kondisi sarana dan prasarana masih cukup memadai untuk diusahakan.		30	4	0,36
	c. Beberapa UPI sudah dilengkapi dengan dokumen perijinan ekspor seperti SKP dan HACCP.		40	4	0,48
2.	Produksi dan Penjualan :	20	<b>100</b>		<b>0,74</b>
	a. Produk yang dihasilkan merupakan kebutuhan dasar usaha perikanan.		30	4	0,24
	b. Produksi berada di sentra kegiatan nelayan dan pengusaha.		30	3	0,18
	c. Penggunaan teknologi dalam proses produksi, administrasi dan keuangan.		40	4	0,32
3.	Keuangan :	25	<b>100</b>		<b>0,93</b>
	a. Dapat tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) Rp 300 miliar		70	4	0,70
	b. Penambahan kas dari sewa lahan.		30	3	0,23
4.	Organisasi, SDM dan Hukum :	25	<b>100</b>		<b>0,86</b>
	a. Sebagian besar SDM usia produktif & berpengalaman.		30	3	0,23
	b. Banyak profesional di tingkat manajer		40	4	0,40
	c. Ada landasan hukum, peraturan dan Standar Prosedur Operasi (SPO)		30	3	0,23
<b>Total</b>		<b>100</b>			<b>3,73</b>

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Tabel 3.2 Kelemahan (*Weakness*)

No.	Faktor	Bobot Faktor (%)	Bobot Sub Faktor (%)	Rating	Nilai
1.	Sarana prasarana:	25	<b>100</b>		<b>0,88</b>
	a. Belum semua sarana prasarana di pelabuhandiserahkan pemerintah dan berstatus Barang Milik Negara (BMN)		50	3	0,38
	b. Sebagian sarana dan prasarana sudah melampaui umur teknis dan ketinggalan teknologi.		50	4	0,50
2.	Produksi dan Penjualan:	25	<b>100</b>		<b>0,76</b>
	a. Belum memiliki alat produksi yang andal, terutama untuk penangkapan dan pengolahan		50	3	0,38
	b. Jaringan penjualan masih terbatas, terutama untuk pasar ekspor.		50	3	0,38
3.	Keuangan:	30	<b>100</b>		<b>1,11</b>
	a. Tingkat pengembalian piutang relatif rendah.		40	4	0,48
	b. Rentabilitas dan profitabilitas usaha masih relatif rendah.		30	4	0,36
	c. Tingkat <i>Return on Assets</i> (ROA) perusahaan relatif rendah.		30	3	0,27
4.	Organisasi, SDM dan Administrasi :	20	<b>100</b>		<b>0,74</b>
	a. Budaya kerja & disiplin karyawan belum sesuai.		40	4	0,32
	b. Standar kompetensi dan distribusi SDM kurang sesuai.		30	4	0,24
	c. Masih ada lahan aset Perusahaan yang disewa jangka panjang		30	3	0,18
	<b>Total</b>	<b>100</b>			<b>3,49</b>



Gambar 3.1 Cold Storage di Prigi, salah satu BMN di Pelabuhan Perikanan yang Dikelola Perusahaan

### 3. Peluang (*Opportunity*)

Tabel 3.3 Peluang (*Opportunity*)

No.	Faktor	Bobot Faktor (%)	Bobot Sub Faktor (%)	Rating	Nilai
1.	Sarana dan prasarana:	30	<u>100</u>		<u>1,08</u>
	a. Peluang kerjasama pemanfaatan lahan budidaya udang dengan KKP, pemerintah daerah dan BUMN untuk pengembangan bisnis budidaya semakin terbuka.		60	4	0,72
	b. Penugasan oleh pemerintah untuk mengelola sarana prasarana di pelabuhan perikanan (Pasar Ikan Modern, CS, ICS)		40	3	0,36
2.	Produksi dan Penjualan:	25	<u>100</u>		<u>1,00</u>
	a. Permintaan pasar untuk ikan semakin meningkat, baik pasar dalam negeri maupun luar negeri		55	4	0,55
	b. Kebijakan KKP dalam pemberantasan <i>illegal</i> dan <i>unregulated fishing</i> telah meningkatkan sumber daya perikanan nasional.		45	4	0,45
3.	Keuangan :	20	<u>100</u>		<u>0,60</u>
	a. Kepercayaan yang cukup tinggi dari lembaga pembiayaan untuk mendapatkan modal dengan biaya ( <i>cost of capital</i> ) yang relatif rendah, terutama dengan skema sinergi BUMN		55	3	0,33
	b. Tingkat inflasi yang relatif rendah dan stabilnya nilai Rupiah terhadap dolar Amerika Serikat mengakibatkan berkembangnya industri skala menengah dan besar di pelabuhan perikanan.		45	3	0,27
4.	Organisasi, SDM dan Administrasi :	25	<u>100</u>		<u>0,87</u>
	a. Terbuka kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan pelatihan untuk meningkatkan standar kompetensi SDM Perusahaan.		45	4	0,45
	b. Perkembangan teknologi informasi terutama industri 4.0 akan membantu Perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Misalnya pemanfaatan ERP untuk keuangan dan integrasi laporan perusahaan, teknologi pemantauan kualitas air untuk budidaya.		30	3	0,23
	c. Terbuka kerja sama usaha/operasi dengan pihak ketiga (BUMN, BUMD, Swasta dan Pemerintah Daerah)		25	3	0,19
	<b>Total</b>	<b>100</b>			<b>3,55</b>

#### 4. Ancaman (*Threat*)

Tabel 3.4 Ancaman (*Threat*)

No.	Faktor	Bobot Faktor (%)	Bobot Sub Faktor (%)	Rating	Nilai
1.	Sarana dan prasarana:	40	<b>100</b>		<b>1,20</b>
	a. Pesaing penyedia fasilitas sejenis dengan usaha Perusahaan di kawasan pelabuhan bertambah.		35	3	0,42
	b. Sebagian sarana prasarana belum berstatus PMN.		30	3	0,36
	c. Sebagian sarana dan prasarana di pulau terluar yang dikelola Perusahaan kurang memadai.		35	3	0,42
2.	Produksi dan Penjualan :	25	<b>100</b>		<b>0,75</b>
	a. Harga BBM, tarif dasar listrik, telpon, air serta bahan cenderung naik.		35	3	0,26
	b. Merebak penyakit udang yang disebabkan baik oleh virus maupun bakteri, menyebabkan gagal panen.		35	3	0,26
	c. Kegiatan budidaya udang lesu akibat fluktuasi harga jual udang.		30	3	0,23
3.	Keuangan :	15	<b>100</b>		<b>0,45</b>
	a. Piutang usaha meningkat akibat lesunya usaha perikanan dan pembayaran secara kredit.		55	3	0,25
	b. Peningkatan harga bahan baku dan sarana produksi yang disebabkan oleh penguatan mata uang asing.		45	3	0,2
4.	Organisasi, SDM dan Administrasi :	20	<b>100</b>		<b>0,60</b>
	a. Masih terjadi tumpang tindih tugas dan wewenang dengan instansi teknis di lapangan.		60	3	0,36
	b. Dasar hukum yang masih lemah untuk kerjasama Perusahaan dengan instansi pemerintah.		40	3	0,24
	<b>Total</b>	<b>100</b>			<b>3,00</b>

Untuk mengetahui posisi perusahaan dari hasil evaluasi kinerja tahun 2015-2019 dipergunakan analisa SWOT dan Metode Pemetaan Produk/Jasa (GE-Model 9 Cells). Faktor yang dipakai adalah Sarana dan Prasarana, Produksi dan Penjualan, Keuangan dan Organisasi, SDM dan Administrasi. Hasilnya disajikan dalam tabel-tabel Dan gambar berikut :

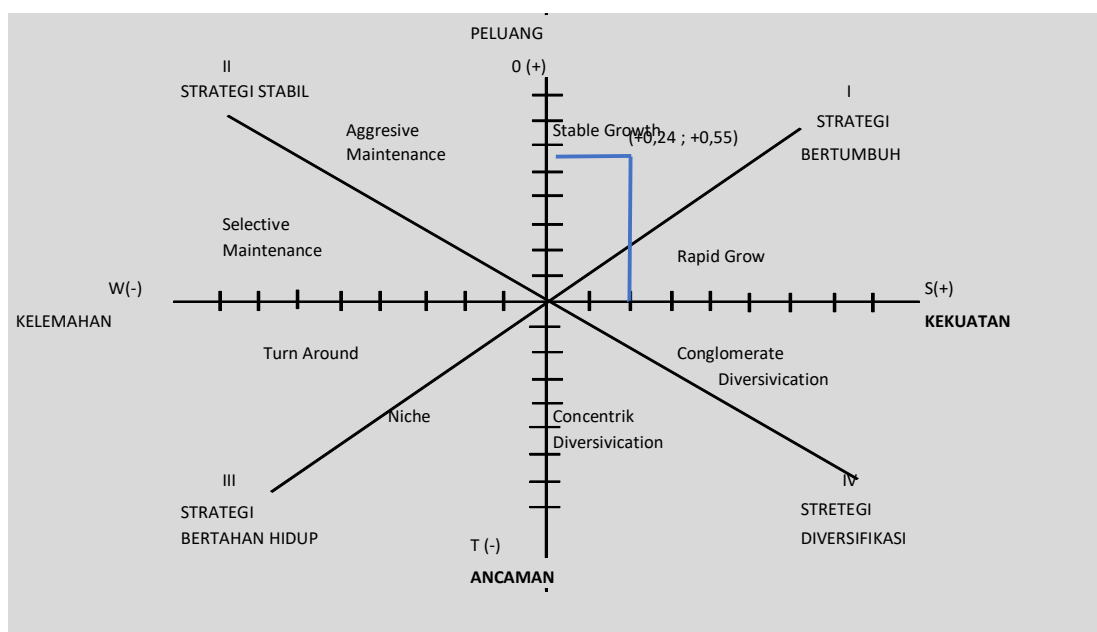
Tabel 3.5 Analisis Internal

No	Bidang	Nilai	
		Kekuatan	Kelemahan
1.	Sarana & prasarana	1,20	0,88
2.	Produksi dan Penjualan	0,74	0,76
3.	Keuangan	0,93	1,11
4.	Organisasi,SDM & Administrasi	0,86	0,74
	<b>Total</b>	<b>3,73</b>	<b>3,49</b>

Tabel 3.6 Analisis Eksternal

No	Bidang	Nilai	
		Peluang	Ancaman
1.	Sarana & prasarana	1,08	1,20
2.	Produksi dan Penjualan	1,00	0,75
3.	Keuangan	0,60	0,45
4.	Organisasi, SDM & Administrasi	0,87	0,60
<b>Total</b>		<b>3,55</b>	<b>3,00</b>

Dari tabel diatas terlihat bahwa kekuatan lebih besar dari kelemahan dan peluang lebih besar dari ancaman. Apabila dikonversikan ke dalam analisis SWOT, maka dapat ditentukan koordinat Perusahaan sebagaimana dalam gambar berikut :



Gambar 3.2 Diagram SWOT Koordinat Posisi Perusahaan

Berdasarkan analisis SWOT tersebut diatas dapat ditentukan koordinat posisi Perusahaan sebagai berikut :

$$\text{Sumbu X} = \text{kekuatan} - \text{kelemahan} = 3,73 - 3,49 = 0,24$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{peluang} - \text{ancaman} = 3,55 - 3,00 = 0,55$$

***Pada posisi koordinat ini, (+0,24 ; +0,55) dapat disimpulkan bahwa Perusahaan saat ini berada pada kuadran I, yang berarti bahwa Perusahaan masih berada dalam tahap pertumbuhan yang stabil dan memerlukan pengawasan internal secara berkelanjutan. Kondisi ini biasa disebut sebagai Stable Growth Strategy yaitu strategi mempertahankan pertumbuhan yang ada (kenaikan yang stabil, jangan sampai terjadi penurunan).***



## B. PEMETAAN PRODUK/JASA

Segmen usaha yang dipetakan adalah segmen usaha pokok/utama yang merupakan basis usaha/pelayanan yang dapat mencerminkan posisi Perusahaan secara proporsional dan mendekati kebenaran antara lain:

1. Tambat Labuh
2. Bengkel dan Dok
3. Penyewaan *Cold Storage*
4. Penjualan Es
5. Penyewaan Ruang, Tanah dan Bangunan (RTB)
6. Pengolahan Ikan
7. Perdagangan Ikan
8. Budidaya
9. Penangkapan Ikan
10. Penjualan Air
11. Penjualan BBM

Kegiatan pelayanan/usaha yang juga dilakukan oleh Perusahaan akan tetapi ketersediaannya tergantung dari pihak lain, tidak ikut serta dipetakan karena besar kecilnya pendapatan dan keuntungan sangat tergantung kepada kapasitas produksi dan suplai PLN, PDAM, PT.Telkom dan PERTAMINA.

Untuk mengetahui posisi perusahaan maka diperlukan pemetaan posisi perusahaan, pemetaan perusahaan dengan menggunakan metode GE-MODEL 9 CELLS atau *General Electric (GE) Template Mc Kinsey Matrix* sembilan sel (3x3). Metode tersebut menggunakan penilaian Daya Tarik Pasar (DTP) dan Daya Saing Perusahaan (DSP) dengan skor penilaian individual berdasarkan kemampuan perusahaan dan pasar. Selanjutnya data hasil kedua analisa tersebut dikonversikan dengan menggunakan metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS. Hasil analisis dan pemetaan sebagai berikut :

### 1. Tambat Labuh

**Tabel 3.7 Analisis DTP Usaha Tambat Labuh**

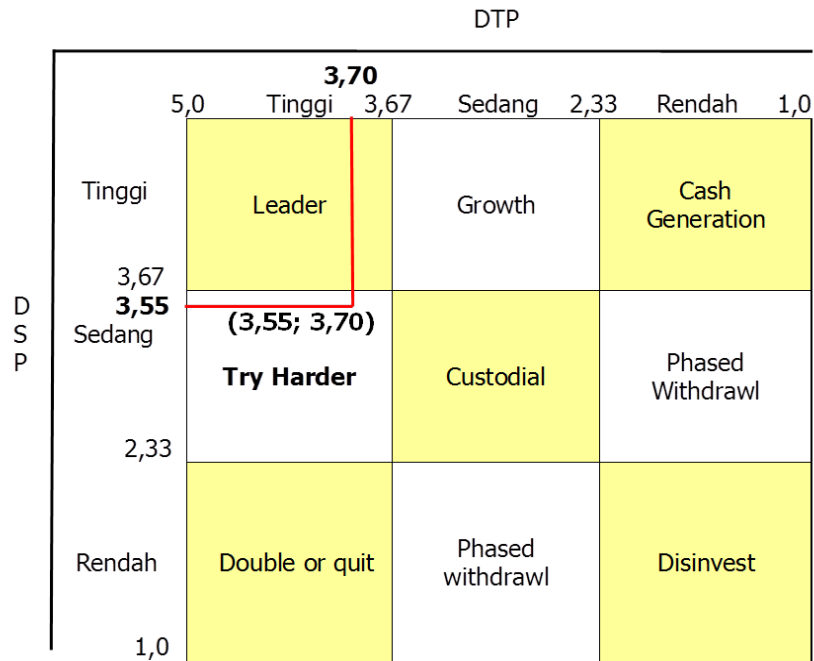
No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,70</b>
1.	Permintaan pasar	30	4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	20	4	0,80
3.	Margin laba	20	4	0,80
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	15	3	0,45
5.	Kebutuhan modal	15	3	0,45

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

**Tabel 3.8 Analisis DSP Usaha Tambat Labuh**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,55</b>
1.	Pangsa pasar	20	3	0,60
2.	Kualitas pelayanan	30	4	1,20
3.	Strategi penentuan harga	25	4	1,00
4.	Loyalitas pelanggan	10	3	0,30
5.	Kualitas organisasi dan SDM	15	3	0,45

Berdasarkan data tersebut, posisi usaha tambak labuh jika dikonversikan Dengan metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS sebagai berikut:



**Gambar 3.3 Posisi Usaha Tambak Labuh Metode GE-Model 9 Cell**

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap unit tambak labuh tersebut diatas, posisi jasa tambak labuh pada posisi (CELL) **Try Harder** yang berarti usaha tersebut masih mempunyai daya tarik pasar yang tinggi, akan tetapi tingkat daya saing perusahaan pada posisi rata-rata. Sehingga strategi yang perlu dilakukan adalah berusaha meningkatkan daya saing antara lain dengan perbaikan fasilitas tambak labuh, termasuk penggunaan teknologi informasi.

## 2. Dok Kapal

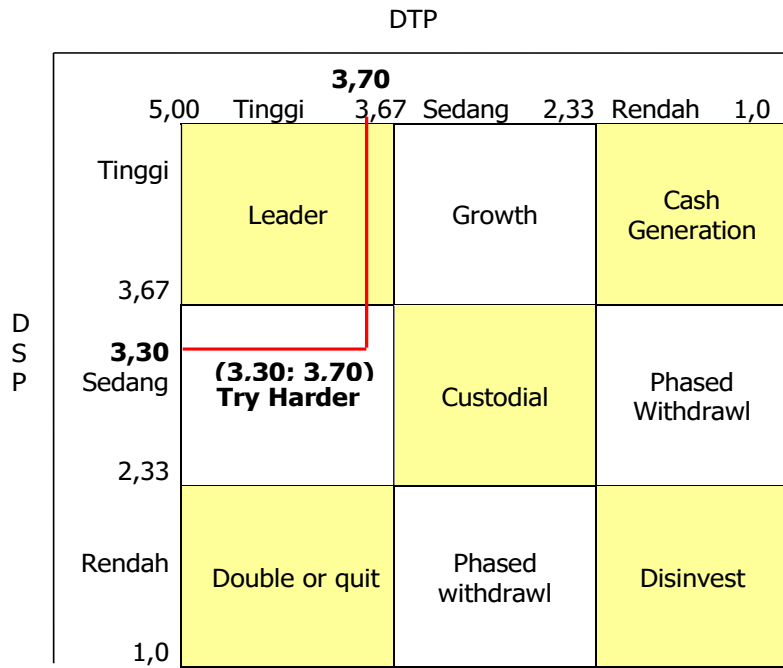
**Tabel 3.9 Analisis DTP Usaha Dok Kapal**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)		Rating	Nilai C=AxB
		A	B		
		100			3,70
1.	Permintaan pasar	40	4		1,60
2.	Tingkat kompetisi	20	3		0,60
3.	Margin laba	20	4		0,80
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	10	4		0,40
5.	Kebutuhan modal	10	3		0,30

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

**Tabel 3.10 Analisis DSP Usaha Dok Kapal**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)		Rating	Nilai C=AxB
		A	B		
		100			3,30
1.	Pangsa pasar	30	4		1,20
2.	Kualitas pelayanan	20	3		0,60
3.	Strategi penentuan harga	20	3		0,60
4.	Efisiensi biaya	10	3		0,30
5.	Kualitas SDM	20	3		0,60



**Gambar 3.4 Posisi Usaha Dok Berdasarkan Metode GE-Model 9 Cell**

Berdasarkan hasil pemetaan di atas, posisi usaha dok dikategorikan pada posisi (CELL) **Try Harder** yang berarti usaha tersebut masih mempunyai daya tarik pasar yang tinggi akan tetapi tingkat daya saing perusahaan pada posisi rata-rata. Sehingga strategi yang perlu dilakukan adalah memperbaiki fasilitas dan sumber daya dengan investasi peralatan baru yang lebih efektif dan efisien.



**Gambar 3.5 Dok baru di Belawan**

### 3. Cold Storage

Tabel 3.11 Analisis DTP Usaha Cold Storage

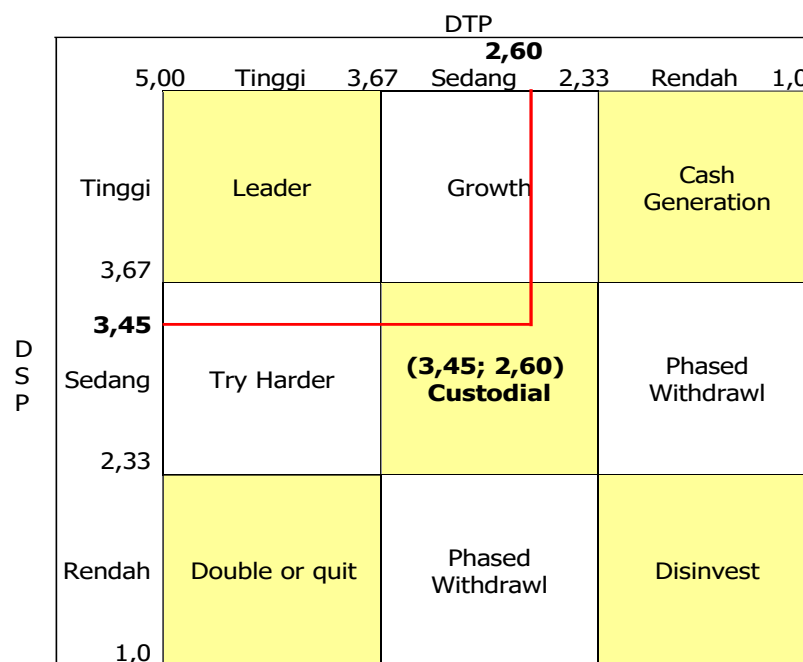
No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,45</b>
1.	Permintaan pasar	30	4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	30	4	1,20
3.	Margin laba	15	2	0,30
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	15	3	0,45
5.	Kebutuhan modal	10	3	0,30

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

Tabel 3.12. Analisis DSP Usaha Cold Storage

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>2,60</b>
1.	Pangsa pasar	30	3	0,90
2.	Kualitas pelayanan	25	2	0,50
3.	Strategi penentuan harga	20	3	0,60
4.	Efisiensi biaya	15	3	0,45
5.	Kualitas organisasi dan SDM	10	2	0,20

Berdasarkan data dan informasi tersebut diatas, maka posisi usaha Cold Storage apabila dikonversikan pada metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.6 Posisi Usaha Cold Storage Berdasar Metode GE-Model 9 Cell

Berdasarkan hasil pemetaan, posisi usaha sewa cold storage dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Custodial** yang berarti bahwa usaha tersebut mempunyai daya saing perusahaan pada posisi sedang dan daya tarik pasar pada posisi rata-rata. Strategi yang perlu dilakukan adalah supervisi yang intensif terhadap bisnis ini. Daya saing perusahaan tetap perlu ditingkatkan dengan perbaikan sistem pengelolaan, penggunaan teknologi dan kualitas SDM.

#### 4. Penjualan Es

Tabel 3.13 Analisis DTP Usaha Produksi Es

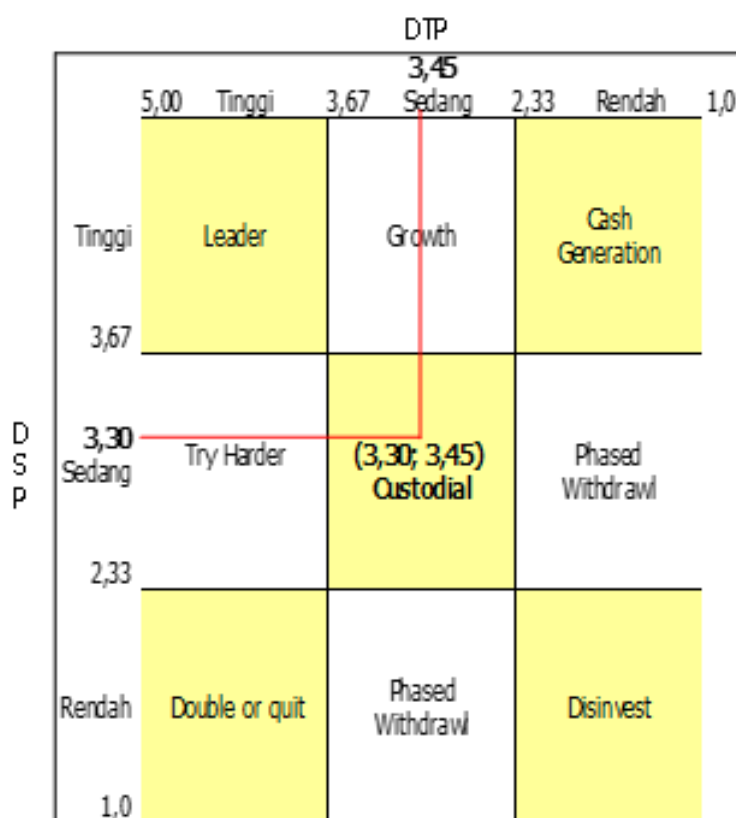
No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,45</b>
1.	Permintaan pasar	30	4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	25	4	1,00
3.	Margin laba	10	3	0,30
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	15	3	0,45
5.	Kebutuhan modal	10	3	0,30
6.	Pertumbuhan Pasar	10	2	0,20

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

Tabel 3.14 Analisis DSP Usaha Produksi Es

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,30</b>
1.	Pangsa pasar	25	4	1,00
2.	Kualitas pelayanan	20	3	0,60
3.	Strategi penentuan harga	15	4	0,60
4.	Efisiensi biaya	10	2	0,20
5.	Kualitas SDM	15	3	0,45
6.	Mutu produk	15	3	0,45

Berdasarkan data dan informasi tersebut diatas, maka posisi unit usaha Perdagangan Es apabila dikonversikan pada metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.7 Posisi Usaha Penjualan Es Meto GE-Model 9 Cells.

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap unit produksi es tersebut diatas maka posisi usaha pabrik es dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Custodial** yang berarti mempunyai daya tarik pasar yang sedang dan tingkat daya saing Perusahaan pada posisi rata-rata. Strategi yang perlu dilakukan adalah melakukan pengawasan secara ketat dan menjaga agar tidak menimbulkan kerugian pada keuangan Perusahaan.

5. Sewa Ruang, Tanah dan Bangunan (RTB)

Tabel 3.15 Analisis DTP Usaha Sewa RTB

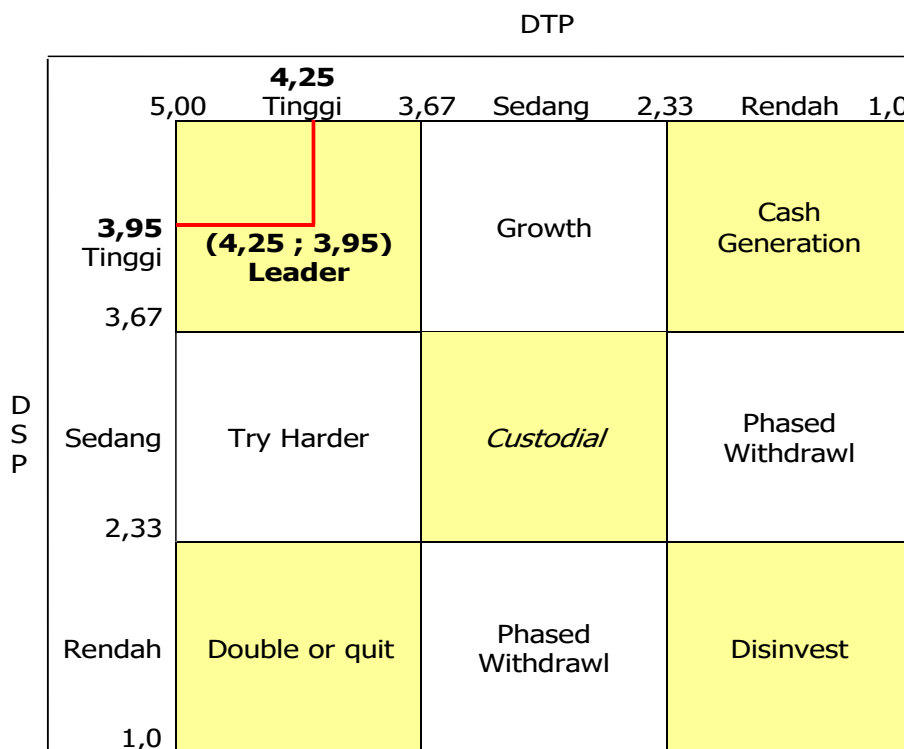
No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>4,25</b>
1.	Permintaan pasar	30	5	1,50
2.	Tingkat kompetisi	25	4	1,00
3.	Margin laba	25	5	1,25
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	10	3	0,30
5.	Kebutuhan modal	10	3	0,20

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

Tabel 3.16 Analisis DSP Usaha Sewa RTB

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,95</b>
1.	Pangsa pasar	30	5	1,50
2.	Kualitas pelayanan	25	3	0,75
3.	Kebijakan harga	25	4	1,00
4.	Efisiensi biaya	10	4	0,40
5.	Kualitas SDM	10	3	0,30

Berdasarkan data dan informasi tersebut diatas, maka posisi unit usaha Ruang, Tanah dan Bangunan apabila dikonversikan pada metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.8 Posisi Usaha Sewa RTB Metode GE-Model 9 Cell

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap usaha penyewaan ruang, tanah dan bangunan, posisi usaha ini dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Leader** yang berarti bahwa usaha tersebut mempunyai daya saing perusahaan tinggi dan daya tarik pasar yang juga tinggi. Oleh karena itu diperkirakan usaha ini akan tetap mengalami tingkat pertumbuhan yang tinggi dan menjadi penopang keuangan Perusahaan karena keuntungan dari usaha ini relatif besar.

### 6. Perdagangan Ikan

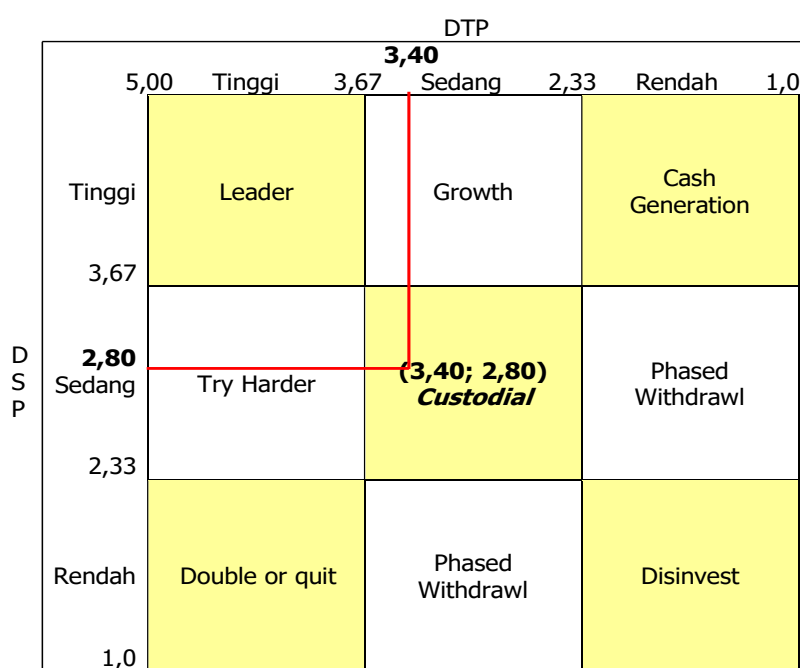
Tabel 3.17 Analisis DTP Usaha Perdagangan Ikan

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%) A	Rating B	Nilai C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,40</b>
1.	Permintaan pasar	30	4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	30	3	0,90
3.	Margin laba	10	2	0,20
4.	Pengaruh kondisi AKSL	20	2	0,40
5.	Kebutuhan modal	20	2	0,60

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

Tabel 3.18 Analisis DSP Usaha Perdagangan Ikan

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%) A	Rating B	Nilai C=AxB
		<b>100</b>		<b>2,80</b>
1.	Pangsa pasar	30	3	0,90
2.	Kualitas pelayanan	15	3	0,45
3.	Kebijakan harga	15	3	0,45
4.	Efisiensi biaya	20	2	0,40
5.	Kualitas SDM	20	3	0,60



Gambar 3.9 Posisi Usaha Perdagangan Metode GE-Model 9 Cell

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap unit perdagangan ikan tersebut diatas, maka posisi unit perdagangan ikan dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Custodial**, yang artinya bahwa usaha unit tersebut mempunyai daya saing perusahaan sedang dan daya tarik pasar rata-rata. Dalam kondisi seperti ini, perlu dilakukan pengawasan yang ketat agar unit usaha tersebut tetap menghasilkan keuntungan dan tidak justru sebaliknya merugikan perusahaan. Selain pengawasan, perlu diterapkan SOP yang ketat dan manajemen risiko yang sesuai agar tidak terjadi piutang yang potensial tidak dapat ditagih.

## 7. Pengolahan Ikan

Tabel 3.19 Analisis DTP Usaha Pengolahan Ikan

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>4,00</b>
1.	Permintaan pasar	30	5	1,50
2.	Tingkat kompetisi	30	4	1,20
3.	Margin laba	20	3	0,60
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	10	3	0,30
5.	Kebutuhan modal	10	4	0,40

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

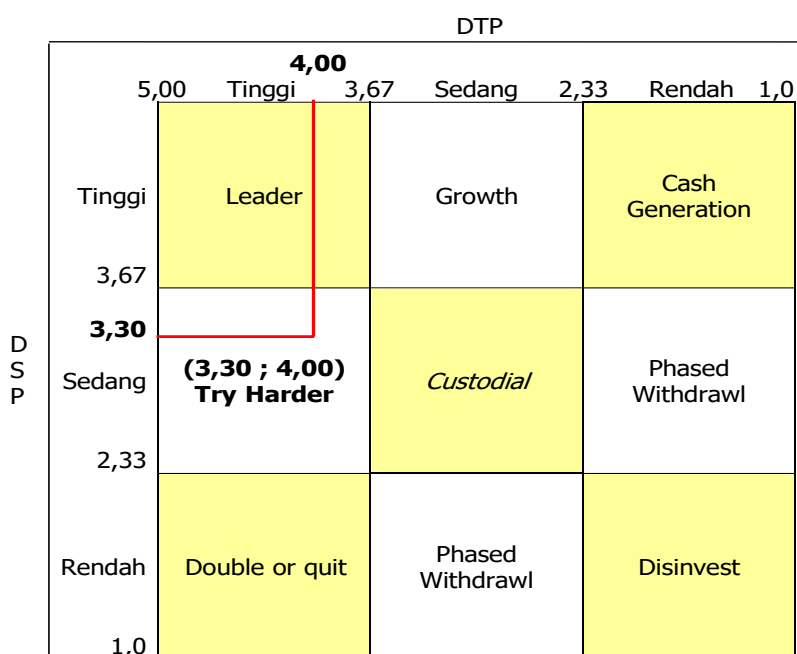
Tabel 3.20 Analisis DSP Usaha Pengolahan Ikan

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,30</b>
1.	Pangsa pasar	30	4	1,20
2.	Kualitas pelayanan	20	3	0,60
3.	Kebijakan harga	20	3	0,60
4.	Efisiensi biaya	15	3	0,45
5.	Kualitas SDM	15	3	0,45



Gambar 3.10 Pengolahan Ikan





**Gambar 3.11 Posisi Usaha Pengolahan Berdasar Metode GE-Model 9 Cell**

Berdasarkan hasil pemetaan, posisi usaha pengolahan ikan dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Try Harder** yang berarti bahwa usaha tersebut mempunyai daya saing yang sedang dan daya tarik pasar yang tinggi. Perusahaan dapat meningkatkan daya saing dengan peningkatan kualitas SDM, penggunaan teknologi dan perluasan jaringan penjualan

### 8. Budidaya

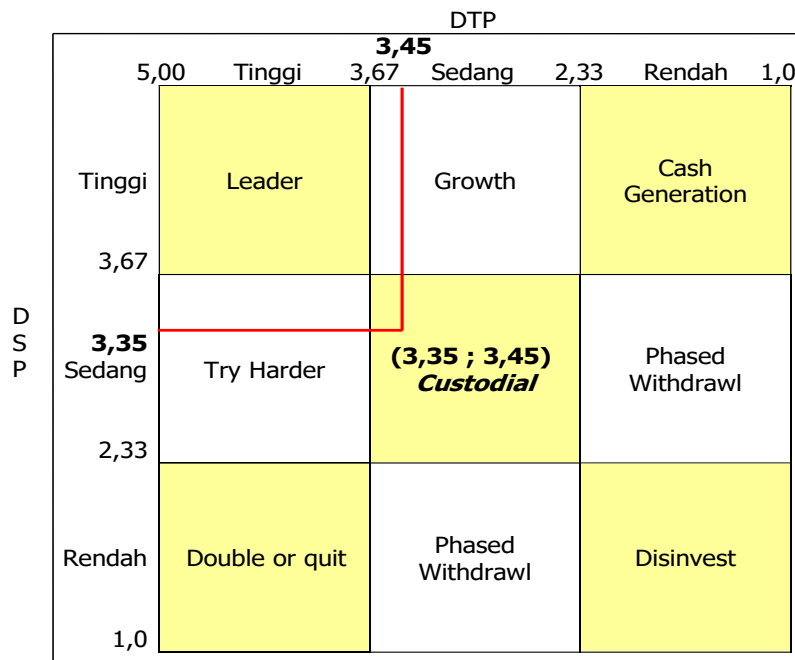
**Tabel 3.21 Analisis DTP Usaha Budidaya**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%) A	Rating B	Nilai C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,45</b>
1.	Permintaan pasar	25	5	1,25
2.	Tingkat kompetisi	20	3	0,60
3.	Margin laba	25	4	1,00
4.	Risiko terhadap Kondisi AKSL	1	2	0,20
5.	Kebutuhan modal	20	2	0,40

\*AKSL: Alam, Keamanan, Sosial dan Lingkungan

**Tabel 3.22 Analisis DSP Usaha Budidaya**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%) A	Rating B	Nilai C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,35</b>
1.	Pangsa pasar	25	4	1,00
2.	Kualitas produk	20	4	0,80
3.	Harga produk	20	4	0,80
4.	Efisiensi biaya	15	3	0,45
5.	Kualitas SDM	20	2	0,40



**Gambar 3.12 Posisi Usaha Budidaya Metode GE-Model 9 Cell**

Berdasarkan hasil pemetaan, posisi usaha budidaya dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Custodial** yang menunjukkan, usaha budidaya mempunyai daya saing Perusahaan rata-rata dan daya tarik pasar yang sedang. Oleh karena itu, usaha ini harus disupervisi secara ketat untuk menghindari kerugian mengingat bersifat *high risk, high gain*. Sebaiknya dikembangkan dengan dana sendiri dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitasnya.

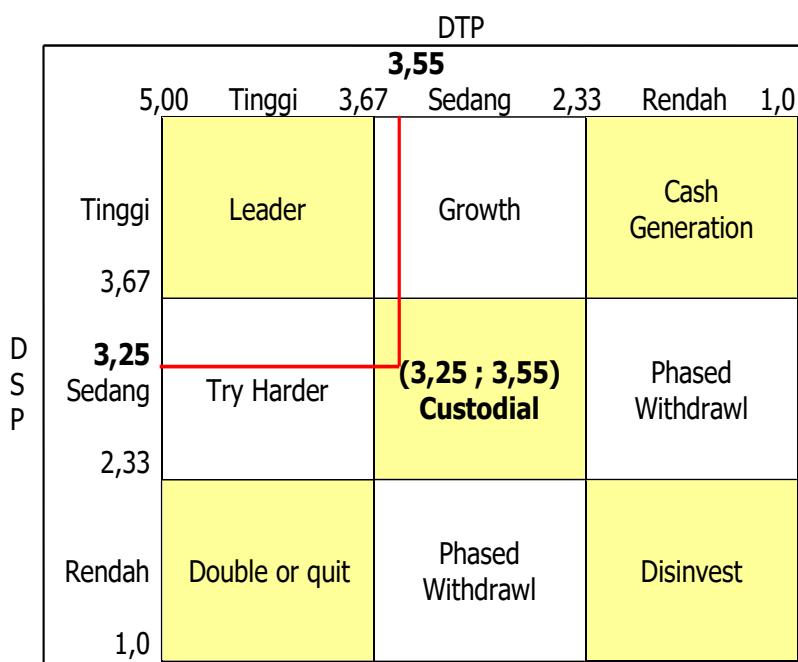
## 9. Penangkapan Ikan

**Tabel 3.23 Analisis DTP Usaha Penangkapan Ikan**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%) A	Rating B	Nilai C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,55</b>
1.	Permintaan pasar	25	5	1,25
2.	Tingkat kompetisi	20	4	0,80
3.	Margin laba	20	4	0,80
4.	Risiko terkait kondisi AKSL	1	2	0,30
5.	Kebutuhan modal	20	2	0,40

**Tabel 3.24. Analisis DSP Usaha Penangkapan Ikan**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%) A	Rating B	Nilai C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,25</b>
1.	Pangsa pasar	25	4	1,00
2.	Kualitas produk	20	3	0,60
3.	Harga produk	15	3	0,45
4.	Efisiensi biaya	20	3	0,60
5.	Kualitas SDM	20	3	0,60



Gambar 3.13 Posisi Usaha Penangkapan GE-Model 9 Cell

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap unit penangkapan ikan sebagaimana tersaji pada Gambar 3.10. Posisi segmen usaha ini masuk katagori posisi (CELL) **Custodial** yang berarti bahwa usaha unit tersebut mempunyai daya saing perusahaan rata-rata dan daya tarik pasar yang sedang. Oleh karena itu, harus ditingkatkan pengawasan agar tidak timbul kerugian dan dapat menghasilkan keuntungan. Selain itu perlu dilakukan upaya untuk peningkatan daya saing dengan meningkatkan kualitas SDM, penambahan modal yaang berasal dari internal dan juga pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya

10. Penjualan Air

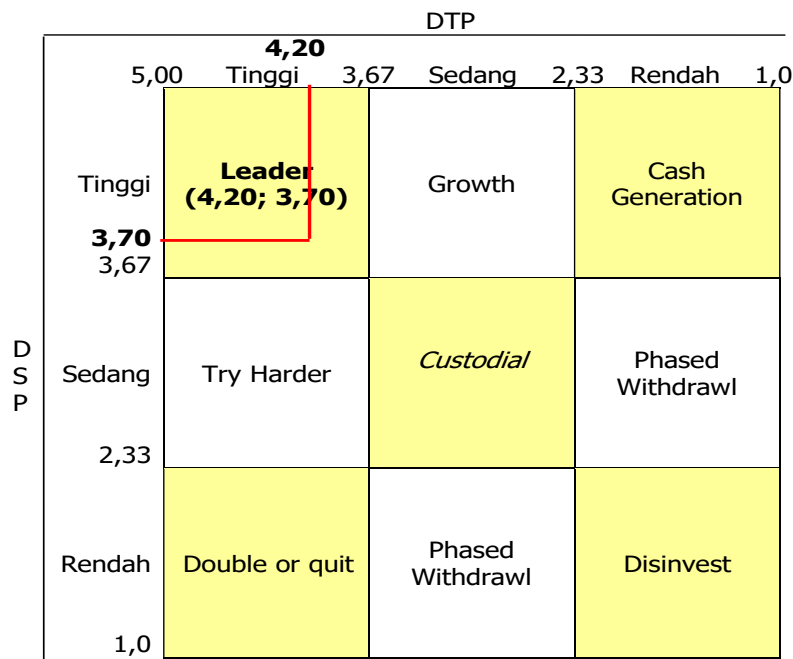
Tabel 3.25. Analisis DTP Usaha Air

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)		Nilai C=AxB
		A	Rating B	
		<b>100</b>		<b>4,20</b>
1.	Permintaan pasar	30	4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	20	3	0,60
3.	Margin laba	30	5	1,50
4.	Pengaruh kondisi alam, keamanan, sosial dan lingkungan	15	3	0,45
5.	Kebutuhan modal	15	3	0,45

Tabel 3.26. Analisis DSP Usaha Air

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)		Rating	Nilai C=AxB
		A	B		
		<b>100</b>			<b>3,70</b>
1.	Pangsa pasar	30		4	1,20
2.	Kualitas pelayanan	20		3	0,60
3.	Kebijakan harga	25		4	1,00
4.	Efisiensi biaya	15		4	0,60
5.	Kualitas SDM	10		3	0,30

Berdasarkan data dan informasi tersebut diatas, maka posisi unit penjualan air apabila dikonversikan pada metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.14 Posisi Usaha Air Berdasarkan GE-Model 9 Cell

Berdasarkan hasil pemetaan, posisi unit ini berada pada posisi (CELL) **Leader**, yang berarti daya saing perusahaan dan daya tarik pasar yang tinggi. Unit tersebut hanya perlu dijaga agar tingkat pertumbuhannya wajar sehingga tetap menjadi salah satu andalan dalam memperoleh pendapatan dan laba.

## 11. Penjualan BBM

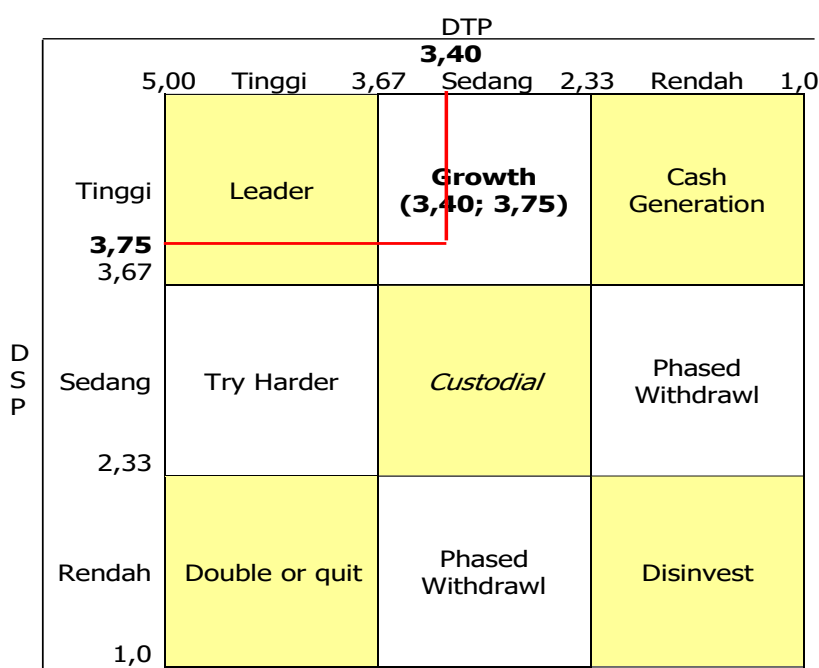
Tabel 3.27 Analisis DTP Usaha BBM

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)		Rating	Nilai C=AxB
		A	B		
		<b>100</b>			<b>3,40</b>
1.	Permintaan pasar	30		4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	30		4	1,20
3.	Margin laba	15		2	0,30
4.	Pengaruh kondisi alam, keamanan, sosial dan lingkungan	15		3	0,30
5.	Kebutuhan modal	10		4	0,40

**Tabel 3.28 Analisis DSP Usaha Penjualan BBM**

No	Faktor Yang Berpengaruh	Bobot (%)	Rating	Nilai
		A	B	C=AxB
		<b>100</b>		<b>3,75</b>
1.	Permintaan pasar	30	4	1,20
2.	Tingkat kompetisi	30	4	1,20
3.	Margin laba	15	2	0,30
4.	Pengaruh kondisi alam, keamanan, sosial dan lingkungan	15	3	0,30
5.	Kebutuhan modal	10	4	0,40

Berdasarkan data dan informasi tersebut diatas, maka posisi unit penjualan BBM apabila dikonversikan pada metode pemetaan produk/jasa GE-MODEL 9 CELLS dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3.15 Posisi Usaha BBM Berdasarkan GE-Model 9 Cell**

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap unit penjualan BBM tersebut diatas, maka posisi unit ini dapat dikategorikan pada posisi (CELL) **Growth**, yang berarti mempunyai daya saing perusahaan tinggi dan daya tarik pasar rata-rata. Unit tersebut dapat diharapkan untuk tumbuh dengan tingkat yang wajar dan tetap menjadi salah satu bisnis yang berkontribusi terhadap pemasukan dan laba perusahaan.

Dari uraian analisa dan pemetaan dengan metode GE-Model 9 Cell terhadap 9 (sembilan) segmen usaha di atas, mayoritas berada di posisi sedang dengan potensi tumbuh. Namun, dua segmen usaha, yaitu sewa ruang, tanah dan bangunan serta penyediaan air bersih masuk katagori posisi tinggi dan potensial untuk menjadi tumpuan peningkatan perolehan pendapatan Perusahaan.

## BAB IV

# ASUMSI-ASUMSI

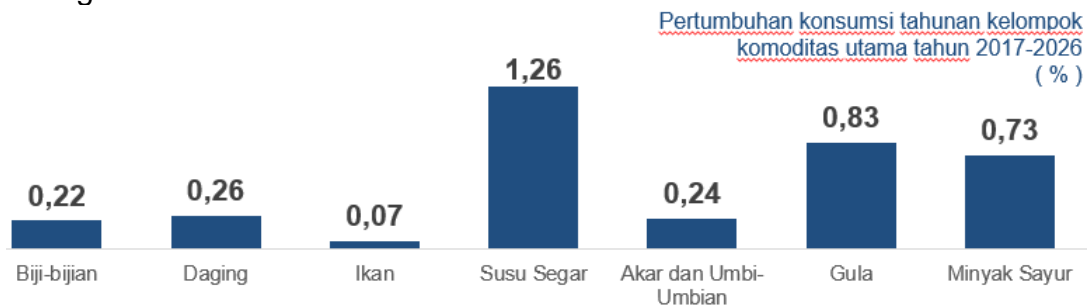
### A. ASUMSI-ASUMSI

Asumsi dalam penyusunan RJPP Tahun 2020-2024 meliputi asumsi makro dan asumsi mikro:

- Asumsi Makro adalah asumsi dari lingkungan eksternal Perusahaan meliputi global, nasional, nilai tukar rupiah terhadap Dolar dan tingkat suku bunga bank.
- Asumsi Makro Industri adalah gambaran industry global dan regional terkait komoditas perikanan.

#### 1. Tren Industri Global

Teren kebutuhan pangan global akan semakin meningkat seiring kenaikan jumlah penduduk maupun kenaikan jumlah konsumsi pangan. Sehingga ketahanan pangan nasional menjadi isu penting bagi setiap Negara termasuk Indonesia. Termasuk dalam ketahanan pangan adalah pangan bersumber dari produk perikanan. Proyeksi permintaan pangan dari produksi perikanan sampai tahun 2026 diperkirakan akan naik 0,07 persen, angka kenaikan ini paling kecil dengan komoditas pangan lainnya sebagaimana terlihat dalam table berikut:



Sumber: McKinsy & Company

**Gambar 4.1 Pertumbuhan Konsumsi Tahunan**

Produksi perikanan global diproyeksikan akan mencapai 196 juta ton pada tahun 2025 berdasarkan data dari Food and Agriculture Organization (FAO) dalam sidang committee on fisheries tahun 2016 di Roma, Italia. Angka ini meningkat 10 persen dari angka produksi pada tahun 2018 dengan volume 178,8 juta ton. Dari proyeksi produksi perikanan dunia pada tahun 2025 yang mencapai 196 juta ton, 52 persen berasal dari perikanan budidaya dan 45 persen dari perikanan tangkap. Hal ini menunjukkan potensi untuk terus mengembangkan perikanan budidaya.

Industri perikanan global diproyeksikan akan kembali didominasi oleh negara-negara besar penghasil produk perikanan selama ini. Yaitu China, India, Amerika Serikat, Peru, dan Indonesia. Dengan proyeksi produksi perikanan nasional sebesar 20,4 juta ton (berdasarkan data dari Kementerian Kelautan dan Perikanan/KKP), Indonesia diperkirakan tetap akan masuk 5 besar negara produsen perikanan global.

## 2. Tren Industri Nasional

Sebagaimana telah disebutkan di atas, proyeksi perikanan nasional mencapai 20,4 juta ton yang terdiri dari 10,3 juta ton produksi perikanan budidaya dan 10,1 juta ton produksi perikanan tangkap (Sumber: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024). Dibandingkan dengan produksi perikanan Tahun 2020 yang diproyeksikan mencapai 15,5 juta ton, maka proyeksi pertumbuhan perikanan nasional meningkat 30.

Untuk konsumsi ikan nasional, pada tahun 2019 mencapai 54,5 kg per kapita/tahun. Angka ini diproyeksikan naik menjadi 62,5 kg per kapita/tahun atau tumbuh 15persen. Hal ini menjukan prospek industri perikanan nasional untuk 5 tahun mendatang cukup menjanjikan.

Mengacu kepada RPJMN 2020-2024 produksi perikanan akan diutamakan ke arah pengembangan perikanan budidaya. Dengan strategi perluasan lahan budidaya, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas. Hal ini lah yang dijadikan landasan Perusahaan dalam pengembangan usaha dalam 5 tahun ke depan dengan lebih memprioritaskan pengembangan usaha perikanan budidaya.

Revitalisasi Tambak di Kawasan Sentra Produksi Udang dan Bandeng

<b>Latar Belakang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indonesia menjadi salah satu negara produsen utama Udang dunia</li> <li>Pemanfaatan lahan budidaya air payau baru selatar 715.000 hektar (24%) dari potensi lahan yang mencapai yang sehuas 2,9 juta hektar.</li> <li>Luas lahan yang dimanfaatkan, sebesar 60 % merupakan tambak tradisional.</li> </ul>					
<b>Manfaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya produksi perikanan budidaya menjadi 10,32 Juta ton pada tahun 2024 atau tumbuh 8,5 persen per tahun.</li> <li>Meningkatnya pertumbuhan ekspor udang 8 persen per tahun</li> </ul>					
<b>Durasi dan Lokasi</b>	2020-2024 (5 tahun) : Pantai Utara Jawa, Lampung, Sulawesi Selatan, dan NTB					
<b>Indikasi Target dan Pendanaan</b>	<b>INDIKASI TARGET</b>					<b>INDIKASI PENDANAAN</b>
	2020	2021	2022	2023	2024	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan budidaya (ikan) 7,45 Juta ton</li> <li>Pertumbuhan ekspor udang 7 % per tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan budidaya (ikan) 7,92 Juta ton</li> <li>Pertumbuhan ekspor udang 8 % per tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan budidaya (ikan) 8,69 Juta ton</li> <li>Pertumbuhan ekspor udang 10 % per tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan budidaya (ikan) 9,48 Juta ton</li> <li>Pertumbuhan ekspor udang 12 % per tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan budidaya (ikan) 10,32 Juta ton</li> <li>Pertumbuhan ekspor udang 15 % per tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rp 25 Triliun</li> <li>APBN: Rp 3,3 Triliun</li> <li>KPB dan Swasta: Rp 21,7 Triliun</li> </ul>
<b>Pelaksana</b>	KemenKP, KemenPUPR, Kemendag, KemenATR/BPN, KemenESDM, Kemenristek/BRIN, KemenLHK, LIPI, BPPT, Pemda, Badan Usaha (BUMN/Swasta)					
<b>Highlight Proyek</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitasi saluran tambak (KemenPUPR, KemenKP, Pemda)</li> <li>Peningkatan inovasi, adopsi dan telonogi untuk peningkatan produksi dan produktivitas (KemenKP, Kemenristek/BRIN, LIPI, BPPT, Swasta)</li> <li>Pengembangan Infrastruktur pendukung: jalan, listrik, air, pasar, IPAL, dan coldstorage (KemenKP, KemenESDM, Kemendag, KemenPUPR, BUMN PLN)</li> <li>Pengembangan Industri Perikanan dan Induk Udang Nasional dan Kesehatan Ikan (KemenKP, Swasta)</li> <li>Pengelolaan dan Pendayagunaan Tata Ruang Pesisir dan harmonisasi Perizinan (KemenKP, KemenATR/BPN, KemenPUPR, KemenLHK, KemenESDM, Pemda)</li> </ol>					

Integrasi Pelabuhan Perikanan dan Fish Market Bertaraf Internasional

<b>Latar Belakang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktivitas perikanan tangkap masih rendah; Jaringan sistem pemasaran produk perikanan Internasional belum memiliki</li> <li>Dukungan infrastruktur produksi belum optimal; Tata kelola Perikanan perlu ditingkatkan</li> </ul>						
<b>Manfaat</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mewujudkan Indonesia sebagai produsen perikanan utama dunia, dengan fasilitas Internasional</li> <li>Meningkatkan produksi perikanan tangkap bernilai ekonomi tinggi menjadi 10,10 Juta ton pada tahun 2024.</li> <li>Meningkatnya nilai ekspor hasil perikanan menjadi USD 8,0 miliar pada tahun 2024</li> </ol>						
<b>Durasi dan Lokasi</b>	2020-2024 (5 tahun) : Lokasi Sulawesi Utara, Sumatera Utara/Riau, Maluku						
<b>Indikasi Target dan Pendanaan</b>	<b>INDIKASI TARGET</b>					<b>INDIKASI PENDANAAN</b>	
	2020	2021	2022	2023	2024		Total
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan tangkap 8,02 juta ton</li> <li>Nilai ekspor hasil perikanan USD 6,1 miliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan tangkap 8,42 juta ton</li> <li>Nilai ekspor hasil perikanan USD 6,6 miliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan tangkap 8,88 juta ton</li> <li>Nilai ekspor hasil perikanan USD 7,0 miliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan tangkap 9,43 juta ton</li> <li>Nilai ekspor hasil perikanan USD 7,5 miliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi perikanan tangkap 10,10 juta ton</li> <li>Nilai ekspor hasil perikanan USD 8,0 miliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 lokasi integrasi pelabuhan perikanan dan fish market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rp 30 Triliun</li> <li>APBN: 7,2 Triliun</li> <li>KPB dan Swasta: 22,8 Triliun</li> </ul>
<b>Pelaksana</b>	KemenKP, KemenPUPR, Kemenperin, Kemendag, Kemenhub, Kemenristek, KemenLHK, KemenESDM, Pemda, Badan Usaha (BUMN/Swasta)						
<b>Highlight Proyek</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pembangunan Pelabuhan Perikanan berskala internasional dan restrukturisasi armada kapal perikanan (KemenKP, Kemenperin, Pemda, BUMN/swasta)</li> <li>Pembangunan infrastruktur pendukung, pasar, cold storage dan sistem logistik (KemenPUPR, KemenESDM, BUMN/Swasta, KemenKP, Kemendag, Pemda)</li> <li>Penguatan data stock perikanan dan harmonisasi perijinan (KemenKP, Kemenhub, Kemenristek, Pemda)</li> <li>Penguatan lembaga pengelola WPP (KemenKP, Pemda)</li> <li>Peningkatan kualitas pengelolaan kawasan konservasi dan fishing ground (KemenKP, KemenLHK, Pemda)</li> </ol>						

Gambar 4.2 Proyeksi Produksi Perikanan Nasional yang tercantum dalam Proyek Prioritas RJPMM 2020-2024

### 3. Asumsi Makro Keuangan

Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 diproyeksikan sebesar 2,3 persen, dan pada akhir tahun 2024 diproyeksikan sebesar 6,1 persen. Tingkat inflasi diprediksi stabil pada kisaran 3-4 persen sepanjang tahun 2020-2024. Nilai tukar rupiah terhadap Dolar Amerika diprediksi secara optimis menguat dari sebesar Rp.15.000,- menjadi Rp.14.000,- pada tahun 2024. Tingkat suku bunga diprediksi tetap pada 9,5-11,5 persen pada tahun 2020-2024.

### 4. Asumsi Mikro

- a. Produktivitas Budidaya pada tahun 2024 mencapai 25 ton/Ha per siklus.
- b. Produktivitas Pabrik Pakan (pada tahun 2024 mencapai 261 ton/hari).
- c. Harga Ikan rata-rata pada tahun 2024 mencapai Rp.41.500/Kg.
- d. Harga Udang rata-rata pada tahun 2024 mencapai Rp.67.000,-/Kg.
- e. Rata-rata pertumbuhan penjualan 30 selama 2020-2024.



Gambar 4.3. Pabrik pakan di Subang Asumsi Mulai Produksi Tahun 2020

### 5. Asumsi Lainnya

- a. Ada penambahan dan peningkatan kompetensi pegawai (SDM) sesuai dengan kebutuhan pengembangan bisnis perusahaan.
- b. Waktu operasional 351 hari/tahun.
- c. Ada perubahan tarif barang dan jasa secara berkala.
- d. Ada pengembangan usaha baru.
- e. Seluruh jajaran manajemen dan karyawan mendapat dukungan penuh dari pemegang kepentingan (*stakeholder*).
- f. Sistem, kebijakan dan prosedur yang berlaku dijalankan dengan penuh tanggungjawab oleh seluruh karyawan.
- g. Seluruh karyawan memiliki kompetensi dan kapabilitas yang sesuai untuk menjalankan aktivitas bisnis perusahaan.
- h. Perusahaan menerapkan sistem manajemen kinerja berdasarkan KPI serta sistem *reward and punishment* konsisten dan berkesinambungan.
- i. Perusahaan memiliki dan memberlakukan Standar Prosedur Operasional



Tabel 4.3 Asumsi Penyusunan RJPP Perum Perindo 2020-2024

	Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
Asumsi Makro	Pertumbuhan Ekonomi (%)	2,3	5,5	5,7	5,9	6,1
	Inflasi (%)	3,9	2-4	2-4	2-4	2-4
	Nilai Tukar (Rp/US\$)	17.000	14.000	14.000	14.000	14.000
	Tingkat Suku Bunga (% p.a)	9,5-11,5	9,5-11,5	9,5-11,5	9,5-11,5	9,5-11,5
	Harga BBM untuk Solar Industri (Rp/liter)	5.800	6.300	6.900	7.600	8.300

Sumber : RPJMN 2020-2024

	Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
Asumsi Mikro	Produktivitas Budidaya (ton/Ha)	9	12	16	19	25
	Produktivitas Pabrik Pakan (ton/hari)	3	146	166	224	261
	Harga Ikan segar rata-rata (Rp/Kg)	31.000	31.000	32.000	32.000	34.000
	Harga Ikan beku/olahan rata-rata (Rp/Kg)	37.500	37.500	39.500	39.500	41.500
	Harga Udang benur rata-rata (Rp/ekor)	45	45	45	50	50
	Harga Udang rata-rata (Rp/Kg)	65.000	65.000	65.000	67.000	67.000
	Rata-rata pertumbuhan penjualan (%)	-21	118	30	31	32

## BAB V

# TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN

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

### A. TUJUAN PERUSAHAAN

Tujuan perusahaan lima tahun ke depan adalah melaksanakan serta menunjang program pemerintah di bidang pangan nasional pada umumnya, khususnya ikan dan hasil laut lainnya. 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 (kesinambungan) sehingga Negara Indonesia dapat menuju Kedaulatan Pangan Nasional.

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

#### 1) Memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas

- Mendukung tujuan ketahanan pangan (ketersediaan, keterjangkauan, 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.

#### 2) Mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan

- Membuka area baru untuk pengembangan lahan tambak baru dengan target total 392 hektar pada tahun 2024.
- Kolaborasi dengan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) binaan Kementerian seperti BUMDes (binaan Kementerian Desa dan PDTT), Warung Tetangga (binaan Kementerian Koperasi dan UMKM), dan *outlet* Sahabat Gemar Ikan (binaan Kementerian Koordinasi Bidang Maritim dan Investasi) untuk memperluas aktivitas pengepul di daerah pedesaan.

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

Meningkatkan talenta dan potensi nelayan dan pembudidaya dengan membangun jaringan perikanan korporasi.

#### 4) Revolusi mental dan pembangunan kebudayaan

Melakukan pembinaan dan dukungan kepada nelayan dan pembudidaya melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

**5) Memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar**

- Membangun kemitraan dalam sistem rantai dingin dengan nelayan dan pembudidaya melalui sistem resi gudang.
- Membangun tambahan infrastruktur rantai dingin seperti *Cold Storage* dan Unit Pengolahan Ikan.
- Membangun tambahan infrastruktur untuk layanan jasa perbaikan kapal nelayan (dok), toko perbekalan, dan pusat penjualan ikan modern.

**6) Memperkuat stabilitas Polhukhankam dan transformasi pelayanan publik**

Mengembangkan kecukupan pangan untuk memastikan keberlangsungan hukum dan ketertiban.

Langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan mengikuti proses merger dan holdingisasi antar BUMN klaster pangan. Yaitu, merger Perum Perikanan Indonesia dengan PT Perikanan Nusantara dan bergabung sebagai anggota holding dari PT RNI. Melalui proses merger dan holdingisasi ini, diharapkan Perusahaan akan menjadi BUMN kelas dunia yang memaksimalkan produksi sehingga dapat memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan, yaitu:

**Pemerintah** : Terjadi peningkatan pendapatan dan tata kelola BUMN.

**Masyarakat** : Masyarakat memperoleh pangan berkualitas dengan harga terjangkau.

**Holding Pangan**: Peningkatan efisiensi logistik, mengurangi pemborosan, serta biaya pelayanan yang lebih efisien.

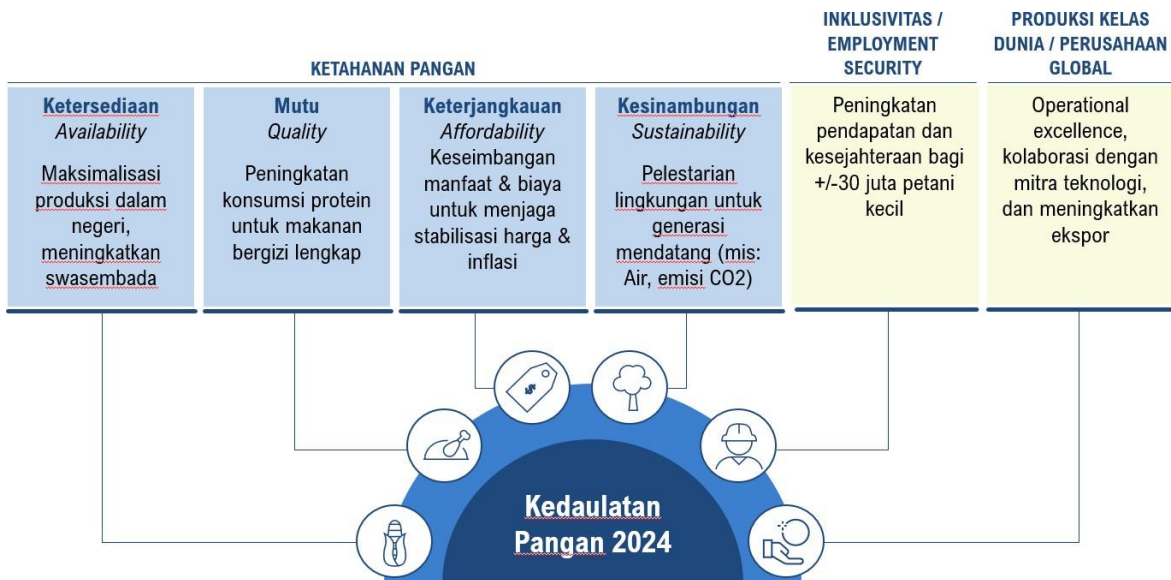


Gambar 5.1 : Pembentukan BUMN Holding Pangan

## B. SASARAN PERUSAHAAN

Secara umum sasaran Perusahaan adalah mengembangkan industri perikanan yang terintegrasi yang memberikan nilai tambah melalui maksimalisasi produksi dalam negeri, sehingga dapat terjadi peningkatan konsumsi.

Selain pengembangan di bidang perikanan 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 5.2 Tujuan Holding Pangan

## C. STRATEGI PERUSAHAAN

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, manajemen telah menyusun strategi, dan tema tahunan yang diselaraskan dengan urgensi untuk mendukung operasional Perusahaan lebih baik. Strategi yang disusun selanjutnya akan menjadi dasar dalam menetapkan peta jalan Perusahaan 2020-2024 sebagai berikut:

- Mewujudkan ketahanan pangan melalui ketersediaan (swasembada), keterjangkauan, mutu dan kesinambungan, khususnya pangan berupa produk perikanan budidaya.
- Inklusivitas/ketahanan ketenagakerjaan melalui pemberdayaan, meningkatkan taraf kehidupan dan peningkatan produktivitas
- Menjadi produsen kelas dunia melalui upaya peningkatan produksi, hasil tinggi, *cost efficiency*, *supply chain* efisien, dan kapasitas untuk ekspor

Penjabaran strategi perusahaan menjadi inisiatif strategis sebagai berikut:

- Mewujudkan ketahanan pangan melalui ketersediaan (swasembada), keterjangkauan, mutu, dan kesinambungan, khususnya pangan berupa produk perikanan budidaya.
  - Integrasi dalam value chain**  
Model bisnis hulu ke hilir yang lebih baik (terintegrasi mulai dari produksi benih dan pakan, proses budidaya dan pengolahan hasil panen) untuk memaksimalkan efisiensi.
  - Optimalisasi aset**

Sinergi BUMN dalam optimalisasi aset Perusahaan, khususnya lahan di pelabuhan perikanan untuk penyediaan infrastruktur perikanan yang lebih lengkap dan modern.

- **Perluasan lahan**

Melakukan pembukaan lahan baru untuk usaha budidaya melalui kerjasama dengan KKP, Pemerintah Daerah dan sesama BUMN.

- **Teknologi budidaya**

Modern dalam pengelolaan sumber daya (pengelolaan lahan dan air) serta proses budidaya.

- **Mekanisasi**

Melakukan proses pengolahan hasil panen menjadi produk dengan nilai tambah untuk ekspor maupun perdagangan ritel.

b. *Inklusivitas/ketahanan ketenagakerjaan melalui pemberdayaan, meningkatkan taraf kehidupan, dan peningkatan produktivitas*

- **Perluasan Korporasi Perikanan (Nelayan/Pembudidaya)/ UMKM**

Meningkatkan kemitraan bisnis dengan perusahaan swasta dan nelayan serta pembudidaya, sekaligus meningkatkan kapasitas nelayan dan pembudidaya. Serta, meningkatkan jumlah nelayan dan pembudidaya yang menjadi mitra Perusahaan.

- **Infrastruktur**

Meningkatkan penyediaan infrastruktur untuk mendukung produksi nelayan dan pembudidaya, berupa pabrik pakan, pembenihan udang dan ikan, pabrik es dan penyediaan BBM dan perbekalan kapal nelayan.

c. *Menjadi produsen kelas dunia melalui upaya peningkatan produksi, hasil tinggi, cost efficiency, supply chain efisien dan kapasitas untuk ekspor*

- **Holding Pangan BUMN & Restrukturisasi Perusahaan**

Melakukan merger dengan PT Perikanan Nusantara dan menjadi anggota holding pangan dengan induk holding PT RNI.

- **Kemitraan Teknis dengan Perusahaan & Institusi Penelitian**

Meningkatkan kemitraan dengan perguruan tinggi dan lembaga penelitian lainnya untuk pengembangan usaha dan produk serta peningkatan kapasitas SDM. Selanjutnya menjalin kemitraan dengan perusahaan swasta untuk meningkatkan kapasitas penjualan termasuk ekspor.

- **Nilai Ekonomi/ Kinerja**

Meningkatkan kinerja keuangan: arus kas positif, pengurangan utang, EBITDA yang lebih baik, *debt to EBITDA ratio* di bawah 5 kali, serta restrukturisasi organisasi menjadi lebih ramping, lincah dan efisien.

d. *Rencana Pengembangan Talenta*

Melakukan pengembangan talenta untuk talent pool calon Direksi dari jajaran pejabat satu tingkat di bawah direksi (BOD-1) dan pengembangan talenta milenial untuk pejabat level menejer.

e. *Supply Chain terhubung*

Melakukan digitalisasi proses adminisi dan produksi untuk mendukung *supply chain 4.0* yang terintegrasi seluruh klaster pangan BUMN.

## D. PETA JALAN RJPP

**Tahun 2020 : Fase Konsolidasi**

Konsolidasi menata kembali sumber pendapatan usaha yang potensial dengan mengkonsolidasikan pendapatan dari usaha budidaya yang ditunjang dengan produksi pakan dan benih sendiri. Selain itu tetap mempertahankan pertumbuhan dari usaha pelabuhan. Pada tahun 2020 juga direncanakan akan merger dengan PT Perinus sesuai dengan peta jalan yang ditetapkan Kementerian BUMN. Fase ini juga merupakan masa pembenahan kembali internal dengan fokus pada restrukturisasi keuangan dengan melakukan pelunasan MTN dan intensifikasi penagihan piutang usaha yang selanjutnya akan dijadikan modal kerja dan modal investasi Perusahaan. Selain itu pada fase konsolidasi ini diproyeksikan sudah selesai program digitalisasi sistem administrasi dan proses produksi.

**Tabel 5.1 Inisiatif Strategis Tahun 2020 - Fase Konsolidasi**

Tahun 2020 : Fase Konsolidasi	
BUMN Pangan	Inisiasi Holding BUMN pangan dengan induk holding PT RNI
Keuangan	Total Penjualan Rp389 miliar Total Aset Rp863 miliar NOCF Rp4,7 miliar EBITDA Rp7,9 miliar Debt to EBITDA 34,4 kali
Produksi	Air : 886.898 m <sup>3</sup> BBM : 67.521 KL Es : 114.525 ton Ikan : 7.168 ton Udang : 138 ton Pakan ikan dan Udang : 637 ton
Proses bisnis	Kick off digitalisasi administrasi dan proses produksi Penguatan bisnis ritel Persiapan operasional pabrik pakan dan budidaya Penguatan ekspor
SDM, Organisasi dan Teknologi	Kantor Pusat : 231 orang Kantor Cabang dan Unit : 300 orang Penerapan digitalisasi disetiap fasilitas pelabuhan yang dikelola

### Tahun 2021 : Fase Penguatan

Sesuai dengan hasil konsultasi dan pembahasan di klasterpangan BUMN, Perum Perindo diarahkan untuk penguatan usaha Budidaya. Karena itu Perusahaan menetapkan inisiatif budidaya untuk penguatan pendapatan Perusahaan, dengan perluasan lahan, penggunaan lebih banyak teknologi untuk budidaya super intensif, dan integrasi produksi mulai hulu dengan, produksi pakan dan benih udang, hingga ke hilir dengan melakukan pengolahan hasil panen.

**Tabel 5.2 Inisiatif Strategis Tahun 2021 - Fase Penguatan**

Tahun 2021 : Fase Penguatan	
BUMN Pangan	Terbentuk merger Perum Perindo-PT Perinus
Keuangan	Total Penjualan Rp 849 miliar Total Aset Rp 820 miliar NOCF Rp.116 miliar EBITDA Rp.98 miliar Debt to EBITDA 1,8 kali
Produksi	Air : 848.689 m3 BBM : 73.672 KL Es : 118.674 ton Ikan : 12.532 ton Udang : 742 ton Pakan ikan dan Udang : 35.001 ton
Proses bisnis	Mulai rencana inisiatif budidaya dengan peningkatan pemanfaatan teknologi Perluasan lahan budidaya tambak bengkayang Optimalisasi lahan eks. PPI Muara Baru Revitalisasi UPI Muara Baru Jakarta
SDM, Organisasi dan Teknologi	Kantor Pusat : 250 orang Kantor Cabang dan Unit : 360 orang Penerapan digitalisasi disetiap fasilitas pelabuhan yang dikelola

### Tahun 2022 : Fase 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. Salah satu perluasan bisnis dengan melakukan optimalisasi aset berupa lahan di pelabuhan perikanan untuk pembangunan infrastruktur pendukung bisnis perikanan seperti bangunan terpadu pengolahan, penjualan, pameran dan tempat pertemuan serta wisata kuliner, dan juga fasilitas kesehatan untuk pelaku usaha perikanan.

**Tabel 5.3 Inisiatif Strategis Tahun 2022 - Fase Pertumbuhan**

Tahun 2022 : Fase Pertumbuhan	
BUMN Pangan	Terbentuk holding BUMN pangan dengan induk holding PT RNI
Kuangan	Total Penjualan Rp 1,1 triliun Total Aset Rp 1,1 triliun NOCF Rp 122 miliar EBITDA Rp 134 miliar Debt to EBITDA 2,2 kali
Produksi	Air : 874.149 m3 BBM : 75.882 KL Es : 121.047 ton Ikan : 17.717 ton Udang : 1.338 ton Pakan ikan dan Udang : 39.753 ton
Proses bisnis	Eksekusi inisiatif budidaya Pembangunan dok baru di Muara Baru dan Pekalongan Pembangunan Pabrik Tepung Ikan di Subang Pembelian lahan Pabrik Pakan Penguatan ekspor
SDM, Organisasi dan Teknologi	Kantor Pusat : 350 orang Kantor Cabang dan Unit : 500 orang Penerapan digitalisasi disetiap fasilitas pelabuhan yang dikelola



### Tahun 2023 : Fase Penguasaan

Pendapatan dari usaha budidaya dan pakan ikan total diproyeksikan mencapai Rp. 833miliar. Saat itu Perusahaan diperkirakan sudah akan masuk dalam jajaran papan atas perusahaan dengan usaha budidaya dan produsen pakan ikan dan udang. Dengan demikian, Perusahaan akan masuk fase penguasaan di industry perikanan khususnya untuk usaha budidaya dan produksi pakan ikan dan udang.

**Tabel 5.4 Inisiatif Strategis Tahun 2023 - Fase Penguasaan**

Tahun 2023 : Fase Penguasaan	
BUMN Pangan	Terbentuk holding BUMN pangan dengan induk holding PT RNI
Keuangan	Total Penjualan Rp 1,5 triliun Total Aset Rp 1,5 triliun NOCF Rp.126 miliar EBITDA Rp.175 miliar Debt to EBITDA 2,8 kali
Produksi	Air : 900.374 m3 BBM : 78.158 KL Es : 123.468 ton Ikan : 23.308 ton Udang : 2.126 ton Pakan ikan dan Udang : 53.872 ton
Proses bisnis	Eksekusi inisiatif budidaya tahap selanjutnya Membangun dok di Lampulo Penambahan UPI baru di Bengkayang, Lampulo dan Makassar Penguatan ekspor dan produk ritel Peningkatan produksi pakan
SDM, Organisasi dan Teknologi	Kantor Pusat : 267 orang Kantor Cabang dan Unit : 562 orang Penerapan digitalisasi disetiap fasilitas pelabuhan yang dikelola

### Tahun 2024 : Fase 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 portfolio usaha yang menghasilkan bisnis prospektif di masa mendatang.

**Tabel 5.6 Inisiatif Strategis Tahun 2024 - Fase Ekspansi**

Tahun 2023 : Fase Penguasaan	
BUMN Pangan	Terbentuk holding BUMN pangan dengan induk holding PT RNI
Keuangan	Total Penjualan Rp 1,9 triliun Total Aset Rp 1,7 triliun NOCF Rp.155 miliar EBITDA Rp.203 miliar Debt to EBITDA 2,5 kali
Produksi	Air : 927.385 m3 BBM : 80.503 KL Es : 125.937 ton Ikan : 33.342 ton Udang : 3.260 ton Pakan ikan dan Udang : 62.535 ton
Proses bisnis	Eksekusi inisiatif budidaya tahap selanjutnya Penguatan ekspor udang Tambahkan pengelolaan 1 Pelabuhan Perikanan Penambahan 1 UPI baru di Bitung Penguatan ekspor Finalisasi proses bisnis terintegrasi dri hulu ke hilir
SDM, Organisasi dan Teknologi	Kantor Pusat : 303 orang Kantor Cabang dan Unit : 786 orang Penerapan digitalisasi disetiap fasilitas pelabuhan yang dikelola

## E. SASARAN SEGMENT USAHA

Untuk mencapai peta jalan tersebut, maka ditetapkan sasaran pada setiap segmen usaha sebagai berikut:

### 1. Tambat Labuh

- a. Mengoptimalkan fasilitas tambat labuh di setiap pelabuhan sehingga tercapai daya tampung kapal sebanyak 25.058 kapal di tahun 2024.
- b. Pemanfaatan teknologi informasi untuk digitalisasi proses pencatatan dan penataan tambat labuh.

### 2. Cold Storage (CS) dan Air Blast Freezer (ABF)

- a. Mengoptimalkan fasilitas CS dan ABF di setiap pelabuhan sehingga tercapai kapasitas 572.243 ton di tahun 2024.
- b. Pemanfaatan teknologi informasi untuk pencatatan dan penataan.

### 3. Penjualan Es

- a. Mengoptimalkan produksi sehingga kapasitas 125.937 ton di tahun 2024.
- b. Meningkatkan penggunaan teknologi dalam produksi dan administrasi.

### 4. Ruang, Tanah dan Bangunan (RTB)

- a. Mengoptimalkan pemanfaatan tanah sehingga tercapai pemanfaatan tanah minimal seluas 705.760 m<sup>2</sup> di tahun 2024.
- b. Pemanfaatan lahan untuk kerjasama dengan pihak ketiga.
- c. Melakukan evaluasi tarif secara berkala.

### 5. Air

- a. Memenuhi target penjualan air bersih sebanyak 927.385 m<sup>3</sup>.
- b. Meningkatkan penggunaan teknologi.
- c. Mengembangkan produk SWRO, seperti air bersih dan air minum.

### 6. Bahan Bakar Minyak (BBM)

- a. Target penjualan BBM sebanyak 80.503 kL pada tahun 2024.
- b. Meningkatkan pemanfaatan Izin Niaga Umum (INU) yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan penjualan mandiri di pelabuhan-pelabuhan lain di luar Muara Baru, Jakarta.

### 7. Listrik

- a. Memenuhi target penjualan listrik sebesar 20.191.206 Kwh pada tahun 2024.
- b. Pembangunan gardu *interchange* Muara Baru kapasitas 40 MW.

### 8. Bengkel dan Dok

- a. Memenuhi target volume kapal yang memakai jasa bengkel dan dok sebanyak 8.083 kapal pada tahun 2024.
- b. Membangun 3 (tiga) dok tambahan di Muara Baru, Lampulo dan Pekalongan.
- c. Memanfaatkan teknologi dalam proses perbaikan kapal, pencatatan transaksi dan pemeliharaan fasilitas dok.

**9. Ekspor**

- a. Memenuhi target volume perdagangan ekspor sebanyak 15.006 ton pada tahun 2024
- b. Peningkatan sertifikasi HACCP A pada Unit Pengolahan Ikan (UPI) eksisting
- c. Melakukan revitalisasi UPI Muara Baru
- d. Meningkatkan nilai tambah sumber daya hasil perikanan dengan melakukan investasi tambahan UPI baru

**10. Perdagangan**

- a. Memenuhi target pendapatan dari perdagangan total dengan volume 19.600 ton pada tahun 2024.
- b. Peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam proses perdagangan, pengiriman maupun pencatatan transaksi.

**11. Budidaya**

- a. Memenuhi target produksi budidaya sebesar 3.260 ton pada tahun 2024 yang dihasilkan dari 130 Ha tambak.
- b. Peningkatan penggunaan teknologi dalam proses budidaya, pasca panen maupun pencatatan transaksinya.

**12. Pabrik Pakan**

- a. Memenuhi target produksi sebesar 62.535 ton pada tahun 2024.
- b. Meningkatkan penggunaan teknologi dalam proses produksi, pencatatan transaksi maupun pemeliharaan pabrik pakan.

**13. Penangkapan Ikan**

- a. Memenuhi target pendapatan dengan volume 62 ton pada 2024.
- b. Penurunan volume karena penangkapan tidak lagi menjadi fokus kegiatan pendapatan perusahaan.

**14. Pasar Ikan Modern (PIM)**

- a. Memenuhi target pendapatan dengan volume 1.297 m2 pada 2024.
- b. Melakukan optimalisasi penyewaan ruang tersedia.
- c. Peningkatan pendapatan lain dari segmen penjualan air bersih dan listrik untuk pedagang.

Secara keseluruhan, proyeksi volume penjualan dari 18 segmen usaha disajikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 5.7 Proyeksi Target Penjualan Tahun 2020-2024**

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
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 (M3)	886.898	848.689	874.149	900.374	927.385
BBM (KL)	67.521	73.672	75.882	78.158	80.503
Listrik (X1000 KWh)	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

#### F. SASARAN SUMBERDAYA MANUSIA (SDM)

Seiring dengan pertumbuhan sasaran usaha dan sasaran keuangan, juga direncanakan penambahan jumlah SDM setiap tahunnya. Dari jumlah 531 orang pada tahun 2020 direncanakan jumlah SDM meningkat dua kalilipat menjadi 1.089 pada tahun 2024. Untuk komposisi di Kantor Pusat dan Kantor Cabang, terjadi perbrdaan signifikan antara tahun 2020 dengan tahun 2024. Pada tahun 2020 jumlah SDM Kantor Pusat dan Cabnag berbanding 3:4 sedangkan pada tahun 2024 pertumbuhan SDM di Kantor Cabnag jauh lebih tinggi dan perbandingannya menjadi 1:4. Ini mencerminkan strategi Perusahaan lima tahun ke depan adalah melakukan penguatan Cabang-cabang. Antara lain dengan membuka Cabang baru dan menambah SDM di Cabang.

**Tabel 5.8 Rencana Pengembangan SDM**

Tahun	Kantor Pusat	Kantor Cabang	Jumlah
2020	231 orang	300 orang	531 orang
2021	250 orang	360 orang	610 orang
2022	350 orang	500 orang	695 orang
2023	276 orang	562 orang	838 orang
2024	303 orang	786 orang	1.089 orang

# BAB VI

## PROGRAM KERJA STRATEGIS

### RJPP 2020-2024

Untuk mewujudkan tujuan perusahaan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, menjadi entitas perusahaan yang fokus pada perikanan dan usaha pelabuhan, mengelola rantai yang terintegrasi dari hulu ke hilir serta memberdayakan nelayan dan pembudidaya melalui kerja sama dengan konsep inti plasma, Perusahaan telah menyusun strategi dan serangkain program kerja dalam lima tahun sesuai tema yang telah ditetapkan.

#### A. INISIATIF STRATEGIS

Program kerja yang disusun oleh Perusahaan juga telah menyesuaikan dengan lima prioritas Kementerian BUMN, dari lima prioritas diatas, Perusahaan telah Menyusun Program Kerja yang akan dilaksanakan tahun 2020-2024 meliputi:

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

Katalisasi pertumbuhan ekonomi dan dampak sosial jangka panjang yang berkelanjutan, mendukung keamanan pangan, energi, kesehatan, dan lingkungan. Inisiatif untuk nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia dibagi menjadi dua tema strategis yaitu :

###### a. Nilai/Kinerja Ekonomi

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

###### b. Perluasan Korporasi Pertanian (Petani) / UMKM:

- Model bisnis korporasi perikanan (nelayan) untuk nelayan perikanan tangkap dan pembudidaya ikan

##### 2. Inovasi Model Bisnis

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

###### a. Holding BUMN Pangan & Restrukturisasi Perusahaan

- Merger dengan PT Perikanan Nusantara

###### b. Integrasi dalam *Value Chain*

- Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk budidaya ikan : termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap, manajemen pelabuhan)

###### c. Perluasan Lahan

- Strategi pemenuhan area untuk pembudidayaan ikan dan manajemen pelabuhan

### 3. Kepemimpinan Teknologi

Kepemimpinan global dalam teknologi strategis dan melembagakan kemampuan digital seperti manajemen data, analitik canggih, *big data*, intelegensi buatan. Program kerjanya dibagi dalam dua program utama :

#### a. Teknologi Pertanian / Budidaya

- Penyedia solusi terintegrasi (benih, budidaya, panen & pasca panen / teknologi pemrosesan) untuk nelayan / petani : termasuk budidaya ikan.

### 4. 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 :

#### a. Infrastruktur Optimalisasi / pemanfaatan aset

#### b. Optimalisasi/Utilisasi Aset

### 5. Pengembangan Talenta

Meningkatkan keterampilan dan keahlian SDM, 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 :

#### a. Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian

#### b. Pengembangan Talenta berkualitas

- Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan milenial

Dari tema strategi dan inisiatif strategi yang telah disusun, Perusahaan menyusun program kerja menyesuaikan dengan masing masing segmen usaha yang dikelola. Salah satu program kerja utama yang ditetapkan dan menjadi fokus penyelesaian adalah program konsolidasi untuk pembentukan Holding Pangan pada tahun 2020.

## B. RINCIAN PROGRAM KERJA

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

1. *Restrukturisasi Keuangan EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit*
  - a. Perbaiki EBITDA
  - b. Perbaiki NOCF
  - c. Perbaiki Laba Berjalan
  - d. Perbaiki Debt to Ebitda
2. *Model Bisnis Korporasi Perikanan (Nelayan) untuk Nelayan Perikanan Tangkap dan Pembudidayaan Ikan*
  - a. Membuat budidaya udang super intensif yang berkesinambungan di daerah-daerah yang kurang berkembang (direncanakan di Sulawesi, Bangka Belitung, Kalimantan, Lampung),

- b. Mengevaluasi kemungkinan kemitraan teknis (misalnya KKP, BUMN lain dan Pemda)
  - c. Pengembangan jaringan kemitraan dengan nelayan penangkap ikan
  - d. Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan
3. *Merger Anggota Holding Pangan*
    - a. Menyiapkan penggabungan Perum Perindo dan PT. Perinus untuk menjadi BUMN Perikanan.
  4. *Pengembangan Agribisnis Terintegrasi untuk Budidaya Ikan termasuk Pabrik Pakan, Perikanan Tangkap dan Manajemen Pelabuhan*
    - a. Menjaga bisnis *wild catch* dan manajemen pelabuhan melalui aksi yang terfokus kepada peningkatan usaha pelabuhan dengan menambah bisnis, optimalisasi dan penambahan aset seperti dok kapal, pabrik tepung ikan dan unit pengolahan ikan (UPI).
    - b. Melakukan kerja sama di bidang pengadaan kapal, kerja sama pengolahan, penjualan baik untuk lokal, ekspor dan impor mulai dari pendampingan sampai *offtaker*. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan efisiensi biaya produksi dan meningkatkan pasar.
  5. *Strategi Pemenuhan Lahan Area Penangkapan untuk Perikanan tangkap / Pembudidayaan ikan*
    - a. Pembangunan dok dan bengkel kapal
    - b. Merencanakan menambah luas lahan budidaya yang produktif dari 36,5 hektare dari 2020 menjadi 392 hektare pada tahun 2024 melalui Kerjasama maupun penambahan sendiri.
    - c. Pembelian lahan pabrik pakan di Subang.
  6. *Penyedia Solusi Terintegrasi (Benih, Budidaya, Panen dan Pasca Panen/Teknologi Pemrosesan) untuk Nelayan : Termasuk Budidaya Ikan*
    - a. Pabrik pakan ikan dan udang dengan menaikkan volume produksi per tahun sebesar 10 persen sehingga produksi pada 2024 pakan ikan dan udang sebanyak 62.535 ton.
  7. *Optimalisasi/Pemanfaatan Aset*

Melakukan optimalisasi aset diantaranya TPI Pekalongan, UPI dan Pusat Pemasaran Ikan di Muara Baru, Jakarta melalui pengelolaan sendiri atau kerja sama dengan pihak lain yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing BUMN.
  8. *Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian*

Membangun kemitraan dengan Lembaga R&D untuk mengembangkan industri agar menghasilkan produk yang bernilai tambah serta perbaikan strategi penjualan, efisiensi *supply chain* dan peluang pengembangan bisnis baru.
  9. *Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan Milenial*

Restrukturisasi SDM, mengembangkan *talent pool* dan generasi milenial untuk mahir dalam *business strategy*, *technology breakthrough* dan *social innovation*.



### C. RENCANA AKSI PERUM PERINDO

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

1. *Rencana Aksi Restrukturisasi Keuangan*
  - Fokus pada restrukturisasi keuangan dalam 2 tahun ke depan. Target utama pelunasan MTN pada tahun 2020.
  - Restrukturisasi keuangan dan portofolio bisnis Perusahaan dua tahun ke depan. Yaitu melakukan pelunasan *Medium Term Notes* (MTN) yang jatuh tempo pada tahun 2020 dan pengajuan kredit modal kerja baru.
  - Restrukturisasi utang jatuh tempo jangka pendek dan pengajuan skema pengurangan bunga pinjaman dan pengajuan penundaan pembayaran utang serta penundaan investasi yang tidak memiliki implikasi pendapatan.
  - Pemanfaatan aset-aset *idle* untuk meningkatkan bisnis perusahaan terutama pada cabang-cabang utama yang memiliki peluang pertumbuhan bisnis ataupun menggandeng mitra untuk kerja sama pengembangan. Optimalisasi aset direncanakan di seluruh lahan Pelabuhan Perikanan yang dikelola oleh Perusahaan.
2. *Rencana Aksi Model Bisnis Korporasi Pertanian untuk Nelayan Perikanan Tangkap dan Pembudidaya Ikan*
  - Membuat budidaya berkesinambungan di daerah-daerah misalnya. Sulawesi, Bangka Belitung, Kalimantan, Lampung), mengevaluasi kemungkinan kemitraan teknis misalnya. KKP, BUMN lain dan Pemda.
  - Meningkatkan jaringan nelayan melalui kolaborasi dengan nelayan / koperasi nelayan/Penambahan mitra Kerjasama kemitraan dengan nelayan dan pembudidaya
  - Penyerapan ikan dan udang dari nelayan dan pembudidaya/Penambahan volume produksi dari penyerapan hasil nelayan dan pembudidaya
3. *Rencana Aksi Pengembangan Agribisnis Terintegrasi untuk Budidaya Ikan termasuk Pabrik Pakan, Perikanan Tangkap, dan Manajemen Pelabuhan*
  - Menjaga bisnis manajemen Pelabuhan dan penerapan ERP dan digitalisasi di setiap Pelabuhan
  - Pengembangan dan penambahan asset untuk mendukung bisnis terintegrasi seperti : Hatchery di Lampung, Pabrik Tepung Ikan di Subang, Tambak Budidaya di Bengkayang, Unit Pengolahan Ikan di Lampulo, Bengkayang, Makassar dan Bitung.
  - Kerjasama pengelolaan Pelabuhan Perikanan dengan KKP maupun Pemda.

4. *Strategi pemenuhan area penangkapan untuk pembudidayaan ikan*
  - Perluasan lahan budidaya eksisting di Bengkayang pada Blok F dan G serta lahan budidaya di lokasi lain menjadi total 130 hektare pada tahun 2024 melalui :
    - Kerjasama inti plasma dengan pembudidaya dan nelayan
    - Kemitraan bisnis dengan Pemerintah (KKP dan/atau Pemda)
    - Kemitraan bisnis dengan investor
5. *Rencana Aksi Penyedia Solusi Terintegrasi (Benih, Budidaya, Panen dan Paska Panen atau Teknologi Pemrosesan) untuk Nelayan atau Petani: termasuk Budidaya Ikan*
  - Optimalisasi Pabrik pakan ikan dan udang
  - Pabrik pakan ikan dan udang dengan menaikkan volume produksi per tahun sebesar 10 persen sehingga produksi pada 2024 pakan ikan dan udang sebanyak 43.311 ton.
6. *Optimalisasi / pemanfaatan asset*
  - Optimalisasi Eks. PPI Muara Baru
  - Revitalisasi Unit Pengolahan Ikan Muara Baru
7. *Kolaborasi dengan Lembaga Penelitian*
  - Pembentukan Indonesian Food and Agriculture Institute
  - Membangun kemitraan dengan lembaga R&D untuk mengembangkan produk bernilai tambah perikanan dan mengembangkan penyedia teknologi perikanan
  - Kontribusi Jurusan/Prodi Budidaya Perikanan dalam Perguruan Tinggi
8. *Pengembangan Talenta untuk BOD-1 dan Milenial*
  - Pemberdayaan dan pengembangan talenta untuk BOD-1 dan SDM milenial serta peningkatan produktivitas SDM.

Tabel 6.1 Inisiatif Strategi RJPP 2020-2024

Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Sasaran Kinerja	2020	2021	2022	2023	2024
Model bisnis korporasi perikanan untuk nelayan	•Peningkatan luasan lahan/jumlah mitra kemitraan, Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas	Penambahan mitra Kerjasama kemitraan dengan nelayan dan pembudidaya (Mitra)	551	1.750	2.000	2.250	2.500
		Penambahan volume produksi dari penyerapan hasil nelayan dan pembudidaya (ton)	634	4.623	5.085	5.848	7.310
Rasionalisasi EBITDA, Debt (Interest Bearing), NOCF, Net Profit	•Perbaikan EBITDA	EBITDA positif (Rp. Juta)	48.917	98.158	134.488	175.330	202.928
	•Perbaikan NOCF	NOCF Positif (Rp. Juta)	898	115.863	122.055	125.780	155.797
	•Perbaikan Net Profit	Peningkatan Net Profit (Rp. Juta)	1.859	4.551	29.520	42.537	65.651
	•Perbaikan Debt to EBITDA	Penurunan Debt to EBITDA (Kali)	6	2	2	3	3
Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk budidaya ikan termasuk pabrik pakan, perikanan tangkap dan manajemen Pelabuhan	Pengembangan agribisnis terintegrasi untuk agribisnis ikan	Pengembangan ERP	Pengembangan digitalisasi	Pengembangan Digitalisasi	implementasi	implementasi	implementasi
		Peningkatan penerapan digitalisasi disetiap fasilitas 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
Pemenuhan lahan budidaya	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	Blok G 100% Q2 (Penambahan	Operasional	Operasional

Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Sasaran Kinerja	2020	2021	2022	2023	2024
				lahan, pembuatan 8 petak tambak)	8 petak tambak, Pasang HDPE, pipa central drain, inlet, outlet dan sarana produksi)		
		Pembelian lahan Pabrik Pakan Ikan dan Udang Sukamandi, Jawa Barat	-	-	Pembelian lahan	-	-
Peningkatan luasan lahan budidaya dan penangkapan/pengumpulan ikan serta Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Budidaya serta Peningkatan Produktifitas	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 volume produksi/penjualan budidaya (ton)	162	742	1.338	2.126	3.260
		Peningkatan volume produksi/penjualan Ikan (ton)	5.536	11.557	12.712	14.619	18.274
		Peningkatan Volume Penjualan Ekspor (ton)	489	917	4.945	8.628	15.006
Merger, akuisisi, restrukturisasi	Merger Perinus-Perindo untuk menjadi BUMN Perikanan	Penyelesaian Kajian di 2020 dan Merger di 2021	Kajian Selesai	Proses Merger Q1	Implementasi	Implementasi	Implementasi
Penyedia solusi Terintegrasi untuk Petani, Peternak, dan Nelayan	Program strategis Teknologi Informasi (IT) terintegrasi untuk seluruh proses bisnis perikanan	Kenaikan volume produksi tahunan Pabrik Pakan (Ton)	2.338	35.001	39.753	53.872	62.535
Optimalisasi dan revitalisasi beberapa asset untuk meningkatkan bisnis	•Revitalisasi TPI Pekalongan, dan Unit Pengolahan Ikan Muara Baru	Optimalisasi Eks. PPI Muara Baru	NA	Perjanjian Kerjasama dengan mitra strategis	Mulai Pembangunan	Operasional	Operasional

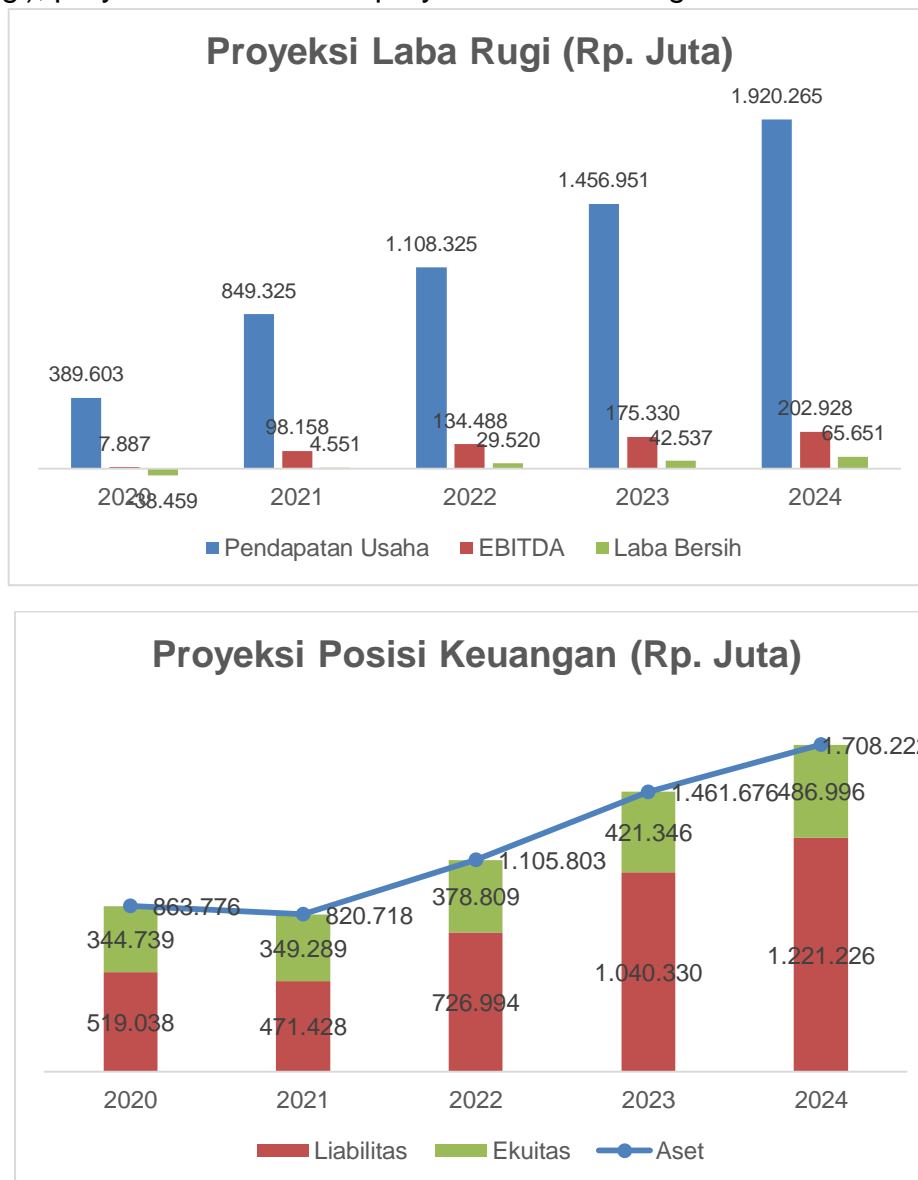
Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Sasaran Kinerja	2020	2021	2022	2023	2024
		Revitalisasi Unit Pengolahan Ikan Muara Baru	NA	Progres mulai Q3 (penunjukan kontraktor, fisik konstruksi 30%)	Selesai revitalisasi Q2, konstruksi 100%	Operasional	Operasional
Kerjasama dengan Lembaga Penelitian dan atau Universitas untuk pengembangan bisnis perusahaan	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
Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM	•Perubahan proses bisnis : desentralisasi bisnis ke cabang-cabang. Menambah cabang dri 5 menjadi 7, Pemberdayaan SDM Cabang, Penguatan SDM milenial, Pengembangan SDM milenial, Peningkatan produktivitas SDM	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%

## BAB VII

# PROYEKSI KEUANGAN DAN INVESTASI RJPP 2020-2024

### A. PROYEKSI KEUANGAN

Dari segi keuangan ada empat laporan keuangan yang diproyeksikan dalam RJPP ini yaitu, proyeksi posisi keuangan (neraca), proyeksi performa keuangan (laba-rugi), proyeksi arus kas dan proyeksi rasio keuangan.



Gambar 7.1 Proyeksi Keuangan Tahun 2020-2024

## 1. Proyeksi Posisi Keuangan Tahun 2020-2024

Dalam kurun 5 (lima) tahun mendatang, proyeksi keuangan Perusahaan diproyeksikan membaik, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini:

**Tabel 7.1 Proyeksi Posisi Keuangan Tahun 2020–2024 (dalam juta rupiah)**

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
a. Kas/Bank/Deposito	59.180	61.529	50.257	48.738	124.525
b. Piutang Usaha	249.318	261.337	263.533	309.546	350.458
c. Piutang Lain-Lain	6.986	1.000	1.000	1.000	3.500
d. Persediaan	25.388	22.058	25.828	52.110	27.110
e. Pajak Dibayar Dimuka	22.430	1.517	9.840	21.656	28.076
f. Biaya Dibayar Dimuka	14.508	3.903	23.903	5.004	2.504
g. Aset Lancar Lainnya	34.770	7.293	28.690	4.914	27.433
<b>JUMLAH ASET LANCAR</b>	<b>412.580</b>	<b>358.637</b>	<b>403.051</b>	<b>442.967</b>	<b>563.607</b>
a. Aset Pajak Tangguhan	32.889	32.889	32.889	32.889	32.889
b. Properti Investasi (Bersih)	77.813	76.551	76.551	76.551	76.551
c. Aktiva Tetap (Bersih)	331.244	344.648	572.487	888.227	1.013.919
d. Aktiva Tidak Berwujud (Bersih)	-	6.546	19.379	19.595	19.810
e. Aktiva Dalam Penyelesaian	8.093	-	-	-	-
f. Aktiva Lain-Lain	1.158	1.446	1.446	1.446	1.446
<b>JUMLAH ASET TIDAK LANCAR</b>	<b>451.197</b>	<b>462.081</b>	<b>702.752</b>	<b>1.018.709</b>	<b>1.144.615</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>863.776</b>	<b>820.718</b>	<b>1.105.803</b>	<b>1.461.676</b>	<b>1.708.222</b>
a. Hutang Usaha	19.810	33.925	44.372	59.542	79.210
b. Hutang Bank Jangka Pendek	107.393	108.291	80.355	69.403	102.159
c. Hutang Pajak	14.859	3.246	820	1.182	1.824
d. Pendapatan Diterima Dimuka	16.181	54.823	46.908	46.908	91.908
e. Biaya Yang Masih Harus Dibayar	5.632	4.938	4.938	20.805	60.805
f. Hutang Lain-Lain	16.466	13.571	12.827	12.827	52.827
g. Hutang MTN Jatuh Tempo	81.000	-	-	-	-
<b>JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>	<b>261.342</b>	<b>218.794</b>	<b>190.219</b>	<b>210.667</b>	<b>388.731</b>
a. Hutang Bank Jangka Panjang	82.474	70.103	209.508	421.832	409.536
b. Imbalan Paska Kerja	24.221	24.224	24.224	24.224	14.224
c. Hutang RDI	796	-	-	-	-
d. Hutang MTN	-	-	-	-	-
e. Pendapatan Diterima Dimuka	145.235	158.005	302.740	383.306	408.432
f. Hutang Lain-Lain	4.969	303	303	303	303
<b>JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>	<b>257.696</b>	<b>252.634</b>	<b>536.774</b>	<b>829.664</b>	<b>832.495</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>	<b>519.038</b>	<b>471.428</b>	<b>726.994</b>	<b>1.040.330</b>	<b>1.221.226</b>
a. Modal disetor	341.434	341.434	341.434	341.434	341.434
b. Cadangan Umum	-	-	-	-	-
c. Laba/(Rugi) Ditahan	54.679	16.220	20.771	50.290	92.827
d. Laba/(Rugi) Bulan Berjalan	(38.459)	4.551	29.520	42.537	65.651
e. Komponen Ekuitas Lainnya	(12.915)	(12.915)	(12.915)	(12.915)	(12.915)
<b>EKUITAS</b>	<b>344.739</b>	<b>349.289</b>	<b>378.809</b>	<b>421.346</b>	<b>486.996</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>	<b>863.776</b>	<b>820.718</b>	<b>1.105.803</b>	<b>1.461.676</b>	<b>1.708.222</b>

## 2. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020-2024

Dalam kurun 5 (lima) tahun mendatang, Laba Rugi Perusahaan diproyeksikan membaik, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini:

**Tabel 7.2 Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020–2024** *(dalam juta rupiah)*

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
<b><u>Pendapatan Usaha</u></b>					
a. Es	16.584	18.899	19.277	19.662	20.056
b. Cold Storage	12.315	17.606	18.134	18.678	19.238
c. Ruang & Tanah	45.576	46.684	60.772	65.788	70.804
d. Tambat Labuh	1.973	17.105	17.618	18.147	18.691
e. Pelayanan Bengkel & Dok	7.357	9.513	10.829	18.117	33.785
f. Listrik	9.232	9.377	9.565	9.756	9.951
g. Air	24.006	23.986	24.705	25.446	26.210
h. Bahan Bakar Minyak (BBM)	66.818	72.905	75.092	77.345	79.665
i. Perdagangan	157.804	252.202	277.423	319.036	398.795
j. Ekspor	21.800	32.279	174.106	303.779	528.358
k. Perikanan Tangkap	1.660	1.200	1.224	1.248	1.273
l. Perikanan Budidaya	8.838	39.799	71.765	114.026	174.862
m. Pelayanan Jasa Lainnya	1.352	3.791	3.866	3.944	4.023
n. PIM	10.751	12.326	12.696	13.077	13.469
o. Pabrik Pakan	3.536	291.653	331.253	448.902	521.085
<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>389.603</b>	<b>849.325</b>	<b>1.108.325</b>	<b>1.456.951</b>	<b>1.920.265</b>
<b><u>Beban Pokok Pendapatan</u></b>					
a. Beban Bahan	267.685	566.927	747.208	1.008.731	1.346.656
b. Beban Pegawai	5.514	6.155	8.032	10.558	13.916
c. Beban Kantor	1.037	2.028	2.647	3.479	4.586
d. Beban Listrik	11.978	14.681	23.490	25.184	33.193
e. Beban Air	680	796	1.039	1.366	1.801
f. Beban Telepon	11	18	24	31	41
g. Beban Pemeliharaan	2.596	5.884	7.679	10.094	13.304
h. Beban PNBPN Terkait Pendapatan	0	11.925	15.561	20.456	26.961
i. Beban Penyusutan	13.609	11.116	14.505	19.068	25.132
<b>JUMLAH BEBAN POKOK PENDAPATAN</b>	<b>303.110</b>	<b>619.530</b>	<b>820.184</b>	<b>1.098.968</b>	<b>1.465.588</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>86.493</b>	<b>229.795</b>	<b>288.141</b>	<b>357.983</b>	<b>454.677</b>
<b><u>Beban Penjualan</u></b>					
a. Beban Pegawai	17.858	29.329	38.273	50.311	95.909
b. Beban Kantor	453	978	1.277	1.678	11.544
c. Beban Listrik	2.774	6.504	8.488	11.158	2.312
d. Beban Air	875	240	313	412	350
e. Beban Telepon	5	22	29	38	3.479
f. Beban Pemeliharaan	655	4.751	6.200	8.151	9.866
g. Beban Penyusutan	4.670	14.224	18.562	24.401	2.907
<b>JUMLAH BEBAN PENJUALAN</b>	<b>27.290</b>	<b>56.050</b>	<b>73.142</b>	<b>96.149</b>	<b>126.367</b>
<b><u>Beban Administrasi dan Umum</u></b>					
a. Beban Pegawai	50.369	68.925	75.817	83.399	95.909
b. Beban Kantor	3.065	5.055	6.597	8.759	11.544
c. Beban Listrik	823	1.013	1.321	1.754	2.312
d. Beban Air	513	153	200	266	350
e. Beban Telepon	1.563	1.524	1.988	2.640	3.479
f. Beban Kendaraan Operasional	2.526	4.321	5.638	7.486	9.866
g. Beban Pemeliharaan	380	1.273	1.661	2.205	2.907
h. Beban Umum Lainnya	10.356	18.426	20.045	23.052	26.510
i. Beban PNBPN Tidak Terkait Pendapatan	0	238	311	412	544
j. Beban Penyusutan	5.193	13.968	23.988	33.979	52.582
k. Beban Amortisasi	5	1.284	2.451	4.784	4.784
<b>JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI DAN UMUM</b>	<b>74.791</b>	<b>116.180</b>	<b>140.017</b>	<b>168.736</b>	<b>210.787</b>
<b>JUMLAH BEBAN USAHA</b>	<b>102.081</b>	<b>172.229</b>	<b>213.159</b>	<b>264.885</b>	<b>337.154</b>
<b>LABA (RUGI) USAHA</b>	<b>(15.588)</b>	<b>57.566</b>	<b>74.981</b>	<b>93.098</b>	<b>117.523</b>
<b><u>Pendapatan (Biaya) Keuangan</u></b>					
a. (Biaya) Bunga Bank	(26.048)	(38.113)	(21.998)	(22.910)	(16.835)
b. Pendapatan Bunga & Jasa Giro	1.235	2.762	2.845	2.987	3.286
<b>JUMLAH PENDAPATAN (BIAYA) KEUANGAN</b>	<b>(24.813)</b>	<b>(35.351)</b>	<b>(19.154)</b>	<b>(19.923)</b>	<b>(13.549)</b>
<b><u>Pendapatan (Biaya) Lain-lain</u></b>					
a. Pendapatan Lain-Lain	6.074	180	185	195	214



Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
b. Selisih Kurs	0	0	0	0	0
c. (Biaya) Lainnya	(4.132)	(16.327)	(16.654)	(16.654)	(16.654)
<b>JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN</b>	<b>1.943</b>	<b>(16.147)</b>	<b>(16.468)</b>	<b>(16.459)</b>	<b>(16.440)</b>
<b>LABA (RUGI) USAHA SEBELUM PAJAK</b>	<b>(38.459)</b>	<b>6.068</b>	<b>39.359</b>	<b>56.715</b>	<b>87.535</b>
Manfaat (Beban) Pajak	0	(1.517)	(9.840)	(14.179)	(21.884)
<b>LABA BERSIH</b>	<b>(38.459)</b>	<b>4.551</b>	<b>29.520</b>	<b>42.537</b>	<b>65.651</b>

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

Dalam kurun 5 (lima) tahun mendatang, arus kas Perusahaan diproyeksikan membaik, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini:

**Tabel 7.3 Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024** *(dalam juta rupiah)*

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
a. Penerimaan dari pelanggan dan lain-lain	435.874	854.394	1.106.974	1.412.168	1.880.965
b. Pembayaran untuk pemasok dan lain-lain	(382.711)	(535.684)	(706.030)	(953.140)	(1.272.442)
c. Pembayaran untuk operasional	(39.690)	(195.845)	(268.706)	(318.784)	(430.783)
d. Penerimaan dari (Pembayaran untuk) perpajakan	(11.274)	(9.944)	(13.213)	(17.645)	(25.443)
e. Penerimaan lainnya	2.505	2.942	3.030	3.182	3.500
<b>KAS DIPEROLEH DARI AKTIVITAS OPERASI</b>	<b>4.704</b>	<b>115.863</b>	<b>122.055</b>	<b>125.780</b>	<b>155.797</b>
a. Pembelian Aset Tetap	(7.628)	(37.854)	(244.052)	(354.720)	(183.273)
b. Penjualan Aset Tetap	-	-	-	-	-
c. Perolehan Properti Investasi	-	-	-	-	-
d. Penjualan Properti Investasi	-	-	-	-	-
<b>KAS DIPEROLEH DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>	<b>(7.628)</b>	<b>(37.854)</b>	<b>(244.052)</b>	<b>(354.720)</b>	<b>(183.273)</b>
a. Penerimaan/ (Pembayaran) utang dana revitalisasi	(809)	(776)	(744)	-	-
b. Penerimaan utang bank	109.075	-	130.242	350.776	232.618
c. Pembayaran utang bank	(25.377)	(12.371)	(18.773)	(123.355)	(129.355)
d. Pembayaran Dividen	-	-	-	-	-
e. Penerimaan PMN (Penambahan Ekuitas)	-	-	-	-	-
e. Penerimaan/(Pembayaran) MTN	(119.000)	(81.000)	-	-	-
<b>KAS DIPEROLEH DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>	<b>(36.111)</b>	<b>(94.147)</b>	<b>110.725</b>	<b>227.421</b>	<b>103.263</b>
<b>KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>(39.035)</b>	<b>(16.138)</b>	<b>(11.272)</b>	<b>(1.519)</b>	<b>75.787</b>
Kas dan setara kas awal bulan	98.215	77.667	61.529	50.257	48.738
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR BULAN</b>	<b>59.180</b>	<b>61.529</b>	<b>50.257</b>	<b>48.738</b>	<b>124.525</b>

### 4. Proyeksi Rasio Keuangan

Dalam kurun 5 (lima) tahun mendatang, rasio keuangan Perusahaan diproyeksikan membaik, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini:

**Tabel 7.4 Proyeksi Rasio Keuangan**

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
<b>MAIN DASHBOARD</b>					
EBITDA	7.887	98.158	134.488	175.330	202.928
CFO	4.704	115.863	122.055	125.780	155.797
Interest Bearing DEBT	271.664	178.394	289.863	491.235	511.695
Debt / EBITDA	34,4x	1,8x	2,2x	2,8x	2,5x
<b>PROFITABILITY</b>					
EBIT Margin	-4,00%	6,78%	6,77%	6,39%	6,12%
EBITDA Margin	2,02%	11,56%	12,13%	12,03%	10,57%
Net Profit Margin	-9,87%	0,54%	2,66%	2,92%	3,42%
Gross Profit Margin	28,54%	37,09%	35,13%	32,57%	31,02%
Operational Margin	-4,00%	6,78%	6,77%	6,39%	6,12%
<b>WORKING CAPITAL</b>					
Days Receivable Turnover	234	112	87	78	67

Days Inventory Turnover	31	13	11	17	7
Days Payable Turnover	24	20	20	20	20
<b>DEBT</b>					
Interest Coverage (EBIT / Interest)	-0,6x	1,5x	3,4x	4,1x	7,0x
<b>RETURN</b>					
Return on Invested Capital	-6,24%	0,86%	4,41%	4,66%	6,57%
Return on Equity	-11,16%	1,30%	7,79%	10,10%	13,48%

## B. PENAMBAHAN SARANA PRASARANA & INVESTASI

Sesuai dengan strategi Perusahaan untuk 5 (lima) tahun mendatang yang antara lain melakukan optimalisasi aset untuk peningkatan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana produksi, dalam kurun tahun 2020-2024 diproyeksikan penambahan sarana dan prasarana. Rencana penambahan sarana dan prasarana adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan budidaya dengan memperluas tambak hingga total luasan hingga 130 hektare secara keseluruhan.
- Revitalisasi aset di Pelabuhan Perikanan
- Peningkatan HACCP A pada Unit Pengolahan Ikan eksisting
- Membangun empat Unit Pengolahan Ikan (UPI) tambahan dari dua yang sudah ada di seluruh Indonesia yang memiliki potensi perikanan.
- Membangun tiga *dok* tambahan dari tiga yang sudah ada saat ini, yaitu di Lampulo, Muara Baru dan Pekalongan.

Terkait dengan penambahan sarana prasarana produksi tersebut di atas, Perusahaan memproyeksikan investasi sesuai dengan kategorinya, sebagaimana tersaji dalam tabel 7.5. di bawah ini. Angka yang tersaji dalam tabel 7.5 ini adalah proyeksi angka investasi yang menggunakan dana sendiri.

Termasuk di dalam proyeksi investasi ini adalah investasi untuk pengadaan sarana dan prasarana kerja serta investasi pengadaan program teknologi informasi untuk proses produksi, keuangan, dan administrasi.

**Tabel 7.5 Investasi**

(dalam juta rupiah)

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
Tanah	-	-	8,88	42,11	20,07
Bumi & Bangunan	63,35	19,35	115,81	125,80	68,49
Mesin & Peralatan	106,79	31,78	80,78	113,17	49,68
Alat Angkut	0,22	0,05	23,92	3,34	4,40
Inventaris	0,30	1,55	0,66	65,31	35,64
Aktiva Dalam Penyelesaian	(163,02)	(21,43)	-	-	-
Aktiva Tidak Berwujud	-	6,55	14,00	5,00	5,00
<b>Total Investasi</b>	<b>7,63</b>	<b>37,85</b>	<b>244,05</b>	<b>354,72</b>	<b>183,27</b>

## BAB VIII

# MANAJEMEN RISIKO

### A. DASAR MANAJEMEN RISIKO

Pengelolaan risiko di lingkungan Perum Perikanan Indonesia mengacu pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara dan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan usaha Milik Negara.

### B. IDENTIFIKASI DAN MITIGASI RISIKO

Perkembangan usaha perikanan Perum Perikanan Indonesia seiring semakin dinamisnya industri perikanan menyebabkan risiko yang dihadapi perusahaan pada setiap segmen dan proses bisnisnya menjadi semakin kompleks. Risiko-risiko pada perusahaan, baik dalam operasional sehari-hari maupun dalam pengembangan bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu perusahaan menyusun Standar Operasional Prosedur internal manajemen risiko guna meminimalkan potensi kerugian dan mengoptimalkan profitabilitas, menciptakan nilai perusahaan dan meningkatkan kepercayaan *stakeholder*.

Pengelolaan manajemen risiko di Perum Perikanan Indonesia dilakukan pada tingkat korporasi yang dilaksanakan oleh Direktorat Operasional khususnya oleh Divisi Pengembangan Usaha dan Komite Manajemen Risiko (perangkat Dewan Pengawas). Penerapan manajemen risiko saat ini baru diimplementasikan pada usulan investasi yang akan diajukan. Kajian risiko menjadi salah satu dokumen pendukung utama dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan perspektif dan jenis risiko usahanya dapat diidentifikasi sebagai berikut :

**Tabel 8.1. Pengelolaan Manajemen Risiko**

No	Jenis Risiko	Mitigasi Risiko
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
1.	Piutang tidak tertagih	a. <i>Due diligence</i> dalam proses seleksi <i>buyer</i> dan <i>supplier</i> . b. Memperketat perjanjian kerjasama operasional (KSO) dengan pihak ketiga dengan mewajibkan <i>down payment</i> dan jaminan aset tetap. c. Membentuk tim penanganan piutang lintas Divisi untuk menjaga <i>collection</i> .
2.	Pembayaran tertunda dari <i>customer</i>	Mempersiapkan sistem monitoring tagihan dan <i>reminder</i> ke <i>customer</i>
3.	Rentang kendali aktivitas dengan wilayah yang luas	Standarisasi proses bisnis, penerapan KPI dan supervisi
4.	Pelaporan tidak <i>real time</i>	Implementasi sistem pelaporan keuangan <i>Enterprises Resources Planning</i> (ERP) <i>Financial Management System</i> (FMS)

No	Jenis Risiko	Mitigasi Risiko
5	Penugasan di luar kompetensi inti	yang mampu mencatat transaksi dan posisi keuangan secara <i>real time</i> . Kajian komprehensif aspek keuangan, teknis, legal dan operasional.
<b>Perspektif Operasional</b>		
1	Gugatan hukum atas penetapan tariff	a. Meminta pendampingan BPKP b. <i>Appraisal</i> setiap objek aset yang disewakan
2	Kesehatan dan kecelakaan kerja	Mempersiapkan unit dan pedoman manajemen K3
3	Keluhan dan kehilangan pelanggan	a. Mempersiapkan ISO 9001 b. Membentuk pedoman penanganan keluhan pelanggan
4	Resistensi warga atas dampak lingkungan	Mempersiapkan ISO 14001
5	<i>Loss productivity</i> karena umur teknis dan kesesuaian alat/mesin	Alokasi modernisasi dalam RKAP setiap tahunnya
6	Pengaruh musim terhadap fluktuasi hasil produksi	Manajemen stok ikan untuk menjaga pasokan saat tidak musim ikan
7	Pengaruh musim terhadap fluktuasi harga pembelian dan penjualan ikan	Kombinasi ekspor-impor dan manajemen komoditas.
8	Disparitas harga ikan antar wilayah	Seleksi wilayah operasional dengan kajian kelayakan aspek keuangan dan operasional
9	Pengaruh <i>handling</i> terhadap penurunan kualitas produk perikanan	a. Penerapan standarisasi teknik <i>handling</i> pada seluruh unit terkait b. Melatih nelayan mitra menerapkan teknik <i>handling</i> yang tepat
10	Tingkat mortalitas udang/ikan pada perikanan budidaya	Penerapan manajemen <i>biosecurity</i> untuk menjaga <i>survival rate</i> udang/ikan budidaya
11	Tuntutan investasi teknologi yang lebih canggih dan efisiensi	a. Mengurus HACCP A atau B pada setiap unit pengolahan b. Mengalokasikan anggaran RnD
12	Faktor alam seperti bencana alam, musim, dan gelombang laut.	Mengasuransikan aset dan ABK
13	Investasi dan modal kerja di luar RKAP untuk melaksanakan penugasan pemerintah	a. Mengatur klausul KSO dengan Pemda atau KKP untuk keringanan tarif b. Meminta penugasan secara tertulis dan <i>detail</i> kepada pemerintah
14	Produk ekspor <i>reject</i>	a. Menambah ahli QC b. <i>Update</i> legalitas/perijinan

## BAB VII

# PENUTUP

Dokumen RJPP tahun 2020-2024 ini akan menjadi kerangka kebijakan Perusahaan selama lima tahun mendatang guna menghadapi perkembangan dan kebutuhan perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada para pelanggan, pengguna jasa pelabuhan, nelayan, pembudidaya ikan, petan, dan masyarakat perikanan lainnya.

RJPP ini disusun dengan memperhatikan kekuatan sumber daya yang dimiliki Perusahaan yang tercermin dari evaluasi kinerja perusahaan lima tahun terakhir (2015-2019) dan kondisi perusahaan saat penyusunan RJPP (tahun 2020). Antara lain kondisi Perusahaan yang juga terkena dampak pelambatan ekonomi maupun produksi, khususnya produksi pangan, akibat pandemi COVID-19, yang terjadi mulai awal tahun 2020.

Dengan juga telah menyelaraskan dengan RPJMN 2020-2024, Prioritas Kementerian BUMN, Strategi Pengembangan Klaster Pangan BUMN dalam menetapkan asumsi-asumsi, diharapkan arah, strategi, sasaran dan program kerja dalam RJPP ini bisa dijalankan dalam lima tahun mendatang. Harapan selanjutnya, tujuan Perusahaan tercapai dan menjadi semakin dekat untuk mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan.