

2025

**DOKUMEN
RENCANA
STRATEGIS BUMN
YANG MASIH
BERLAKU**

**PT HUTAMA KARYA
(PERSERO)**

INFORMASI TENTANG RENCANA STRATEGIS PERUSAHAAN YANG BERLAKU PPID HUTAMA KARYA GROUP

PT Hutama Karya (Persero) menyampaikan bahwa **Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk periode 2020-2024 masih menjadi pedoman** utama dalam pengelolaan dan pengembangan bisnis perusahaan.

Meskipun memasuki tahun 2025, pelaksanaan visi, misi, serta strategi perusahaan masih berpegang pada kerangka dan program kerja yang telah dirancang dalam RJPP ini. Sebagai bagian dari upaya keberlanjutan dan pelaksanaan pembangunan infrastruktur, perusahaan secara konsisten mengacu pada RJPP tersebut untuk mencapai target dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan bersama pemangku kepentingan.

RJPP 2020-2024 mencakup sejumlah inisiatif strategis di berbagai aspek bisnis, termasuk pembangunan jalan tol, proyek infrastruktur vital, serta peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Rencana ini dinilai relevan dan dapat diadaptasi dengan kebutuhan dan dinamika pasar terkini.

Perlu kami sampaikan, bahwa hingga saat ini struktur organisasi PT Hutama Karya (Persero) masih belum bersifat definitif dan sedang dalam proses evaluasi dan kajian bersama pihak Danantara sebagai pemegang saham utama. Sebagaimana diketahui, belum ada arahan resmi maupun instruksi final dari Danantara terkait penetapan struktur organisasi dan revisi rencana strategis perusahaan.

Dengan kondisi tersebut, pelaksanaan rencana strategis perusahaan masih menggunakan pedoman RJPP 2020-2024 sambil menunggu keputusan dan arahan yang akan datang dari Danantara. PT Hutama Karya (Persero) berkomitmen untuk menjalankan rencana kerja secara optimal sesuai situasi saat ini dan menjaga keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan.

Jakarta, 24 September 2025
PT Hutama Karya (Persero)
Divisi Sekretaris Perusahaan



Adjib Al Hakim
Executive Vice President
C.q Atasan PPID

RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN

2020 - 2024

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya kami mampu dan bersemangat melaksanakan amanah Pemegang Saham untuk mengembangkan PT Utama Karya (Persero).

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Periode 2020-2024 ini mencakup arah, strategi dan aksi korporasi 5 (lima) tahun yang akan datang sebagai bagian dari perjalanan transformasi PT Utama Karya (Persero) dari perusahaan yang bergerak di industri konstruksi menjadi pengembang multi-bisnis berbasis infrastruktur dengan menjadikan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) sebagai tulang punggung infrastruktur (*infrastructure backbone*) dan sebagai agen pengembangan keekonomian Pulau Sumatera.

RJPP ini disusun dengan mempertimbangkan potensi pertumbuhan pembangunan infrastruktur dan ekonomi domestik yang menjanjikan bagi PT Utama Karya (Persero) terutama melalui mandat penugasan pengembangan JTTS. Selain itu, terdapat beberapa faktor internal sebagai pertimbangan pengembangan RJPP 2020-2024, antara lain evaluasi atas pencapaian strategi, kebijakan, dan kinerja perusahaan atas RJPP periode sebelumnya (Periode 2014-2018), serta pemetaan posisi perusahaan saat ini terhadap industri dan kompetisi di Indonesia.

Demikian RJPP Periode 2020-2024 ini disusun untuk dapat dijadikan pedoman manajemen dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan lima tahun mendatang serta dapat disahkan oleh Pemegang Saham sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan.

Atas perhatian dan seluruh masukan yang konstruktif, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, 11 Februari 2020
PT HUTAMA KARYA (PERSERO)

Dewan Komisaris:



Budiman
Komisaris Utama



Susdiyarto Agus Praptono
Wakil Komisaris Utama



Adityawarman
Komisaris



Achmad Gani Ghazaly
Komisaris



Musyafak
Komisaris



Chairiah
Komisaris



Wahyu Muryadi
Komisaris

Direksi:



Bintang Perbowo
Direktur Utama



Aloysius Kiik Ro
Wakil Direktur Utama



Sugiarti
Direktur Keuangan



Suroto
Direktur Operasi I



Mohamad Indrayana
Direktur Operasi II



Sugeng Rochadi
Direktur Operasi III



Putut Ariwibowo
Direktur Human Capital dan
Pengembangan

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	1
Ringkasan Eksekutif.....	1
Daftar Gambar	1
Daftar Tabel.....	1
1. Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan	1
1.2 Visi dan Misi Perusahaan	3
1.3 Budaya dan Moto Perusahaan	4
1.4 Maksud dan Tujuan Perusahaan	5
1.5 <i>Good Corporate Governance</i>	5
1.6 Arah Pengembangan Perusahaan	6
1.7 Struktur Organisasi	10
1.8 Kompetensi, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama	10
1.8.1. BUJT: Pengembangan Jalan Tol di Sumatera	11
1.8.2. Jasa Konstruksi dan Manufaktur	12
1.8.3. <i>Engineering, Procurement, Construction</i> (EPC)	14
1.8.4. <i>Enterprise</i> (Investasi)	14
2. Evaluasi RJPP 2014-2018 dan RJPP 2019 – 2023	15
2.1 Evaluasi Pencapaian Strategis Perusahaan	15
2.1.1. Evaluasi Umum	15
2.1.2. Bidang Pemasaran.....	15
2.1.3. Bidang Produksi	17
2.1.4. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	18
2.1.5. Bidang Keuangan	19
2.1.6. Bidang Pengembangan Bisnis.....	24
2.1.7. Bidang Pengembangan Jalan Tol	25
2.2 Evaluasi Pencapaian Tujuan dan Sasaran Perusahaan	25
2.3 Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan Perusahaan	27
2.4 Kendala yang Dihadapi Perusahaan dan Upaya-Upaya Pemecahan Masalah yang Telah Dilakukan	30
2.4.1. Bidang Pemasaran.....	30
2.4.2. Bidang Produksi	30
2.4.3. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	31
2.4.4. Bidang Organisasi, Manajemen, dan Teknologi	31
2.4.5. Bidang Keuangan	31
3. Posisi Perusahaan Saat ini	32
3.1 Analisis Lingkungan Eksternal – <i>PESTEL Analysis</i>	32
3.2 Analisis Lingkungan Eksternal – <i>Porter's 5 Forces</i>	35
3.3 Analisis Perbandingan Performa Keuangan PT HK dalam Industri	36
3.4 Analisis Internal dan Eksternal – <i>SWOT Analysis</i>	37
4. Rencana Jangka Panjang 2020-2024	41
4.1 Asumsi Makro	41
4.1.1. Kondisi Perekonomian Global	41
4.1.2. Kondisi Perekonomian Indonesia	41
4.1.3. Kondisi Perekonomian Pulau Sumatera.....	43
4.2 Asumsi Sektoral	44
4.1.1. Sektor Properti.....	44
4.1.2. Sektor Konstruksi dan Infrastruktur	50

4.1.3. Sektor Material Konstruksi.....	55
4.1.4. Sektor Jalan Tol Trans-Sumatera.....	56
4.1.5. Sektor HK Enterprise	58
4.3 Asumsi Korporasi	60
4.3.1. Percepatan Pembangunan Jalan Tol Trans-Sumatera	60
4.3.2. Pengembangan <i>Value Capturing</i> Jalan Tol Trans-Sumatera dan Multi-bisnis Infrastruktur	61
4.4 Tujuan dan Sasaran	62
4.4.1. Tujuan Perusahaan	62
4.4.2. Sasaran Kinerja Perusahaan	64
4.5 Strategi Perusahaan	65
4.5.1. Landasan Strategi Korporasi	65
4.5.2. Gambaran Perkembangan Portofolio Bisnis	66
4.5.3. <i>Roadmap</i> Bisnis dan Struktur Korporasi PT HK	68
4.5.4. Pengejawantahan <i>Roadmap</i> Perusahaan ke Strategi Korporasi HK	71
4.5.5. Strategi Utama Korporasi	71
4.5.6. Persiapan untuk Mega Proyek dan Pasca 2024	78
4.6 Strategi Fungsional	79
4.6.1. Operasi Bisnis	79
4.6.2. Strategi Investasi	80
4.6.3. Strategi Pendanaan	81
4.6.4. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)	82
4.6.5. Strategi Sistem Operasi dan IT	84
4.6.6. Strategi Anak Perusahaan	84
4.7 Matriks Keterkaitan Induk dan Anak Perusahaan	89
4.8 Identifikasi dan Mitigasi Risiko	95
5. Proyeksi Keuangan 2020-2024	102
5.1 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan	102
5.2. Proyeksi Program Investasi dan Sumber Dana	106
5.3 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan.....	108
5.4 Proyeksi Arus Kas	108
5.5 Proyeksi Laba/Rugi.....	109
5.6 Jadwal Sisa Kebutuhan Dukungan Pemerintah (Penyertaan Modal Negara untuk Pembangunan JTTS)	110
5.7 Proyeksi Rasio Keuangan	111
6. Penutup.....	112
7. Lampiran	113

RINGKASAN EKSEKUTIF

Penyusunan RJPP 2020-2024 ini dimulai dengan analisis internal, eksternal, dan pengumpulan aspirasi dari pemangku kepentingan terkait. Analisis internal dilakukan dengan menganalisis data historis untuk mengetahui performa Perusahaan, pencapaian – pencapaian, tantangan dan kendala yang dihadapi, serta hal – hal yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan. Sementara untuk analisis eksternal dilakukan dengan menganalisis faktor – faktor makro yang berpotensi memengaruhi bisnis Perusahaan, tren industri yang sedang terjadi, dan performa dari pemain lain di industri yang sejenis. Berdasarkan kedua analisis ini, dilakukan pemetaan Perusahaan dalam industri dengan segala kekuatan dan kelemahan yang ada. **Kesimpulan dari analisis – analisis ini adalah Perusahaan perlu untuk melakukan strategi – strategi yang mendukung pertumbuhan (Growth Strategy).** Kesimpulan ini kemudian dibawakan pada saat pengumpulan aspirasi dari pemangku kepentingan, dan hasilnya menunjukkan bahwa hal ini sejalan dengan aspirasi – aspirasi yang dimiliki.

Asumsi makroekonomi yang digunakan berlandaskan dari berbagai hasil analisis yang menunjukkan bahwa di tingkat global, nasional, maupun wilayah seperti Sumatera masih dalam kondisi yang mendukung pertumbuhan Perusahaan. Asumsi sektoral seperti properti, material konstruksi, konstruksi dan infrastruktur, serta Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) juga menunjukkan peluang yang masih besar untuk dieksplorasi oleh Perusahaan. Asumsi utama korporasi yang turut menjadi landasan adalah adanya percepatan pembangunan JTTS, dan adanya kebutuhan yang tinggi untuk pengoptimalan *value capturing* di sekitar ruas – ruas JTTS dan pengembangan multibisnis infrastruktur.

Tujuan Perusahaan yang ingin dicapai dalam penyusunan RJPP ini adalah untuk tetap mendukung visi Pemerintah dan meningkatkan peran dalam pembangunan Indonesia, terutama dalam bidang dan kompetensi perusahaan. Pemerintah Indonesia memiliki tema pembangunan periode 2020-2024, yaitu **“Indonesia Berpenghasilan Menengah – Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan”**. Tema pembangunan ini tertuang dalam tujuh agenda pembangunan, di mana beberapa dari agenda pembangunan tersebut sejalan dengan Visi Perusahaan, yaitu menjadi **“Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia”** (*“Indonesia’s Most Valuable Infrastructure Developer”*, IMVID). Untuk mendukung agenda pembangunan tersebut dan mewujudkan visi yang dimiliki, perlu didukung oleh visi yang selaras dengan masing – masing Anak Perusahaan dan sinergi yang kuat dalam internal Perusahaan. Sehingga dalam jangka panjang, Perusahaan dapat menjadi **“Konglomerat Infrastruktur”** yang memiliki peran sebagai **“Think-tank, Catalyst, & Renowned Player”**.

Tema utama yang menjadi landasan strategi yang dikembangkan adalah **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** untuk eksisting pasar internal yang tercipta dari penugasan JTTS. Turunan dari strategi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok utama, yaitu: 1) Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan *value capture* di Sumatera; 2) Pengoptimalan *value chain* dan peningkatan kontribusi setiap Anak Perusahaan, sinergi, dan kolaborasi grup; 3) Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS. Strategi – strategi tersebut akan diturunkan dalam strategi fungsional dan strategi dari setiap Anak Perusahaan. Dengan menggunakan segala asumsi dan strategi, diproyeksikan bahwa perusahaan dapat memiliki tingkat pertumbuhan pendapatan secara *compounded* sebesar 27,3% dan total aset sebesar 35,3%.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Ilustrasi <i>Value Chain</i> EPC untuk PT HK	8
Gambar 1.2. Tema Utama RJPP 2020 - 2024	8
Gambar 1.3. Prinsip Dasar <i>Blue Ocean Strategy</i>	9
Gambar 1.4. <i>Roadmap</i> Pertumbuhan dan Fokus PT HK Kedepannya	9
Gambar 1.5. Struktur Organisasi Eksisting PT HK	10
Gambar 1.6. Rangkuman Kompetensi Inti, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama PT HK	11
Gambar 2.1. Evaluasi Umum Tingkat Korporasi	15
Gambar 2.2. Target dan Pencapaian Lelang yang Diikuti PT HK	16
Gambar 2.3. Target dan Pencapaian Lelang yang Dimenangkan PT HK	16
Gambar 2.4. Target Pencapaian Pendapatan PT HK	17
Gambar 2.5. Target Pencapaian HPP PT HK	18
Gambar 2.6. Target dan Pencapaian Produktivitas PT HK	18
Gambar 2.7. Target dan Pencapaian EBITDA PT HK	19
Gambar 2.8. Target dan Pencapaian Laba Bersih PT HK	20
Gambar 2.9. Target dan Pencapaian ROA PT HK	20
Gambar 2.10. Target dan Pencapaian ROE PT HK	21
Gambar 2.11. Target dan Pencapaian Total Aset PT HK	21
Gambar 2.12. Target dan Pencapaian Aset Lancar PT HK	22
Gambar 2.13. Target dan Pencapaian <i>Collection Period</i> PT HK	22
Gambar 2.14. Target dan Pencapaian Perputaran Total Aset PT HK	23
Gambar 2.15. Target dan Pencapaian DER PT HK	23
Gambar 2.16. Target dan Pencapaian <i>Times Interest Earned Ratio</i> PT HK	24
Gambar 2.17. Target dan Pencapaian Investasi Pembangunan Jalan Tol	25
Gambar 3.1. Rangkuman <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk	32
Gambar 3.2. Rangkuman Aturan PSAK yang Baru	33
Gambar 3.3. <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk – Pandangan Aspek Politik dan Ekonomi	33
Gambar 3.4. <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk – Pandangan Aspek Sosial dan Teknologi	34
Gambar 3.5. <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk – Pandangan Aspek <i>Environment</i> dan <i>Legal</i>	34
Gambar 3.6. Gambaran Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk	35
Gambar 3.7. Penjelasan detail analisis Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk	35
Gambar 3.8. Profil Pemain di Industri Sejenis PT HK	36
Gambar 3.9. Perbandingan Pendapatan dan Aset Pemain Terpilih	36
Gambar 3.10. Perbandingan ROE dan ROA Pemain Terpilih	37
Gambar 3.11. Perbandingan Marjin EBITDA dan DER	37
Gambar 3.12. Analisis SWOT untuk PT HK Induk	38
Gambar 3.13. Letak PT HK Induk dalam Kuadran TOWS	40
Gambar 4.1. Tingkat Inflasi Indonesia	42
Gambar 4.2. Tren Indeks Harga Properti Residensial	44
Gambar 4.3. Indeks Harga Perumahan	45
Gambar 4.4. Indeks Harga Properti Residensial di Sumatera vs Nasional	46
Gambar 4.5. Pertumbuhan Triwulanan Indeks Harga Properti Komersial (% , QTQ)	47
Gambar 4.6. Pertumbuhan QTQ Pasokan Properti Komersial	47
Gambar 4.7. <i>Occupancy</i> dan Tingkat Sewa Gedung perkantoran di Jakarta dan sekitarnya	48
Gambar 4.8. Market Sizing Hunian 1st Time Buyer Sumatera & Jawa, Hotel Sumatera dan Perkantoran Jakarta	49
Gambar 4.9. Potensi Proyek Baru HKI di luar JTTS	50
Gambar 4.10. Estimasi Pasar Konstruksi Nasional 2020-2024 berdasarkan PSN dan RPJMN 2020-2024 ..	51
Gambar 4.11. Bentuk Kompensasi Pemerintah terhadap Transportasi Urban di Berbagai Negara	52
Gambar 4.12. Estimasi Awal Pembiayaan Fisik Ibu Kota Negara dan Pembagian Wilayah	53
Gambar 4.13. Proyeksi Km terbangun dan Pendapatan Konstruksi HKI dari JTTS 2020-2024	54
Gambar 4.14. Pertumbuhan Pasar Aspal	55
Gambar 4.15. Pertumbuhan Pasar Beton	55
Gambar 4.16. Skala Prioritas Pengembangan Jalan Tol Trans Sumatera	56
Gambar 4.17. Sebaran Proyek Strategis Nasional (PSN)	58

Gambar 4.18 Sektor Proyek Strategis Nasional dengan Sebaran Wilayah	59
Gambar 4.19. Daya Saing Pembangunan Infrastruktur Transportasi Indonesia Tahun 2019	59
Gambar 4.20. Komposisi Sektor Pembiayaan IIF sampai dengan Tahun 2019	60
Gambar 4.21. Estimasi Percepatan Pembangunan 24 Ruas JTTS	61
Gambar 4.22. Ilustrasi Potensi dan Estimasi Pasar atas <i>Value Capturing</i> JTTS.....	61
Gambar 4.23. Transformasi Besar PT HK dalam Beberapa Tahun Terakhir	62
Gambar 4.24. Keselarasan Aspirasi Pembangunan Pemerintah dan Visi Misi Perusahaan	63
Gambar 4.25. Visi Jangka Panjang Perusahaan dan Sinergi Internal	63
Gambar 4.26. Visi dan Misi Anak Perusahaan sebagai Hasil <i>Visioning Workshop</i>	66
Gambar 4.27. Perkembangan dan Portofolio Bisnis PT HK.....	67
Gambar 4.28. Gambaran Portofolio Bisnis PT HK dari Tahun 2015–2024	67
Gambar 4.29. <i>Roadmap</i> Bisnis Perusahaan dari Tahun 2020 hingga post 2024.....	69
Gambar 4.30. Manifestasi <i>Roadmap Strategy</i> Dalam Struktur Korporasi Periode 2019 – 2021.....	69
Gambar 4.31. Usulan Penyesuaian Struktur Organisasi PT HK	70
Gambar 4.32. Ilustrasi Pengejawantahan <i>Roadmap</i> dalam Bisnis Perusahaan	71
Gambar 4.33. Pembangunan JTTS dan Identifikasi Awal <i>Value Capturing</i>	73
Gambar 4.34. Manfaat dan Potensi dari <i>Value Capturing</i>	73
Gambar 4.35. Potensi <i>Backward – Forward Integration</i> oleh Perusahaan	74
Gambar 4.36. Visi dan Misi Setiap Anak Perusahaan dan Potensi Kerja sama yang Dapat Dilakukan	75
Gambar 4.37. Penjelasan Detail Potensi Kerja sama Setiap Anak Perusahaan	75
Gambar 4.38. Skema <i>Asset Recycling</i> Potensial untuk Perusahaan	77
Gambar 4.39. Informasi Dasar dari Potensi Mega Proyek Lainnya	78
Gambar 4.40. Potensi Peran PT HK dan Dukungan Pemerintah yang Diperlukan	78
Gambar 4.41. Evaluasi dan Strategi Pengembangan Bisnis EPC.....	80
Gambar 4.42. Gambaran Investasi yang Dilakukan Perusahaan	81
Gambar 4.43. Jadwal Kebutuhan PMN dan IPO Anak Perusahaan	81
Gambar 4.44. Tujuan dan <i>Story Line</i> Pendukung IPO Anak Perusahaan.....	82
Gambar 4.45. <i>Roadmap</i> Fungsi SDM sebagai <i>Strategic Partner</i>	82
Gambar 4.46. Talent Development Roadmap Perusahaan	83
Gambar 4.47. Gambaran <i>High-Level Talent Development Program</i>	83
Gambar 4.48. Gambaran Besar Strategi Fungsional Sistem IT dan Teknologi	84
Gambar 4.49. Roadmap Strategi HKR 2020-2024.....	85
Gambar 4.50. Roadmap Strategi HKI 2020-2024.....	86
Gambar 4.51. Visi, Misi, dan Strategi HKA	87
Gambar 4.52. Roadmap Strategi HKA 2020-2024.....	87
Gambar 4.53. Roadmap Strategi HKE 2020-2024.....	88
Gambar 4.54. Peta Risiko 2020-2024.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Evaluasi Sasaran Perusahaan pada RJPP 2014-2018	26
Tabel 2.2. Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan	27
Tabel 3.1. Matriks TOWS Internal untuk PT HK Induk.....	38
Tabel 3.2. Matriks TOWS Eksternal untuk PT HK Induk.....	39
Tabel 4.1. Daftar potensi proyek sektor perkeretaapian 2020-2024	52
Tabel 4.2. Rincian rencana skema pendanaan dan pembangunan Ibu Kota Negara	53
Tabel 4.3. Daftar Proyek JTTS yang Potensial Dikerjakan oleh HKI	54
Tabel 4.4. Gambaran Umum Jadwal Pembangunan JTTS	57
Tabel 4.5. Jadwal Pembangunan Rinci Ruas-Ruas JTTS Periode 2020 – 2027	57
Tabel 4.6. Gambaran Umum Sasaran Kinerja Perusahaan 2020-2024	64
Tabel 4.7. Sasaran Kuantitatif Konsolidasi Perusahaan 2020-2024.....	65
Tabel 4.8. Skema Pendanaan Alternatif Potensial	76
Tabel 4.9. Strategi Fungsional Perusahaan	79
Tabel 4.10. Matriks Keterkaitan Konsolidasi	89
Tabel 4.11. Matriks Keterkaitan BUJT.....	89
Tabel 4.12. Matriks Keterkaitan Jakon.....	90
Tabel 4.13. Matriks Keterkaitan HKR.....	91
Tabel 4.14. Matriks Keterkaitan HKA.....	92
Tabel 4.15. Matriks Keterkaitan HKI	93
Tabel 4.16. Matriks Keterkaitan HKE	94
Tabel 4.17. Tabel Risiko Sebelum Dimitigasi	100
Tabel 4.18. Tabel Risiko Setelah Dimitigasi.....	101
Tabel 5.1: Asumsi Pertumbuhan Pendapatan dan Persentase HPP PT HK	102
Tabel 5.2: Asumsi <i>Working Capital</i> PT HK.....	103
Tabel 5.3. Asumsi Pembangunan dan Operasi JTTS	104
Tabel 5.4. Proyeksi Kebutuhan Investasi Pembangunan JTTS.....	105
Tabel 5.5. Proyeksi Rincian Investasi HK dan Anak Perusahaan	106
Tabel 5.6. Proyeksi Sumber Pendanaan Jalan Tol dan Anak Perusahaan	107
Tabel 5.7. Ikhtisar Laporan Posisi Keuangan	108
Tabel 5.8. Ikhtisar Laporan Arus Kas	108
Tabel 5.9. Ikhtisar Laporan Laba Rugi	109
Tabel 5.10. Sisa Dukungan Pemerintah untuk JTTS	110
Tabel 5.11. Ikhtisar Rasio Keuangan Konsolidasi	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Inisiatif Strategis HK	113
Lampiran 2. Laporan Laba Rugi	115
Lampiran 3. Laporan Posisi Keuangan	117
Lampiran 4. Laporan Arus Kas	120
Lampiran 5. Studi Kasus Vinci dalam Manfaat Sinergi dan Kolaborasi	121
Lampiran 6. Studi Kasus <i>Asset Recycling</i> di Australia	121

1. PENDAHULUAN

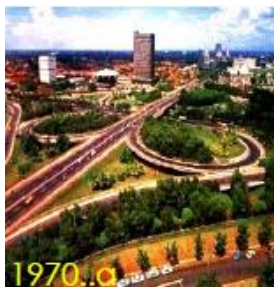
1.1 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan

PT Utama Karya (Persero) selanjutnya disebut PT HK awalnya merupakan Perusahaan swasta Hindia Belanda 'Hollandsche Beton Maatshapij' yang dinasionalisasi pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 61/1961 Tanggal 29 Maret 1961 dengan nama PN Utama Karya.

Status Perusahaan berubah menjadi Perusahaan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1971 juncto Akta Perusahaan Terbatas No. 74 tanggal 15 Maret 1973, juncto Akta Perubahan No. 48 tanggal 8 Agustus 1973 yang keduanya dibuat di hadapan Notaris Kartini Mulyadi, SH yang kemudian berdasarkan Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris, tanggal 29 Maret ditetapkan sebagai hari ulang tahun Perusahaan.



Tahun 1961 merupakan tonggak transformasi Perusahaan dari Perusahaan swasta 'Hollandsche Beton Maatshapij' menjadi PN. Utama Karya. Sejak fase transformasi, PN. Utama Karya telah menghasilkan karya konstruksi yang bernilai sejarah dan monumental seperti Gedung DPR/MPR RI, Monumen Patung Pancoran.



Menandai dimulainya teknologi Beton Pra Tekan di Indonesia, di mana PN. Utama Karya telah mengenalkan Sistem Prategang BBRV dari Swiss. Sebagai wujud eksistensi terhadap teknologi ini, PN. Utama Karya membentuk Divisi Khusus Prategang. Pada dekade ini Utama Karya berubah status menjadi PT Utama Karya (Persero).



Mengantisipasi tantangan bisnis yang semakin berkembang dan kompetitif, Perusahaan telah melakukan terobosan dengan diversifikasi usaha dengan mendirikan Unit Bisnis Hakapole yang berupa Pabrik Tiang Penerangan Jalan Umum berbagai tipe dari baja bersegi delapan (Oktagonal), dan melakukan ekspansi usaha di luar negeri. Selanjutnya Perusahaan juga telah mengawali inovasi teknologi dengan dirancangnya LPBH-80 'SOSROBAHU' (Landasan Putar Bebas Hambatan) oleh Dr. Ir. Tjokorda Raka Sukawati.



Sejalan dengan pengembangan inovasi yang terus menerus dan mengikuti kemajuan teknologi konstruksi yang berkembang pesat, Perusahaan telah mampu menghasilkan produk dengan teknologi tinggi berupa: Jembatan Bentang Panjang (*Suspension Cable Bridge, Balanced Cantilever Bridge, Arch Steel Bridge, Cable Stayed*). Dari pengalaman membuat produk teknologi tersebut, Perusahaan telah memenuhi standar internasional dalam hal kualitas, keselamatan kerja dan lingkungan yang ditandai dengan diterbitkannya sertifikasi ISO 9002:1994, OHSAS 18001:1999.



Pada era millenia yang ditandai dengan perkembangan dinamika ekonomi yang semakin pesat, Perusahaan telah merevitalisasi diri dengan melakukan pengembangan pasar pada sektor swasta dengan pembangunan: *High Rise Building* (Bakrie Tower, Apartemen), Infrastruktur (Jalan Tol) dan Diversifikasi usaha dengan membentuk Anak Perusahaan dan Investasi. Seiring dengan perkembangan tersebut, kualitas dan mutu tetap menjadi perhatian Perusahaan melalui penerbitan ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 dan OHSAS 18001:2007.



Pada tahun 2013, Perusahaan menerbitkan obligasi yang menjadikan Perusahaan untuk mengikuti segala peraturan yang ada di Pasar Modal. Pada tahun 2014, Perusahaan mendapatkan penugasan untuk pengelolaan Jalan Tol di Sumatera. Dengan adanya penugasan tersebut, Perusahaan bertransformasi menjadi Perusahaan Pengembang Jalan Tol yang memiliki bidang usaha lainnya.



Sesuai Peraturan Presiden No. 100 tahun 2014 sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Presiden No. 117 tahun 2015, Perusahaan mendapat penugasan untuk melaksanakan pengusahaan jalan tol di Sumatera yaitu Ruas Medan – Binjai, Ruas Palembang – Simpang Indralaya, Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar, Ruas Pekanbaru – Dumai, Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang, Ruas Pematang Panggang – Kayu Agung, Ruas Palembang – Tanjung Api-api dan Ruas Kisaran – Tebing Tinggi.



Pada tahun 2016 PT Hutama Karya (Persero) mendapatkan Hak Konsesi Pengusahaan Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta Ruas (JORR'S) sepanjang 14,25 Km (Lebar 2 x 13,5 m). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. JL.03.04-Mn/1274 tanggal 15 November 2017 dan Amandemen I PPJT Nomor 24 Tanggal 29 November 2017 dan Perusahaan mendapatkan perpanjangan hak Pengusahaan Jalan Tol menjadi 36 (tiga puluh enam) tahun yang awalnya 16 tahun 3 bulan.



Sesuai Peraturan Presiden No. 81 tahun 2017 tentang Penugasan kepada PT Hutama Karya (Persero) untuk mengoperasikan Jalan Tol Ruas Akses Tanjung Priok Seksi W1 dan Seksi W2 dengan hak pengusahaan jalan tol selama 40 (empat puluh) tahun.

1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi: “Indonesia’s Most Valuable Infrastructure Developer” (#IMVID)
 (“Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia”)

Adapun penjelasan dari visi tersebut adalah sebagai berikut:

- Pengembang Infrastruktur: Fokus utama bisnis di bidang infrastruktur, yang merupakan salah satu pendukung kesejahteraan masyarakat dan kemajuan negara. Kata “pengembang” dapat menunjuk pada proses *end-to-end* yang mencakup investasi, konstruksi, hingga operasi serta bergerak di berbagai lini bisnis utama dan pendukung, misalnya manufaktur material konstruksi.
- Terkemuka: Menjadi perusahaan yang berada di jajaran atas pada semua aspek usahanya. Menjalankan bisnis yang tidak secara langsung memberikan nilai tambah tetapi berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi negara serta menciptakan peluang-peluang untuk bisnis lain. PT HK berperan menciptakan dan memanfaatkan nilai bagi perusahaan, para pengguna, masyarakat, dan negara Indonesia.
- Indonesia: Sebagai perwujudan pengabdian terhadap negara serta berfokus pada penyelesaian mandat pemerintah.

Misi:

- Menyukkseskan mandat Pemerintah untuk membangun dan mengoperasikan Jalan Tol Trans Sumatera.
- Mengembangkan multi bisnis berbasis infrastruktur melalui usaha investasi, jasa konstruksi dan manufaktur yang mampu memberikan nilai tambah premium pada korporasi dan dalam rangka mempercepat pertumbuhan perekonomian Indonesia.
- Membangun kapasitas dan kapabilitas korporasi yang berkesinambungan melalui pemantapan *human capital* dan peningkatan *financial capital* serta menciptakan *safety culture* di lingkungan Perusahaan.

Misi utama PT HK dapat disimpulkan yaitu menjadi agen utama Pemerintah Indonesia dalam menyukseskan amanat yang diemban untuk membangun dan mengoperasikan JTTS serta mempercepat pertumbuhan perekonomian Indonesia melalui pengembangan multi-bisnis berbasis infrastruktur dengan membangun kapasitas dan kapabilitas korporasi yang berkesinambungan. Terkait misi pertama PT HK dalam membangun dan mengoperasikan JTTS, PT HK diberikan tanggung jawab dalam menyiapkan, merencanakan, membiayai, membangun, hingga mengoperasikan JTTS baik secara mandiri maupun melalui skema yang sesuai dengan perundang-undangan. Untuk itu, PT HK melakukan berbagai upaya pengembangan perusahaan secara organik dan anorganik, guna mencapai target pembangunan dan pengoperasian JTTS sebagaimana ditetapkan oleh Pemerintah.

Terkait misi kedua, sebagai BUMN, PT HK memiliki aspirasi yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengambil peran yang aktif dalam mewujudkan pembangunan nasional antara lain dengan mengambil inisiatif pengembangan keekonomian di Pulau Sumatera terkait JTTS maupun daerah lainnya di Indonesia. Selain itu, PT HK diaspirasikan dapat menjadi terdepan dalam persaingan di tingkat regional, yaitu Asia Tenggara, melalui penguatan kualitas dan kapabilitas produk dan jasa, serta ekspansi di tingkat regional. Secara korporat, PT HK memiliki misi untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan secara finansial melalui antara lain pengembangan multi-bisnis berbasis infrastruktur dalam usaha investasi, jasa, konstruksi, dan manufaktur, yang juga dapat memberikan manfaat bagi pertumbuhan perekonomian Indonesia.

Keberhasilan bisnis PT HK juga dapat dilihat pada misi ketiga yang bergantung pada kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan, yang ramah terhadap pelanggan, *human capital*, serta lingkungan. Penekanan perlu diberikan terhadap upaya untuk memastikan kesehatan bagi manusia baik pelanggan maupun pekerja, aspek keselamatan operasional (*safety*), perlindungan lingkungan, peningkatan kualitas secara terus-menerus, serta niat baik terhadap masyarakat. Komitmen ini adalah demi kepentingan terbaik bagi para pemangku kepentingan, yaitu pelanggan perusahaan, pekerja, kontraktor dan pemasok, pemegang saham, serta komunitas masyarakat yang terdampak, yang membutuhkan kesinambungan peningkatan kapabilitas sumber daya korporasi, antara lain dalam hal kualitas dan kuantitas *human capital* serta kemantapan *financial capital*, serta komitmen yang kuat dalam menciptakan *safety culture* di lingkungan perusahaan.

1.3 Budaya dan Moto Perusahaan

Dalam rangka memberikan panduan moral dan tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sebagai “INSAN HUTAMA”, maka ditetapkanlah suatu budaya Perusahaan sebagai berikut:

- **Orientasi pada pelanggan**
 - Insan Utama senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan
 - Keberpihakan pada kepuasan pelanggan
 - Pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
- **Integritas**
 - Insan Utama memiliki moral dan etika usaha yang baik
- **Profesional**
 - Insan Utama bekerja sesuai tanggung jawab profesinya secara baik dan benar berdasarkan persyaratan sistem manajemen dan GCG.

Untuk menumbuhkan semangat dan motivasi karyawan dalam mencapai visi, misi, dan sasaran Perusahaan yang telah ditetapkan dengan kesatuan moral dan tingkah laku karyawan yang tercermin dalam budaya Perusahaan, maka Perusahaan menetapkan moto PT HK adalah:

“Inovasi untuk Solusi”

Yang bermakna suatu upaya untuk mewujudkan produk dan jasa unggulan, serta pembaruan sikap, pemikiran, dan tindakan yang mendorong tersampainya solusi yang tepat yang dilaksanakan dengan produktivitas tinggi.

1.4. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Maksud dan tujuan perusahaan sebagai berikut:

- Melakukan usaha di bidang industri konstruksi, pengusahaan jalan tol, industri pabrikasi, jasa penyewaan, jasa keagenan, investasi, agro industri, perdagangan, pengelolaan kawasan, layanan jasa peningkatan kemampuan di bidang jasa konstruksi, teknologi informasi, pengembang dan pengelolaan Perusahaan;
- Optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perusahaan dengan menerapkan prinsip – prinsip Perusahaan Terbatas;
- Memenuhi harapan dari pemangku kepentingan (*stakeholders*);
- Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang/ jasa yang bermutu tinggi bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- Menjadi pelopor usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.

1.5 Good Corporate Governance

Dalam mata rantai kinerja, GCG tidak lagi menjadi tuntutan penerapan suatu sistem, tetapi telah menjadi sistemik dalam perilaku Organ Perusahaan dan Karyawan. Pengelolaan perusahaan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang terkodifikasi dalam Instrumen

GCG yang terdiri dari Board Manual, Komite Audit Charter, Pedoman GCG dan *Code of Conduct* yang merupakan *life documents* yang senantiasa dilakukan penyesuaian dengan iklim bisnis yang berkembang baik internal maupun eksternal.

- **Transparansi:** Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi dan relevan mengenai perusahaan.
- **Akuntabilitas:** Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif.
- **Pertanggungjawaban:** Kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip - prinsip korporasi yang sehat.
- **Kemandirian:** Keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip - prinsip korporasi yang sehat.
- **Kewajaran, Keadilan, dan Kesetaraan:** di dalam memenuhi hak-hak setiap individu dan *stakeholder* lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangan yang berlaku.

1.6 Arah Pengembangan Perusahaan

Tahun 2020-2024 diproyeksikan terdapat banyak tantangan dari eksternal perusahaan. Kondisi global yang semakin tidak menentu, pertumbuhan ekonomi domestik yang semakin sulit untuk diungkit, dan adanya beberapa perubahan peraturan yang baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerja perusahaan dalam 5 tahun ke depan. Adapun tantangan yang telah diidentifikasi dalam kurun waktu 5 tahun ke depan yang secara signifikan berpotensi untuk memberikan dampak pada kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- Pada tahun 2020, diberlakukannya PSAK 71, 72 dan 73. Secara global, riset menunjukkan bahwa dengan diberlakukannya PSAK 71, 72 dan 73 ini berdampak pada penurunan *bottom line* perusahaan hingga 20 – 25% dari sebelum diberlakukannya peraturan tersebut;
- Adanya mandat yang diberikan kepada PT HK untuk percepatan penyelesaian pembangunan JTTS dari rencana awal di tahun 2030 menjadi tahun 2024. Hal ini setidaknya mengakibatkan terjadi dua hal: (1) kebutuhan atas belanja modal yang dipercepat sehingga adanya *mismatch* antara jadwal pemberian PMN dengan jadwal belanja modal; (2) potensi beban depresiasi dan beban bunga yang meningkat tajam setelah tahun 2024;
- Arah prioritas pemerintah dalam pembangunan Indonesia yang berorientasi pada perkuatan infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan pasar, pengembangan wilayah untuk mengurangi kesenjangan, dan memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas. Agenda pembangunan tersebut selaras dengan visi PT HK yakni menjadi Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia atau *Indonesia's Most Valuable Infrastructure Developer*. Keselarasan ini memberikan peluang untuk PT HK mendukung program-program pembangunan nasional, terutama di sektor-sektor berikut: minyak dan gas bumi, pengembangan kawasan, ibu kota negara baru, transportasi urban dan Jalan tol trans pulau selain Sumatera;
- Adanya evolusi tipe pekerjaan yang berubah dari *admin-oriented* menjadi *problem solving* dan *skill-based (Future of Work)*. Diprediksi bahwa waktu yang dihabiskan untuk kegiatan administrasi dalam lima tahun ke depan akan sangat minimal, yakni hanya 10% dari keseluruhan waktu pekerjaan. Hal ini berdampak pada bagaimana PT HK harus dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang dimiliki untuk memanfaatkan teknologi dan pengembangan keahlian agar dapat tetap kompetitif;
- Potensi pasar Asia Tenggara yang dapat dipertimbangkan setelah tahun 2024 untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan ke depannya.

Selain mengantisipasi tantangan yang ada baik dari eksternal maupun internal perusahaan, PT HK juga mengidentifikasi potensi tren di industri-industri yang relevan dalam 5 tahun ke depan, di antaranya sebagai berikut:

- **Tren industri properti**
Dengan efektifnya diberlakukan PSAK 72, para pemain di industri properti mulai menerapkan strategi peningkatan porsi *recurring income* dan/atau secara *steady* menjaga keseimbangan proporsi portofolio *recurring & non-recurring income*. Sebagai contoh, Sinarmas Land dan Agung Podomoro Land telah meningkatkan porsi *recurring income*-nya di level 31% dan 24%. Selain itu, PT. Pakuwon Jati yang merupakan

perintis konsep pengembangan kawasan superblok di Indonesia, mengedepankan strategi pengembangan kawasan untuk menjadi *backbone* yang memungkinkan Pakuwon Jati untuk menjaga keseimbangan dan keterpaduan berbagai segmen bisnis. Pada tahun 2018, porsi *recurring income* dari Pakuwon Jati mencapai 46%.

- **Tren industri manufaktur**

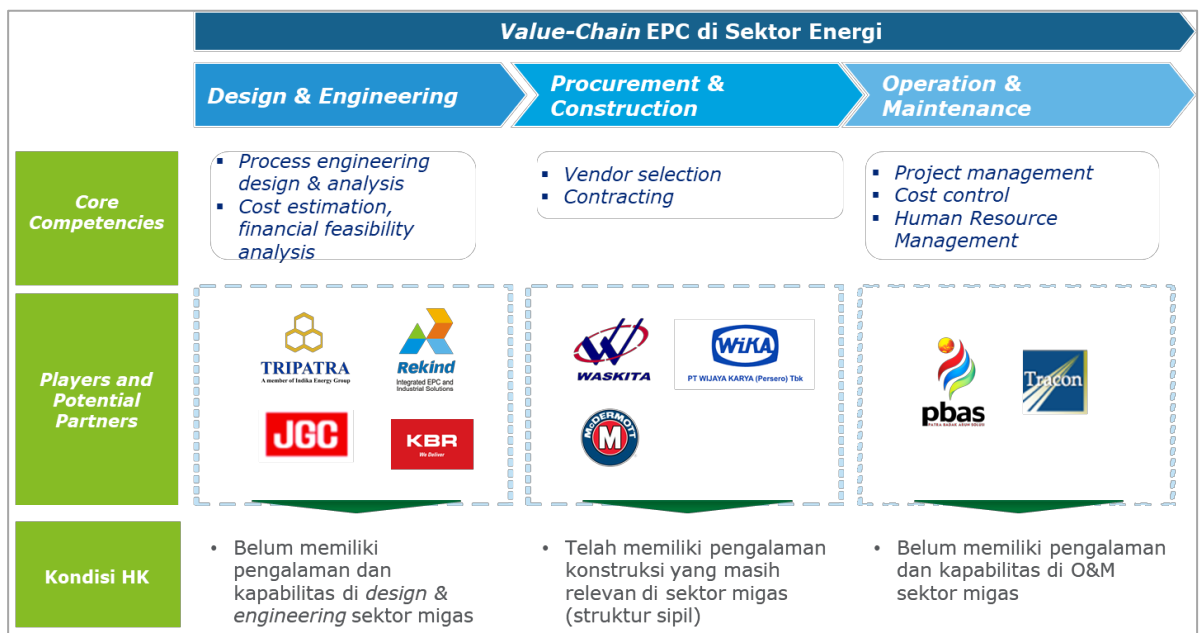
Industri manufaktur secara global menggunakan teknologi untuk menanggapi tren ramah lingkungan yang semakin menjadi perhatian utama. Secara internasional, aspal hasil *recycling* semakin banyak digunakan untuk pembangunan jalan tol. Negara-negara, seperti Amerika Serikat, Perancis dan bahkan India, menguji berbagai persentase penggunaan aspal hasil *recycling*. Perusahaan seperti Eurovia dan VINCI Autoroutes berkolaborasi untuk mengembangkan *fully recycled road* yang menggunakan bahan hasil *recycling*.

Di lingkup nasional, telah diterbitkannya Peraturan Presiden No. 55/2019 tentang **Percepatan Program Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai** (*Battery Electric Vehicle*) memberikan peluang untuk terciptanya industri manufaktur baterai kendaraan listrik. Dari sisi perkembangan industri, **Motor Listrik Nasional (Gesits)** sudah mulai dipasarkan pada 2019, Blue Bird telah meluncurkan **armada taksi *electric vehicle***, SPKLU berencana menyediakan **infrastruktur *electric vehicle*** sebagai dukungan, merupakan indikasi peluang-peluang bagi HKA untuk melakukan **diversifikasi produk** dan memperluas ke **manufaktur baterai kendaraan listrik**.

- **Tren industri sektor konstruksi dan evolusinya**

Di sektor konstruksi, semakin terbatasnya anggaran Pemerintah dan ketidakpastian ekonomi global yang berdampak pada kehati-hatian kebijakan fiskal Pemerintah, memberikan dampak pada tren pembiayaan *turnkey* atau *contractor pre-financing* yang membutuhkan kemampuan EPC dalam eksekusinya.

Merujuk kepada kapasitas PT HK, secara spesifik Jakon, dalam hal mengembangkan kapasitas EPC di dalam perusahaan, berikut merupakan hasil pemetaan kapasitas EPC di sepanjang rantai nilai untuk proyek-proyek di sektor energi. PT HK dapat mengembangkan kerja sama dengan partner strategis untuk kapabilitas *Design & Engineering* dan *Operation & Maintenance* di mana di dua kapabilitas tersebut, kemampuan PT HK masih sangat minimal.



Gambar 1.1. Ilustrasi Value Chain EPC untuk PT HK

Berdasarkan kajian atas tantangan dan tren industri dalam 5 tahun ke depan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemilihan strategi yang tepat sangat diperlukan untuk menavigasi kompleksitas tantangan eksternal dan internal perusahaan, utamanya terkait risiko dari penugasan JTTS. Tema strategi yang dikembangkan sebagai upaya menjawab tantangan dan tren industri di atas adalah **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** untuk eksisting pasar internal yang tercipta dari penugasan JTTS. Tema utama tersebut menjadi landasan bagi Utama Karya dalam menyusun strategi utama korporasi.



Gambar 1.2. Tema Utama RJPP 2020 - 2024

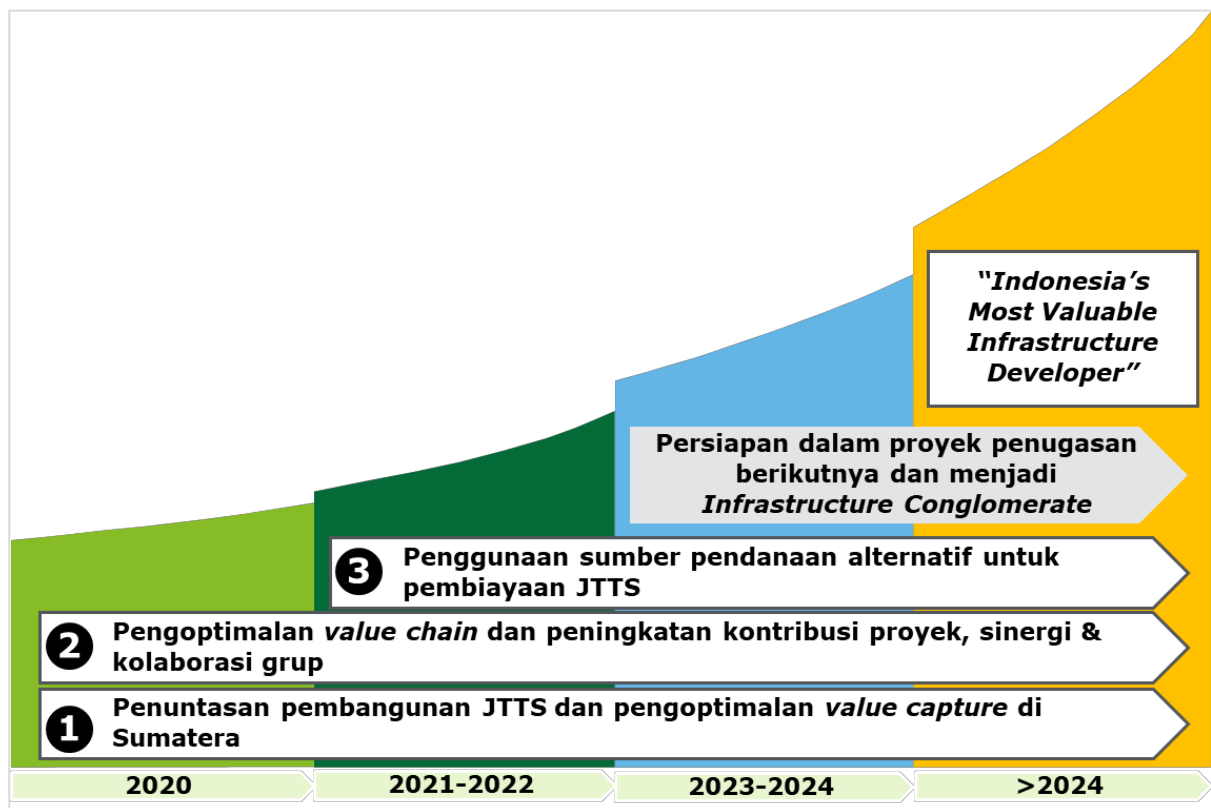
Strategi *Blue Ocean* juga dipilih dengan mempertimbangkan adanya intensitas kompetisi di sektor konstruksi secara umum, sehingga strategi ini dipilih agar Perusahaan dapat mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan dan memitigasi risiko atas beban bunga penugasan JTTS. *Blue Ocean Strategy* bertumpu pada prinsip penciptaan pasar & *demand* baru,

manajemen persaingan, minimasi *trade off* nilai dan biaya, serta penyelarasan strategi menuju diferensiasi.



Gambar 1.3. Prinsip Dasar *Blue Ocean Strategy*

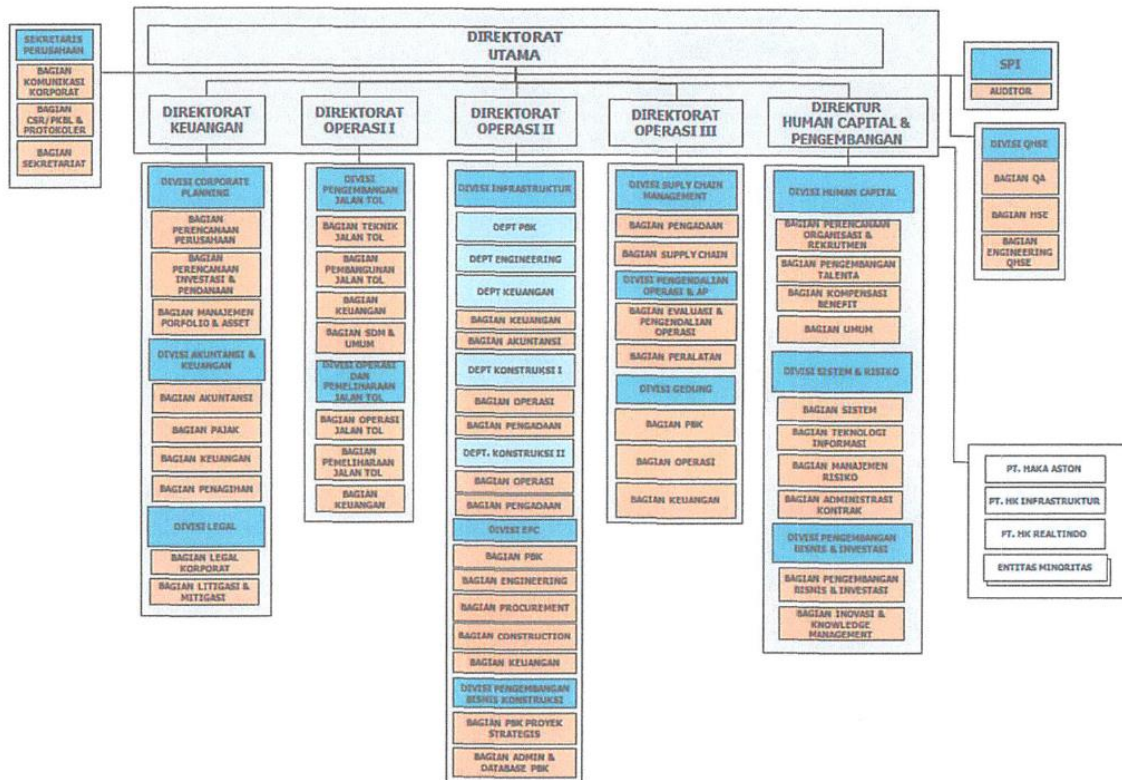
Pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi dalam menangkap eksisting *captive market* dari penugasan JTTS merupakan fondasi penting yang perlu secara konsisten dilakukan dalam 5 tahun ke depan. Belajar dari pengalaman di perusahaan-perusahaan besar seperti Vinci dan Bechtel, pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi juga diterapkan untuk meningkatkan laba perusahaan. Berangkat dari pemilihan **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** sebagai Tema Strategi RJPP 2020-2024, berikut merupakan *Roadmap* pertumbuhan dan fokus PT HK ke depan:



Gambar 1.4. *Roadmap* Pertumbuhan dan Fokus PT HK Kedepannya

1.7 Struktur Organisasi

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Utama Karya (Persero) No. 2004/KPTS/60/2018 tanggal 20 Agustus 2018 tentang Perubahan Struktur Organisasi, struktur organisasi PT HK yang saat ini berlaku adalah sebagai berikut:



Gambar 1.5. Struktur Organisasi Eksisting PT HK

1.8 Kompetensi, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama

Kompetensi inti yang dimiliki perusahaan, bidang usaha eksisting, dan pelanggan utama (per 2019, mengacu kepada RKAP 2020) dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.6. Rangkuman Kompetensi Inti, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama PT HK

1.8.1. BUJT: Pengembangan Jalan Tol di Sumatera

a) Ruas – Ruas Penugasan

Peraturan Presiden No. 117 tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Presiden No. 100 Tahun 2014 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol di Sumatera memuat mandat dari pemerintah yang menugaskan Perusahaan untuk melaksanakan pengusahaan 24 (dua puluh empat) ruas jalan tol sepanjang 2.770 Km.

Perpres tersebut juga memandatkan diutamakannya pengusahaan 8 (delapan) ruas Jalan Tol di Sumatera pada tahap pertama (yang didahulukan) dengan panjang secara total 644 Km, yaitu:

- Ruas Medan - Binjai (17 Km)
- Ruas Palembang - Simpang Indralaya (22 Km)
- Ruas Bakauheni - Terbanggi Besar (140 Km)
- Ruas Pekanbaru - Dumai (130 Km)
- Ruas Terbanggi Besar - Pematang Panggang (100 Km)
- Ruas Pematang Panggang - Kayu Agung (85 Km)
- Ruas Palembang - Tanjung Api Api (90 Km)
- Ruas Kisaran - Tebing Tinggi (60 Km)

Penugasan pengusahaan ruas-ruas jalan tol di Sumatera tersebut di antaranya membangun infrastruktur jalan baru dalam rangka meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar Internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa - bangsa Asia lainnya.

Pelaksanaan penugasan pengusahaan dilakukan oleh Perusahaan secara langsung, meskipun dalam Perpres penugasan tersebut dimungkinkan untuk bekerja sama dengan badan usaha lainnya melalui pembentukan anak Perusahaan. Hal ini dilakukan mengingat adanya dukungan

Pemerintah, berupa Penyertaan Modal Negara (PMN) dan penjaminan atas pinjaman. Pendanaan pengusahaan jalan tol ini sesuai Peraturan Presiden No. 100 Tahun 2014 serta perubahannya pada Peraturan Presiden No. 117 Tahun 2015 bersumber dari:

- Penyertaan Modal Negara (PMN)
- Penerusan pinjaman Pemerintah
- Penerbitan obligasi korporasi yang dijamin oleh Pemerintah
- Pinjaman dari lembaga keuangan termasuk lembaga keuangan multilateral yang dijamin oleh Pemerintah
- Pinjaman/pendanaan bentuk lain dari Lembaga Keuangan, dan pendanaan lainnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan

Sesuai arahan Pemerintah, maka dibutuhkan percepatan penyelesaian seluruh ruas JTTS sepanjang 2.770 Km yang sebelumnya ditargetkan pada tahun 2030 menjadi tahun 2024.

b) Pengusahaan Jalan Tol

Pada tahun 2016, PT HK mendapatkan Hak Konsesi Pengusahaan Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta Ruas JORR-S sepanjang 14,25 Km (Lebar 2 x 13,5 m). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. JL.03.04-Mn/1274 tanggal 15 November 2017 dan Amandemen I PPJT Nomor 24 Tanggal 29 November 2017 yang ditandatangani di hadapan Notaris Rina Utami Djauhari, SH, Perusahaan mendapatkan perpanjangan hak Pengusahaan Jalan Tol menjadi 36 (tiga puluh enam) tahun yang awalnya 16 tahun 3 bulan.

Pada tahun 2017, PT HK mendapatkan Penugasan Pengusahaan Jalan Tol Akses Tanjung Priok (ATP) sepanjang 11,40 Km sesuai dengan Peraturan Presiden RI Nomor 81 tahun 2017 dengan Hak Pengusahaan Jalan Tol selama 40 (empat puluh) tahun.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 100 tahun 2014 dan sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Presiden Nomor 117 tahun 2015 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol di Sumatera, yaitu Ruas Medan-Binjai, Ruas Palembang – Simpang Indralaya, Ruas Pekanbaru – Dumai, Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar, Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang, Ruas Pematang Panggang - Kayu Agung, Ruas Palembang - Tanjung Api-api dan Ruas Kisaran - Tebing Tinggi.

Surat Keputusan Menteri PUPR No. KU.09.01-Mn/784 di mana Pemerintah memberikan penugasan kepada PT HK untuk melaksanakan pengusahaan 3 (tiga) ruas Jalan Tol Trans Sumatera prioritas tambahan yaitu Ruas Medan – Aceh, Ruas Pekanbaru – Padang, Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat.

1.8.2. Jasa Konstruksi dan Manufaktur

a) Jasa Konstruksi Bidang Jalan & Jembatan

- **Konstruksi Beton Pratekan**

Jalan Layang Semanggi, menandai dimulainya eksistensi PT HK dengan mengenalkan teknologi Beton Pratekan. Karya-karya berikutnya susul menyusul dan sudah tersebar di seluruh Nusantara.

- **Jembatan Bentang Panjang**

Jembatan bentang panjang masih merupakan teknologi baru di Indonesia. Namun hasil karya PT HK telah menjadi tonggak sejarah dengan diselesaikannya beberapa proyek mercusuar dengan menggunakan teknologi mutakhir seperti Jembatan Gantung (*suspension*), *Cable Stayed*, Rangka Baja Pelengkung (*arc*) dan sistem *cantilever*.

- **Konstruksi Jembatan *Suspension Cable***

PT HK menjadi perusahaan pertama di Indonesia yang mampu menyelesaikan pembangunan Jembatan Gantung (*Single Suspension Bridge System*) dengan kemampuan sendiri tanpa bantuan tenaga asing.

- **Konstruksi Jembatan *Cantilever***

Pembangunan Jembatan dengan sistem *cantilever* adalah sebagai bukti bahwa PT HK selalu terdepan dalam menggunakan metode-metode yang paling mutakhir dalam menyelesaikan proyek-proyek.

- **Teknologi Sosrobahu**

Inovasi tiada henti yang dilakukan perusahaan akhirnya mengawali penemuan sistem Sosrobahu yang *applicable* untuk pembangunan konstruksi yang dilakukan di daerah padat lalu lintas yang dikenal dengan nama Landas Putar Bebas Hambatan (LPBH-80 SOSROBAHU).

- **Teknologi *Vacuum Consolidation Method***

Dalam hal teknologi perbaikan tanah lunak, PT HK telah menjadi pelopor dalam penggunaan metode perbaikan tanah lunak dengan *Vacuum Consolidation Method* (VCM) di Indonesia. Aplikasi pertama diterapkan pada Jalan Tol Trans Sumatra ruas Palembang-Indralaya yang memiliki kondisi tanah rawa.

b) Jasa Konstruksi Bidang Bangunan Gedung

- ***Tunnel Form***

Inovasi memperkenalkan desain khusus berupa kerangka baja berbentuk lorong yang menghasilkan dinding-plat-lantai monolit. Proses akan selesai dalam 12 jam dengan sistem mekanikal-elektrikal yang terintegrasi mulai dari pemasangan hingga proses bongkar cetakan setelah diperoleh kekuatan dan kekakuan beton yang diharapkan.

- **Sistem BRESPHAKA**

Beton Ringan Elemen Struktur Pracetak dengan sistem konstruksi balok dan kolom. Sebuah teknologi untuk mengurangi berat total gedung secara keseluruhan sehingga dapat menurunkan berat hingga 24%.

c) Jasa Konstruksi Bidang Bendungan/Irigasi

- **Bendungan *Multipurposes***

Banyak Bendung dan Bendungan yang sudah dikerjakan dan diselesaikan sebagai bukti dukungan perusahaan pada program Pemerintah yang menitik beratkan sektor Pertanian dan Energi sebagai bagian penting dalam pembangunan bangsa.

d) Jasa Konstruksi Bidang Pelabuhan (Laut dan Udara)

- **Pelabuhan dan Dermaga**

Infrastruktur Dermaga dan Pelabuhan (Laut dan Udara) yang merupakan urat nadi perekonomian Bangsa Indonesia. Eksistensi PT HK dalam pembangunan Pelabuhan (Laut dan Udara) yang tersebar di seluruh Indonesia adalah bukti bahwa PT HK selalu mengedepankan kualitas dalam setiap pekerjaannya.

1.8.3. Engineering, Procurement, Construction (EPC)

Perusahaan menjunjung tinggi integritas dan komitmen dalam pengerjaan berbagai proyek berbasis EPC, portofolio Perusahaan meliputi proyek-proyek besar seperti PLTU Paiton I dan II, PLTM Simalungun, Trunk Line Pipe, PLTM Cirompang (8 MW), Semen Indocement P14, PLTU Cilacap dan proyek-proyek EPC lainnya.

1.8.4. Enterprise (Investasi)

Pada tahun 2020, PT HK akan membentuk Divisi Enterprise yang bertujuan menjadi kendaraan investasi peluang bisnis *value capturing* JTTS dalam mengoptimalkan aset jaringan jalan tol. Divisi ini akan memanfaatkan potensi komersialisasi aset dari konsesi JTTS yang dikelola oleh Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) dengan melakukan investasi di infrastruktur digital dan teknologi informasi (TI) sekaligus menunjang operasionalisasi jalan tol. Tahapan awal investasi Divisi Enterprise akan difokuskan pada bisnis retail digital dengan mendistribusikan jaringan serat fiber menggunakan teknologi *point of presence* (POP) di sepanjang ruas berikut:

- Ruas Palembang – Indralaya (Palindra) dengan panjang serat 47,8 Km
- Ruas Bakauheni – Terbanggibesar (Bakter) dengan panjang serat 324,7 Km
- Ruas Terbanggibesar – Pematang Panggang – Kayu Agung (Terpeka) dengan panjang serat 148 Km

2. EVALUASI RJPP 2014-2018 DAN RJPP 2019 – 2023

2.1 Evaluasi Pencapaian Strategis Perusahaan

2.1.1. Evaluasi Umum

Evaluasi umum di tingkat korporasi dilakukan untuk melihat performa perusahaan dibandingkan dengan rencana dan target yang telah disusun sebelumnya. Evaluasi dilakukan guna melihat hal – hal yang telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan, maupun pelajaran yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja ke depannya. Evaluasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

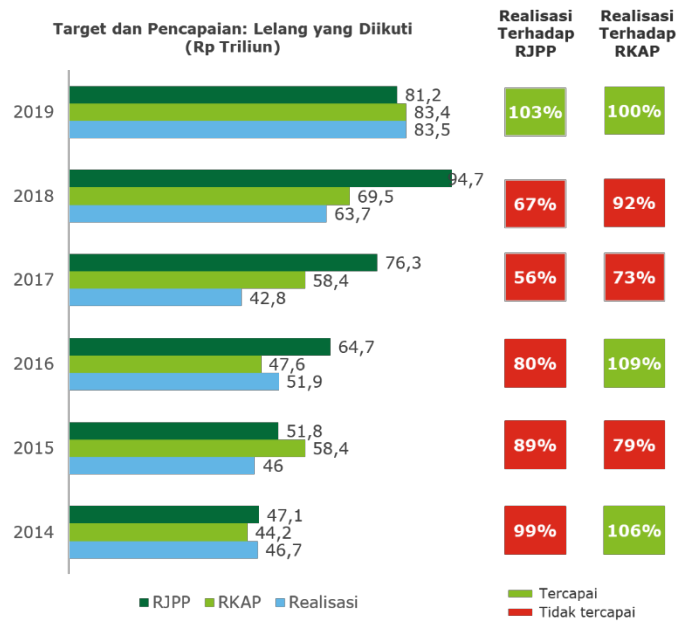
	HK Induk	HK Infrastruktur	Hakaaston	HK Realtindo
Hal yang Sudah Dilakukan dengan Baik	Peningkatan pendapatan atas penugasan JTTS yang didorong oleh jasa konstruksi, manufaktur, dan properti dari Anak Perusahaan.	- Kemampuan menekan biaya produksi di HPP 87.2%. - Inisiasi pengembangan dan implementasi Lean Construction - Akuisisi Petronesia untuk mengembangkan kapasitas di luar jalan tol.	- Penerapan sistem pengendalian biaya di unit produksi oleh kantor pusat Hakaaston. - Pengembangan produk inovatif seperti aspal karet dan aspal plastik.	- Sudah memiliki konsep branding sebagai identitas produk HKR - Rata-rata HPP terhadap pendapatan sebesar 61,4% selama 2014-2018 dikarenakan kontrol HBU selama berjalannya proyek
Lessons Learnt	- Realisasi pendapatan di tahun 2014 - 2017 tidak mencapai target, namun jumlah SDM tumbuh sesuai target sehingga produktivitas secara relatif turun. - Perlu antisipasi keterlambatan PMN dengan mengembangkan skema pembiayaan inovatif	- Dibutuhkan diversifikasi agar tidak bergantung pada satu atau dua sektor infrastruktur. - Dibutuhkan skema pembiayaan alternatif agar dapat masuk ke proyek EPC/Turnkey - Dibutuhkan pengembangan kapasitas organik dan anorganik untuk sektor non-jalan tol	Dibutuhkan perencanaan investasi yang lebih baik dengan mempertimbangkan potensi keterlambatan proyek - Perlu adanya strategi peningkatan kapabilitas secara anorganik yang dapat mendukung penciptaan <i>competitive advantage</i> dari Hakaaston	- Perlu meningkatkan kemampuan penjualan karena rendahnya realisasi <i>sales take up</i> (STU) - Perlu meningkatkan kinerja operasi bisnis untuk menjaga arus kas sehingga dapat menghindari keterlambatan penyelesaian proyek - Melakukan <i>solutioning</i> terhadap lahan dan stok properti yang belum diserap pasar

Gambar 2.1. Evaluasi Umum Tingkat Korporasi

2.1.2. Bidang Pemasaran

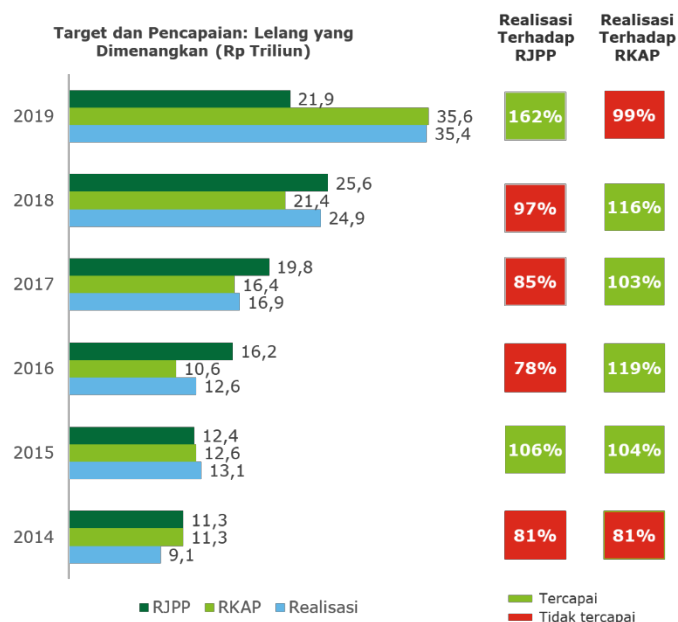
Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Secara keseluruhan, ketidaktercapaiannya target RJPP maupun RKAP di bidang pemasaran adalah karena mundurnya beberapa pengadaan lelang proyek ke tahun selanjutnya, informasi terkait lelang kurang lengkap atau kurang diperbaharui, lelang diadakan secara mendadak di tempat yang cukup sulit dijangkau dan diadakan bersamaan dengan lelang lain, serta kurang kompetitifnya harga yang ditawarkan dibandingkan kompetitor lain maupun metode kerja yang masih kalah saing. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2. Target dan Pencapaian Lelang yang Diikuti PT HK

Dari beberapa lelang yang diikuti tersebut, dilakukan evaluasi terhadap lelang yang dimenangkan. Secara umum, pencapaian target setiap tahun disebabkan karena adanya inovasi dan strategi pemasaran baru yang dijalankan direksi, adanya perolehan kontrak baru yang tidak dianggarkan di RKAP, serta adanya peningkatan realisasi proyek jalan, jembatan, dan bendungan. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut:

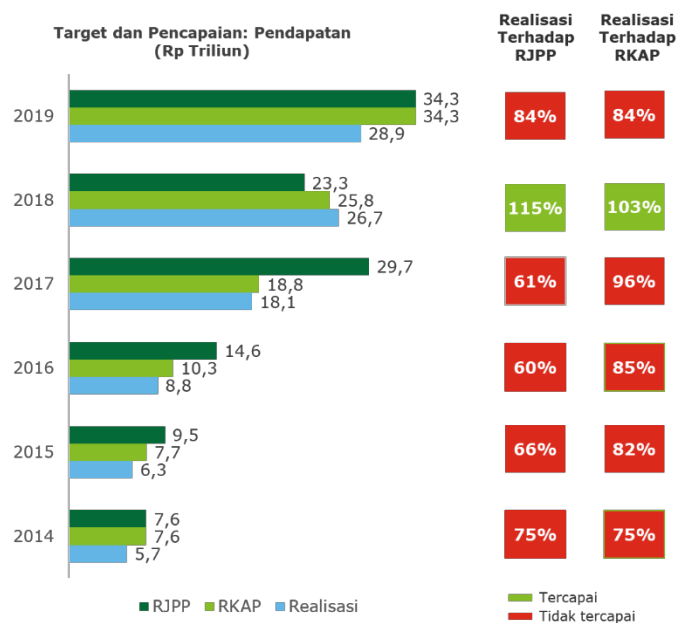


Gambar 2.3. Target dan Pencapaian Lelang yang Dimenangkan PT HK

2.1.3. Bidang Produksi

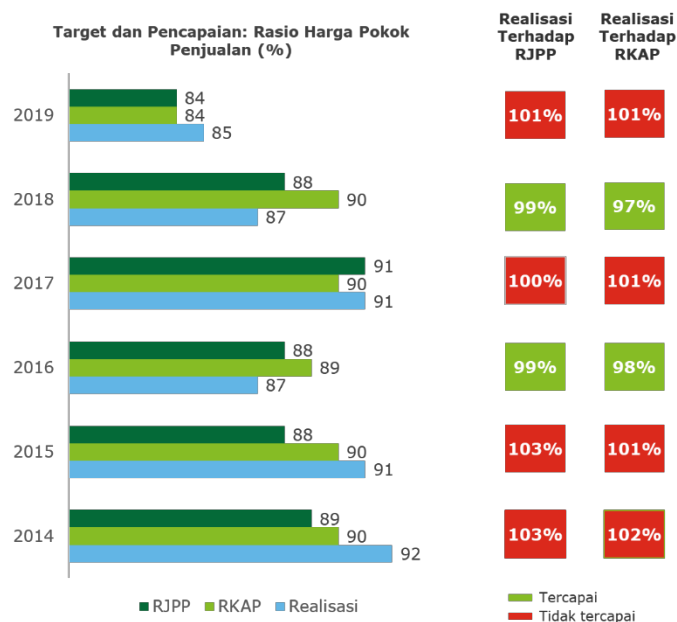
Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Di bidang produksi, tercapainya target pendapatan pada tahun 2018 dikarenakan peningkatan pendapatan konstruksi jalan tol sebesar 52,1% dari tahun sebelumnya. Namun pada tahun-tahun lainnya, ketidaktercapaiannya target disebabkan karena mundurnya perolehan kontrak sehingga membuat produksi kurang optimal, tertundanya ketersediaan lahan yang memperlambat eksekusi proyek, dan adanya justifikasi teknis yakni perubahan lingkup pekerjaan. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.4. Target Pencapaian Pendapatan PT HK

Sedangkan dari sisi Harga Pokok Penjualan (HPP), tercapainya target pada tahun 2018 disebabkan karena meningkatnya penggunaan subkontraktor untuk jasa konstruksi dan jasa konstruksi jalan tol, sedangkan pada tahun 2016 disebabkan karena mayoritas komponen HPP mengalami penurunan. Pada tahun-tahun lainnya, yaitu 2014, 2015, 2017, dan 2019 ketidaktercapaiannya target disebabkan oleh adanya kenaikan HPP dari setiap Anak Perusahaan, dan nilai pendapatannya sendiri tidak mencapai target. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.

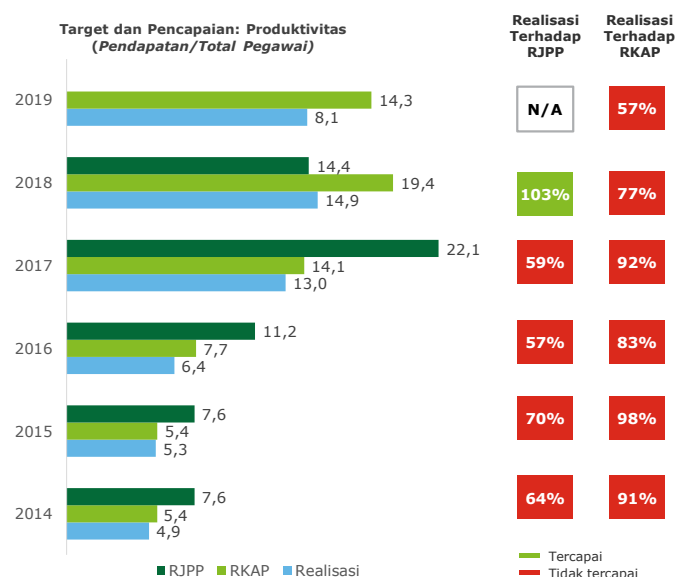


Gambar 2.5. Target Pencapaian HPP PT HK

2.1.4. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Dari bidang SDM, target Produktivitas dari RJPP dan RKAP tidak tercapai selama periode 2014-2018 dikarenakan realisasi pendapatan yang tidak mencapai target, sedangkan untuk sisi SDM telah tumbuh sesuai dengan target RJPP dan RKAP yang ditetapkan. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.

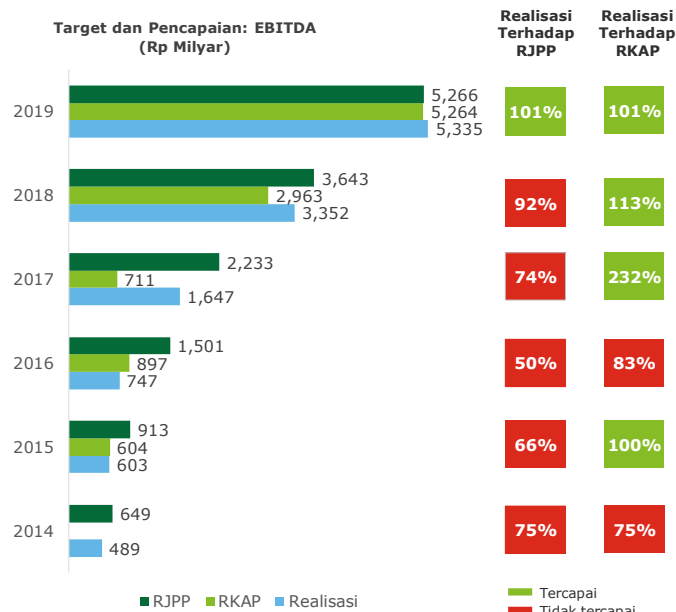


Gambar 2.6. Target dan Pencapaian Produktivitas PT HK

2.1.5. Bidang Keuangan

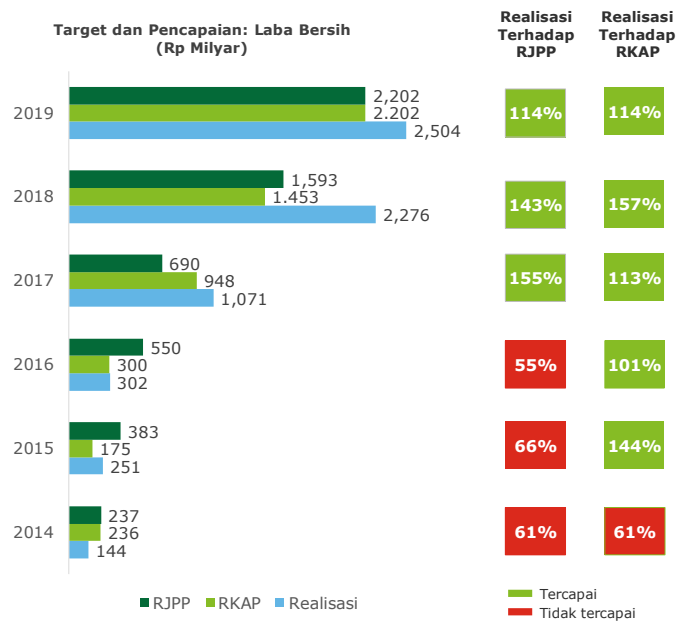
Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Tingkat EBITDA perusahaan melebihi target RKAP untuk sebagian besar tahun antara 2014 – 2019, kecuali pada tahun 2016 di mana tingkat EBITDA hanya mencapai 83% dari target. Pertumbuhan EBITDA yang kuat ini didukung terutama oleh meningkatnya pendapatan pembangunan JTTS, dan juga peningkatan efisiensi yang terlihat dari menurunnya tingkat HPP terhadap pendapatan.



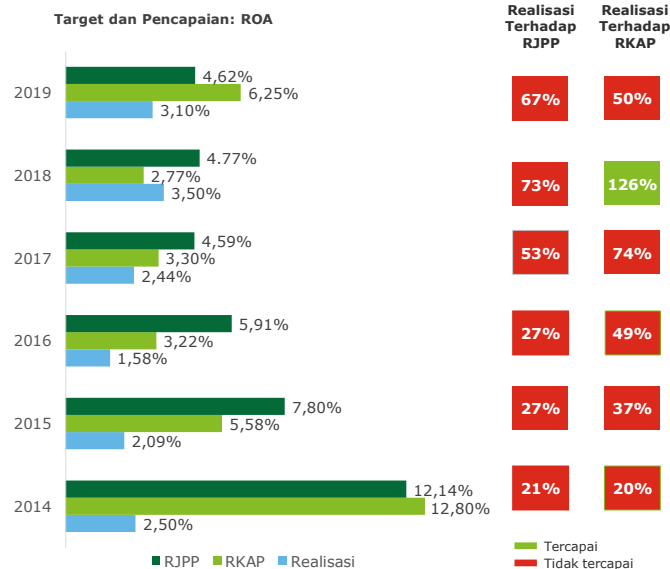
Gambar 2.7. Target dan Pencapaian EBITDA PT HK

Laba bersih PT HK baru melebihi target RKAP pada tahun 2017, kemudian berlanjut sampai tahun 2019. Sedangkan untuk target RJPP, laba bersih selalu melebihi target dari tahun 2015 sampai tahun 2019. Pertumbuhan laba bersih perusahaan didorong oleh masih efisiennya beban keuangan yang timbul dari kebutuhan pendanaan JTTS.



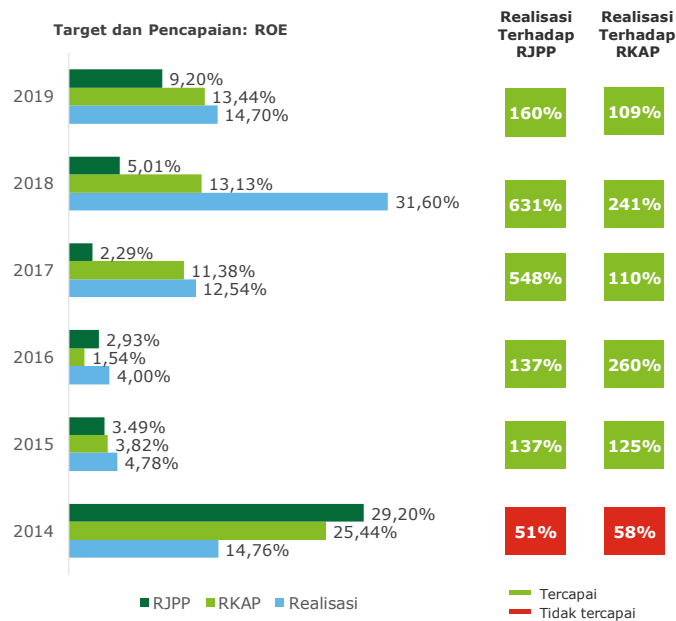
Gambar 2.8. Target dan Pencapaian Laba Bersih PT HK

Pencapaian imbal hasil aset (ROA) rata-rata selalu berada di bawah target RKAP dari tahun 2014 – 2019. Tidak tercapainya rasio ini disebabkan oleh total aset PT HK yang terus meningkat secara signifikan karena adanya investasi skala besar, terutama pembangunan JTTS, jauh melebihi tingkat pertumbuhan laba bersih.



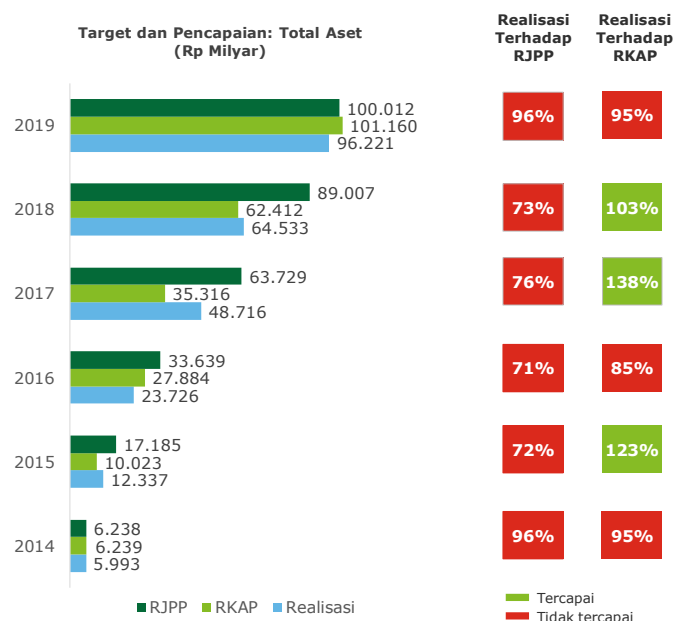
Gambar 2.9. Target dan Pencapaian ROA PT HK

Untuk rasio ROE, PT HK selalu mencapai target untuk RJPP dan RKAP, kecuali pada tahun 2014 dimana nilai hanya mencapai kurang dari 60% dari target rasio. Kesuksesan pencapaian ROE dan peningkatannya disebabkan oleh agresifnya pertumbuhan laba bersih PT HK dan struktur permodalan yang kuat dan efisien.



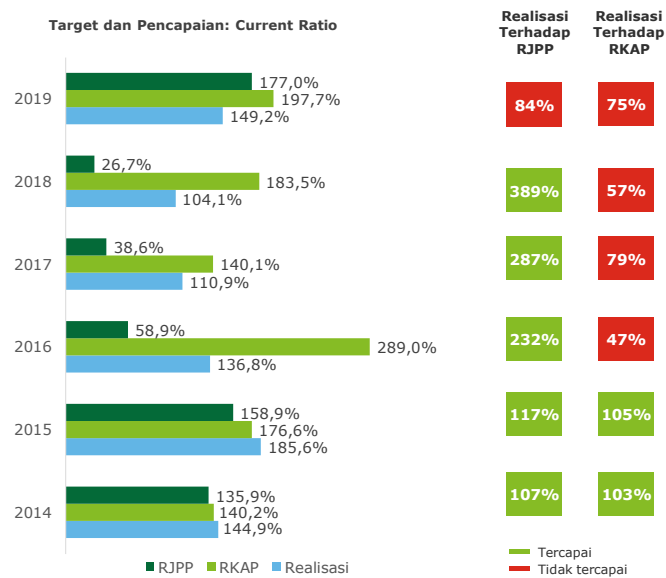
Gambar 2.10. Target dan Pencapaian ROE PT HK

Pencapaian aset PT HK pada rata-rata berada di atas target RKAP, kecuali untuk tahun 2014, 2017, dan 2019. Untuk pencapaian terhadap RJPP, PT HK belum mencapai target setiap tahunnya. Total aset PT HK bertumbuh dengan CAGR 74,2% untuk periode 2014-2019 hingga mencapai Rp 96,2 Triliun di tahun 2019 dari sebelumnya Rp 5,9 Triliun di tahun 2014. Kontribusi terbesar atas peningkatan aset ini adalah pada pertumbuhan aset tidak berwujud berupa konsesi perusahaan jalan tol.



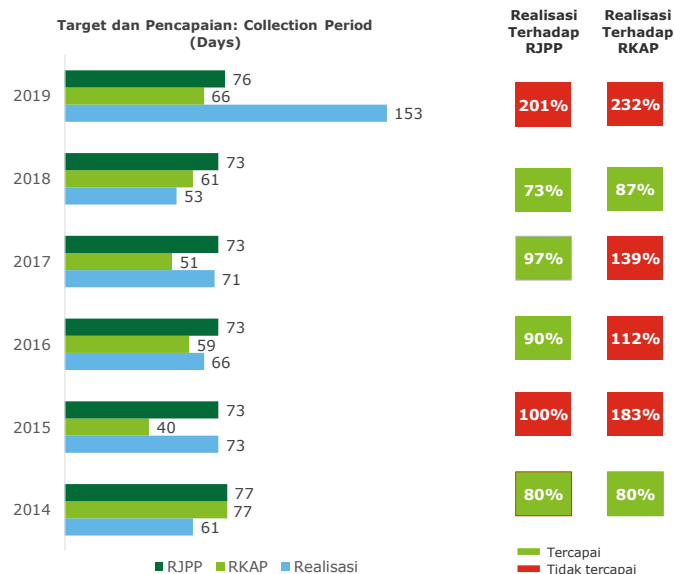
Gambar 2.11. Target dan Pencapaian Total Aset PT HK

Rasio aset lancar PT HK selalu berada di atas target dari tahun 2014 sampai tahun 2018 untuk RKAP, walaupun hanya tercapai pada tahun 2014, 2015, dan 2019 untuk target RJPP. Kuatnya rasio aset lancar Perusahaan disebabkan oleh tingginya pertumbuhan piutang usaha yang tinggi sejak tahun 2014.



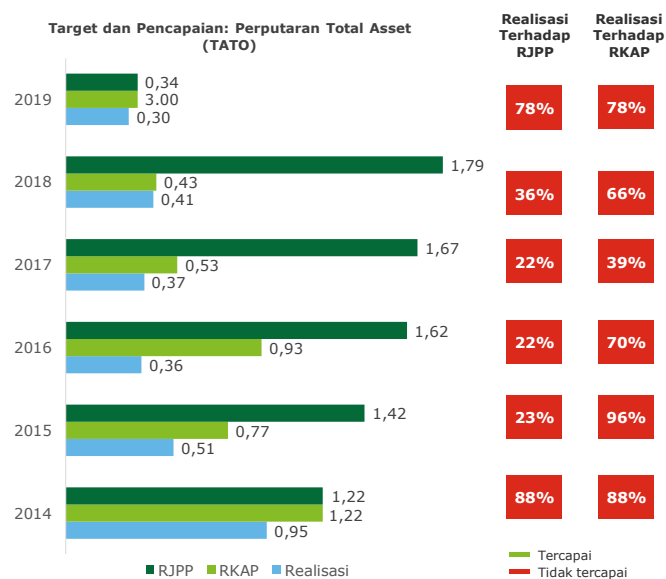
Gambar 2.12. Target dan Pencapaian Aset Lancar PT HK

Collection Period, atau rasio rata-rata hari penagihan piutang untuk PT HK selalu lebih lama atau sama dengan target RJPP, kecuali untuk tahun 2019. Untuk perbandingan dengan RKAP, rasio ini hanya mencapai target untuk tahun 2014 dan tahun 2018. Hal ini karena pertumbuhan piutang usaha yang tinggi.



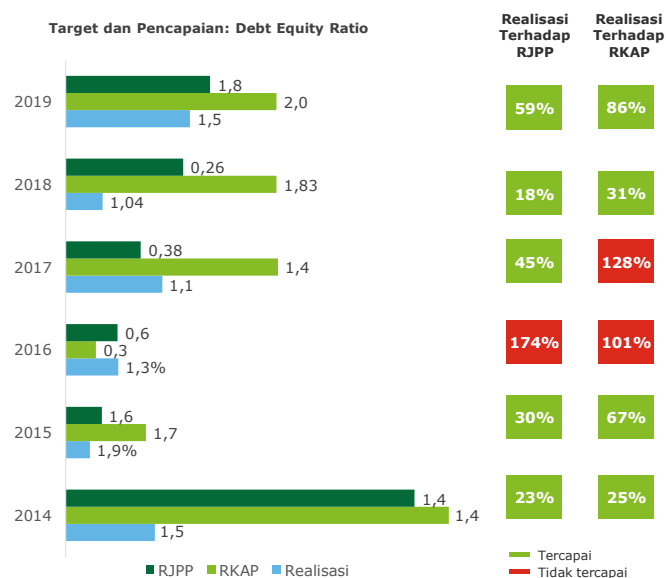
Gambar 2.13. Target dan Pencapaian *Collection Period* PT HK

Rasio perputaran total aset untuk PT HK tidak pernah mencapai target untuk RKAP dan RJPP sejak tahun 2014 sampai tahun 2019. Hal ini dikarenakan pertumbuhan total aset yang meningkat karena investasi skala besar seperti pembangunan tol JTTS yang tidak diimbani dengan pertumbuhan pendapatan.



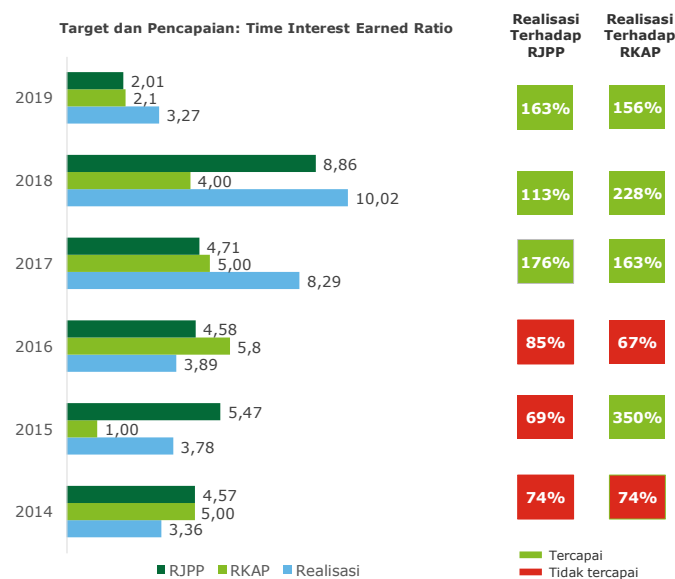
Gambar 2.14. Target dan Pencapaian Perputaran Total Asset PT HK

Tingkat rasio hutang terhadap ekuitas untuk PT HK sebagian besar mencapai target untuk RJPP dan untuk RKAP, kecuali pada tahun 2017 dimana PT HK tidak mencapai target untuk RJPP dan RKAP. Ketercapaian rasio ini terhadap target dimungkinkan oleh adanya pengelolaan leverage yang baik.



Gambar 2.15. Target dan Pencapaian DER PT HK

Rasio Times Interest Earned Ratio, atau rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar atau menutupi beban bunga di masa depan, baru melebihi target RJPP pada tahun 2017. Sedangkan untuk perbandingan realisasi dan RKAP, PT HK selalu mencapai target kecuali untuk tahun 2014 dan 2016. Hal ini menunjukkan kesehatan PT HK dalam mengantisipasi pembayaran beban bunga dalam 5 terakhir.



Gambar 2.16. Target dan Pencapaian *Times Interest Earned Ratio* PT HK

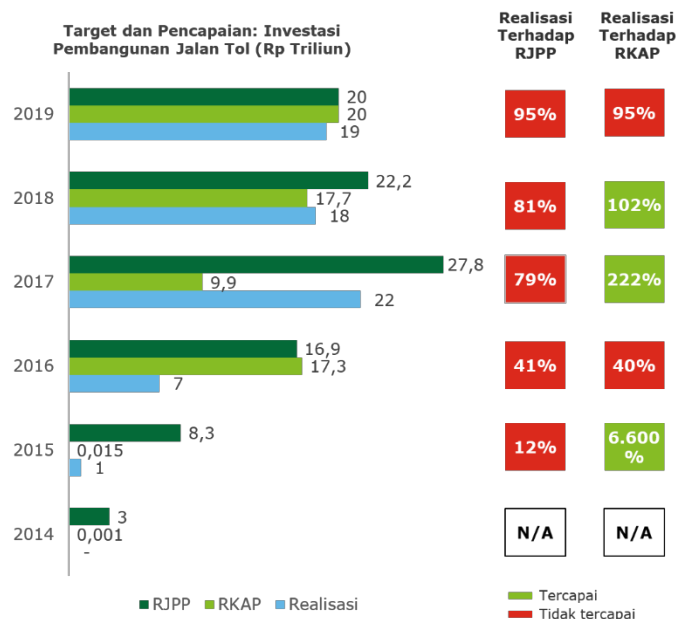
2.1.6. Bidang Pengembangan Bisnis

Untuk kinerja bidang pengembangan bisnis selama periode 2014-2018, telah dilaksanakan agregasi pengelolaan bisnis dari lima Wilayah yang semula beroperasi menjadi satu unit. Perubahan organisasi Jasa Konstruksi yang semula berdasarkan divisi dan kewilayahan berubah menjadi berdasarkan pengelompokan fungsi/ produk yaitu menjadi Divisi Infrastruktur, Divisi Gedung dan Divisi EPC. Adapun pada lini bisnis pengusahaan jalan tol, aktivitas bisnis dibagi menurut fungsi dalam Divisi PBJT (Pembangunan Jalan Tol) serta Divisi OPJT (Operasional dan Pemeliharaan Jalan Tol) yang difokuskan khusus kepada Penugasan Jalan Tol Trans Sumatera. PT Utama Karya juga terus mengembangkan tiga Anak Perusahaan yaitu PT HK Realtindo (HKR), Hakaaston (HKA) dan PT HK Infrastruktur (HKI) untuk melakukan aktivitas bisnis yang terkait dengan industri pendukung dengan kepemilikan sepenuhnya. Ketiga anak perusahaan telah mencatatkan pertumbuhan yang sehat pada lini-lini bisnis yang mendukung aspirasi strategis induk perusahaan. Secara anorganik, anak-anak perusahaan telah menjajaki opsi pertumbuhan anorganik, yang di antaranya dicontohkan dengan akuisisi PT Bhirawa Steel oleh HKA. Selain itu dilakukan juga pembentukan PT Utama Marga Waskita (HMW) untuk melakukan aktivitas bisnis yang terkait dengan pembangunan dan pengoperasian ruas Jalan Tol Kuala Tanjung - Tebing Tinggi - Parapat, sebagai bentuk sinergi BUMN dalam penyelesaian JTTS.

Dalam bidang pengembangan teknologi informasi, arsitektur Sistem Informasi Pengendalian Proyek (SIPP) telah disusun. Implementasi dan penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen Proyek (SIMPRO) dan Knowledge Management System (KMS Portal PT HK) juga secara kontinu telah diaplikasikan. Di tahun 2018, perusahaan telah menerapkan ERP untuk manajemen *payroll*. Adapun di tahun 2019, perusahaan melakukan penyempurnaan KMS dari portal menjadi *web-based* dan *mobile-based*. Penerapan ERP pada manajemen SDM juga diperluas melalui penerapan HK Integrated Talent System (HITS) yang bersifat *end-to-end*.

2.1.7. Bidang Pengembangan Jalan Tol

Dari sisi pengembangan jalan tol, PT HK telah berhasil mencapai target RKAP pada tahun 2015, 2017, dan 2018. Kesuksesan pemenuhan target RKAP pada ketiga tahun didorong oleh pengembangan jalan tol di lima ruas, yaitu Medan-Binjai, Palembang-Indralaya, Bakauheni-Terbanggi Besar, Pekanbaru-Dumai, serta Terbanggi Besar-Pematang Panggang-Kayu Agung. Namun demikian, investasi pengembangan jalan tol masih berada di bawah target RJPP dalam lima tahun terakhir dan target RKAP pada tahun 2016 dan 2019. Salah satu kendala yang menghambat realisasi pengembangan jalan tol adalah keterlambatan pembebasan lahan.



Gambar 2.17. Target dan Pencapaian Investasi Pembangunan Jalan Tol

2.2 Evaluasi Pencapaian Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Tujuan perusahaan dalam RJPP 2014-2018 adalah sebagai berikut:

"Menjadi perusahaan konstruksi yang sehat yang dapat berperan sebagai agen Pemerintah untuk memenuhi dan mengembangkan kebutuhan infrastruktur Nasional dalam rangka mempercepat dan memperluas pembangunan ekonomi Indonesia dengan memenuhi harapan para pemangku kepentingan."

Adapun berdasarkan RJPP 2019 – 2023, tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

"Menjadi perusahaan pengembang terkemuka di Indonesia melalui peningkatan sustainabilitas Perusahaan dan profitabilitas Perusahaan dengan menyelesaikan dan menangkap peluang (value capturing) terkait penugasan Jalan Tol Trans Sumatera serta pasar eksternal non-JTTS lainnya."

Tujuan perusahaan pada RJPP 2014-2018 dan 2019 – 2023 memiliki penekanan serupa dalam mengedepankan peranan HK sebagai perusahaan konstruksi yang memberikan kontribusi terhadap pembangunan nasional. Berdasarkan hasil evaluasi atas kondisi PT HK pada saat ini, dapat disimpulkan bahwa tujuan perusahaan telah tercapai, dengan menimbang:

- *"Menjadi perusahaan industri konstruksi yang sehat"*: Tujuan ini tercapai dengan melihat pertumbuhan PT HK dari sisi pendapatan dan total aset yang sangat signifikan, performa keuangan yang baik, peningkatan kuantitas dan kualitas *human capital*, serta reputasi baik perusahaan di publik yang berhasil dipertahankan. Selain itu, dengan menggunakan standar dari Kementerian BUMN, pada tahun 2018 perusahaan memiliki Tingkat Kesehatan "AA".
- *"Berfungsi sebagai agen Pemerintah untuk pengembangan infrastruktur Nasional dalam percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia"*: Tujuan ini tercapai dengan melihat keberhasilan PT HK hingga sejauh ini dalam menjalankan mandat dari Pemerintah untuk pembangunan JTTS. Hingga Triwulan III di tahun 2019, telah terbangun 477 Km dari total 2.765 Km, dan pada akhir tahun 2019 diperkirakan mencapai 569 Km. Dengan melaksanakan mandat tersebut, PT HK telah membantu pembangunan ekonomi di Sumatera yang secara tidak langsung berdampak pada perekonomian Indonesia. Seiring dengan pengerjaan mandat tersebut, PT HK juga membangun kapabilitas yang memungkinkan perusahaan untuk mengerjakan proyek infrastruktur prioritas lainnya setelah penyelesaian pembangunan JTTS.
- *"Memenuhi harapan pemangku kepentingan"*: Tujuan ini tercapai dengan melihat PT HK berhasil memiliki Tingkat Kesehatan "AA" berdasarkan standar pemegang saham, yaitu Kementerian BUMN, dengan nilai mencapai 82,50 pada tahun 2018 yang diukur dari Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Administrasi. Mengacu kepada *Shareholder's Aspiration Letter* (SAL), PT HK juga berhasil memenuhi berbagai indikator dengan pengecualian pada beberapa indikator yang menggunakan Beban Bunga sebagai komponen, seperti EBITDA to Interest, akibat pembebanan bunga yang semula dikapitalisasi karena beberapa ruas tol sudah mulai beroperasi.

Sasaran perusahaan dalam RJPP sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Evaluasi Sasaran Perusahaan pada RJPP 2014-2018

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
1	Meningkatkan pertumbuhan penjualan dari 9,3% di tahun 2013 menjadi 7,9% di tahun 2019	Tidak Tercapai	Tingkat pertumbuhan penjualan secara rata – rata (CAGR) dari tahun 2014 – 2019 adalah sebesar 38%. Hal ini dikarenakan pertumbuhan pendapatan dari pembangunan JTTS yang signifikan, dan peningkatan performa dari masing-masing divisi serta Anak Perusahaan. Namun demikian, pertumbuhan di tahun 2019 tidak sepesat tahun-tahun sebelumnya.
2	Menurunkan biaya produksi dari 91,5% di tahun 2013 menjadi 84,6 % di tahun 2019	Tercapai	Persentase biaya produksi di tahun 2018 sebesar 87%, sedangkan biaya produksi pada tahun 2019 sebesar 84,6% Hal ini didukung oleh berhasilnya penurunan biaya produksi dari masing-masing divisi dan anak perusahaan. Persentase biaya produksi Anak Perusahaan berada pada kisaran 66% hingga 87%.

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
3	Meningkatkan Laba bersih dari 2,8% pada tahun 2013 menjadi 8,7% pada 2019	Tercapai	Margin laba bersih pada tahun 2019 adalah sebesar 8,7%. Hal ini dikarenakan pertumbuhan pendapatan yang tinggi dan penurunan biaya produksi.
4	Meningkatkan kontribusi penjualan AP dari 10,8% di tahun 2013 menjadi 30% di tahun 2018 dengan laba bersih dari Rp 89 Miliar di tahun 2013 menjadi Rp 711 Miliar di tahun 2019	Tercapai	Total laba bersih dari Anak Perusahaan adalah sebesar Rp 1,6 Triliun, dengan proporsi 65% dari Total laba bersih konsolidasi yang sebesar Rp 2.5 Triliun. Sedangkan untuk pendapatan, AP menghasilkan nilai sebesar 33.5 Triliun, dengan proporsi sebesar 49% dari Total pendapatan pada tahun 2019. Hal ini didukung oleh kontribusi HKI dan HKA dalam pembangunan JTTS.
5	Tingkat Kesehatan AA dengan score 88,5 pada Tahun 2019	Tercapai (sebagian)	Tingkat Kesehatan pada tahun 2019 memenuhi target, yaitu "AA", tetapi dengan score sebesar 80,55. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa indikator yang tidak mencapai target nilai akibat perbedaan asumsi pembebanan bunga yang semula dikapitalisasi karena beberapa ruas tol sudah mulai beroperasi, dan juga perbedaan struktur perusahaan.

2.3 Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan Perusahaan

Berdasarkan capaian atas RJPP 2014-2018, evaluasi terhadap strategi dan kebijakan korporasi adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2. Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
1	Peningkatan penguasaan pasar dan perluasan pangsa pasar dengan melakukan kebijakan: • <i>Market Penetration</i> • <i>Market Development</i> • <i>Market Competitiveness</i> • <i>Performance Value</i> • <i>Portfolio Optimization</i>	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: • Performa keuangan yang sehat • Penguatan posisi perusahaan saat ini di industri konstruksi dengan tetap masuk dalam jajaran lima BUMN konstruksi terbesar • Beroperasi di berbagai wilayah di Indonesia dengan mengembangkan

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
			berbagai bisnis baru baik secara organik dan anorganik Mempertahankan reputasi dengan menyediakan layanan yang berkualitas serta memuaskan pelanggan
2	<i>Product Development Strategy</i> dengan mengembangkan inovasi produk/jasa untuk meningkatkan efisiensi & keunggulan bersaing dengan melakukan kebijakan: <i>Cost Reduction</i> <i>Capital Management</i> <i>Organization, Human Resources & Technology Development</i>	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: - Tercapainya target penurunan biaya produksi (HPP) - Peningkatan kuantitas dan kualitas dari <i>human capital</i> yang dimiliki perusahaan
3	<i>Concentric Diversification Strategy</i> dengan mengembangkan portofolio bisnis baru di Industri Konstruksi dengan melakukan kebijakan: - Mengembangkan unit EPC - Investasi pada proyek <i>recurring income</i> - Optimalisasi aset perusahaan yang tidak terpakai	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: - Terbentuknya Divisi EPC, yang juga telah memiliki nama baik dan mampu menyediakan layanan yang memuaskan pelanggan - Meningkatnya porsi <i>recurring income</i> terutama dari Anak Perusahaan yaitu HKR, serta penggunaan aset perusahaan yang tidak terpakai seperti lahan kosong.

Berdasarkan capaian atas RJPP 2014-2018, evaluasi terhadap strategi dan kebijakan korporasi adalah sebagai berikut:

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
1	Penguatan pengembangan portofolio bisnis melalui diversifikasi dengan melakukan kebijakan: Mengidentifikasi pasar-pasar baru yang potensial	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan sebagian, terlihat dari: Telaah atas pasar-pasar potensial baru di luar wilayah Sumatera yang berpotensi mendatangkan pendapatan dalam jumlah besar

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
	Pembentukan anak perusahaan baru, apabila diperlukan dalam memperluas portofolio bisnis		Pelaksanaan kajian pembentukan unit usaha/ anak perusahaan yang berfokus pada bisnis non-tradisional HK
2	Meningkatkan Kapasitas Sumber Daya Manusia yang Berorientasi Inovasi dan Teknologi dengan melakukan kebijakan: - Inisiatif <i>change management</i> - Inkorporasi teknologi terbaru	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: Penerapan sistem manajemen SDM terintegrasi bernama HK Integrated Talent System (HITS)
3	Penguatan Posisi Sebagai 'Agen Pemerintah' dengan melakukan kebijakan: Penguatan komitmen mensukseskan pembangunan JTTS	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: Upaya percepatan penyelesaian JTTS untuk memenuhi target penyelesaian pada tahun 2024. Pada tahun 2019, telah terbangun jalan tol sepanjang 235 km.
4	Pemanfaatan Teknologi dan Implementasi Digital Business Process dengan melakukan kebijakan: - Implementasi <i>ICT Blueprint</i> - Optimalisasi sistem ERP	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: Optimalisasi sistem ERP pada anak perusahaan (HKI). Perusahaan telah melakukan pengkajian potensi adopsi sistem serupa yang diterapkan HKI untuk dapat diterapkan di level korporasi dan/atau mencakup pula anak-anak perusahaan lain
5	Membangun <i>strategic alliance</i> dengan <i>best practice</i> industri dengan melakukan kebijakan: Rencana kerjasama produksi anak perusahaan dengan perusahaan yang lebih berpengalaman	Tidak Tercapai	Rencana kerjasama dan pelaksanaan <i>strategic alliance</i> belum terlaksana dikarenakan perusahaan masih dalam proses mengkaji potensi yang ada

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
6	Mengoptimalkan Peluang dari Potensi Sinergi BUMN dengan melakukan kebijakan: • Optimalisasi strategi dividen untuk pendanaan JTTS • Menangkan peluang potensi bisnis dengan anggota holding BUMN infrastruktur	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: • Pemerintah belum melanjutkan rencana pembentukan <i>holding</i> infrastruktur. Sinergi BUMN dilaksanakan dalam bentuk ventura bersama seperti melalui pembentukan PT Utama Marga Waskita (HMW)

2.4 Kendala yang Dihadapi Perusahaan dan Upaya-Upaya Pemecahan Masalah yang Telah Dilakukan

2.4.1. Bidang Pemasaran

Salah satu kendala utama dalam bidang pemasaran adalah minimnya tingkat akurasi informasi pemasaran dan tingkat akurasi perhitungan tender yang dimiliki sehingga berpengaruh negatif terhadap tingkat kemenangan tender yang diikuti. Beberapa upaya pemecahan masalah telah dilakukan, yaitu:

- Meningkatkan akurasi informasi pemasaran dengan menugaskan personil pemasaran tertentu untuk difokuskan kepada pengumpulan informasi pasar dari Kementerian, BUMN atau entitas swasta yang dibidik.
- Melakukan pemutakhiran harga-harga realisasi dan metode kerja terbaru untuk dijadikan dasar dalam menyusun perhitungan tender yang lebih kompetitif.

2.4.2. Bidang Produksi

Kendala utama dalam bidang produksi yang dihadapi di tahun 2014-2018 adalah sebagai berikut:

- Waktu perolehan kontrak proyek yang didapat seringkali mengalami kemunduran sehingga terjadi *mismatch* dengan perencanaan produksi di awal tahun yang berakibat kepada rendahnya tingkat penyerapan pada tahun-tahun berjalan.
- Kinerja tim pelaksana proyek belum optimal sehingga persentase proyek yang mengalami keterlambatan penyelesaian pekerjaan masih cukup tinggi.
- Tingkat HPP masih relatif tinggi dibandingkan dengan target perencanaan Tahun 2014-2015. Hal ini dikarenakan kenaikan harga material, sewa alat, keterlambatan waktu pelaksanaan dan kompetensi personil proyek yang belum memenuhi ekspektasi efisiensi yang diharapkan.

Berbagai upaya pemecahan masalah telah dilakukan, yaitu:

- Melakukan pembinaan Sub-kontraktor/ Pemasok.
- Membuat kontrak payung untuk pengadaan material strategis dalam jangka waktu tertentu untuk menjamin ketersediaan pasokan.
- Memberi fasilitas pembiayaan kepada Sub-kontraktor/ Supplier melalui SKBDN/ LC.
- Menyusun dan melaksanakan program Cost Reduction untuk menurunkan HPP meskipun pelaksanaan program tersebut belum berjalan secara efektif.

- Peningkatan kompetensi Personil Inti Proyek melalui pelatihan keahlian dan penugasan sebagai pengelola proyek secara berjenjang berdasarkan mapping kualifikasi Personil Inti Proyek.

2.4.3. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Kendala utama dalam bidang SDM yang terjadi di tahun 2014-2018 adalah sulitnya pelaksanaan pengelolaan SDM (terutama dalam hal rotasi/ mutasi dan penugasan pelatihan karyawan) karena aktivitas pengelolaan SDM masih berada di masing-masing unit kerja (desentralisasi). Upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala ini adalah dengan melakukan kebijakan sentralisasi SDM, serta memberlakukan pola pengelolaan dan pengembangan SDM secara jelas, seperti pola jenjang karir, pelatihan dan pengembangan kompetensi sesuai hasil *gap analysis*.

Selain itu, evaluasi juga diberikan atas kurang adanya sistem KPI yang jelas dan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Permasalahan ini ditangani dengan upaya penyusunan sistem KPI yang dapat dikerjakan secara bertahap, dimulai dari penerapan sistem pengelolaan SDM berbasis TI seperti sistem HR Management (HRM)/ HR Information System (HRIS).

2.4.4. Bidang Organisasi, Manajemen, dan Teknologi

Kendala utama dalam bidang Organisasi, Manajemen dan Teknologi yang dihadapi di tahun 2014-2018 adalah sulitnya pelaksanaan pengendalian produksi dengan menggunakan program SIMPRO dikarenakan masih ada keengganan dari pelaksana proyek untuk mengisi dan memutakhirkan data-data SIMPRO, antara lain dengan alasan kesibukan operasional lainnya, atau dukungan koneksi internet yang lambat dan/ atau susah didapat. Salah satu upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala ini dengan melakukan peningkatan sosialisasi SIMPRO dan menyederhanakan sistem pelaporan.

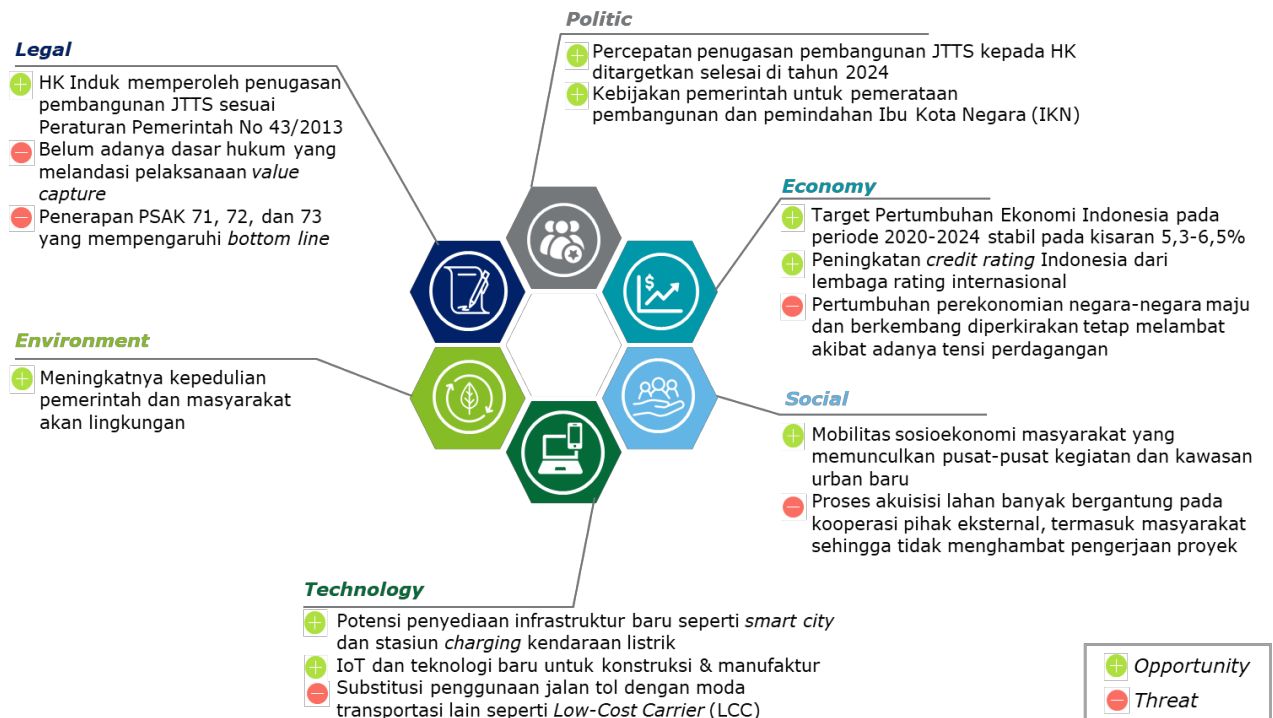
2.4.5. Bidang Keuangan

Kendala yang dihadapi dalam bidang Keuangan di tahun 2014-2018 adalah kesulitan dalam melakukan standardisasi pembayaran terhadap Sub Kontraktor/ Supplier/ Pihak Ketiga lainnya. Banyak rekanan yang meminta metode pembayaran dengan pembayaran uang muka yang besar di depan atau dengan pembayaran SKBDN/ Kredit *Supplier*. Akan tetapi, hasil yang diharapkan dari metode pembayaran ini tidak tercapai. Hal ini terbukti dengan ekspektasi penurunan harga yang tidak berhasil didapatkan. Salah satu upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan memaksimalkan fasilitas agar dapat melakukan pembayaran Sub Kontraktor/ Pemasok/ Pihak Ketiga lainnya dengan tepat waktu untuk menjaga kepercayaan.

3. POSISI PERUSAHAAN SAAT INI

3.1 Analisis Lingkungan Eksternal – PESTEL Analysis

Peluang dan ancaman perlu diidentifikasi baik dari segi ekonomi, politik, teknologi, social, *environment*, dan *legal* untuk mengembangkan strategi bisnis yang kuat. Rangkuman dari identifikasi yang telah dilakukan untuk keenam aspek tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1. Rangkuman PESTEL Analysis PT HK Induk

Salah satu yang menjadi tantangan utama yang perlu menjadi perhatian adalah penerapan PSAK 71, 72, dan 73. Walau tidak secara langsung memengaruhi operasional bisnis dan kemampuan riil perusahaan, tetapi aturan tersebut memengaruhi metode pencatatan dan pelaporan dari Laporan Keuangan, sehingga untuk tetap menjaga agar Perusahaan dapat menunjukkan memiliki performa yang baik, perlu dilakukan penyesuaian strategi.

Rangkuman Standar Baru					Dampak
PSAK 71	Mengklasifikasikan aset keuangan dan secara mendasar mengubah metode penghitungan dan penyediaan cadangan untuk kerugian akibat pinjaman yang tak tertagih sejak awal periode.				Penyediaan CKPN untuk semua kategori kredit atau pinjaman (baik <i>performing</i> , <i>underperforming</i> , dan <i>non-performing</i>)
PSAK 72	Step 1 Identifikasi kontrak dengan pelanggan	Step 2 Identifikasi kewajiban pelaksanaan dalam kontrak	Step 3 Tentukan harga transaksi	Step 4 Alokasi harga transaksi ke kewajiban pelaksanaan dalam kontrak	• Pengakuan pendapatan kontrak menjadi berbasis prinsip (<i>principle based</i>) dari sebelumnya <i>rigid (rule based)</i> (contoh: tidak berdasarkan besaran uang muka diterima) • Jika tidak memenuhi kriteria pendapatan yang dapat diakui sepanjang waktu (<i>over time</i>) maka pendapatan hanya bisa diakui ketika Berita Acara Serah Terima (BAST) • Perubahan pengakuan pendapatan berdampak langsung pada <i>Net Profit</i> dan pada Neraca
	Syarat (Pr.90) • Disetujui tiap pihak • Hak tiap pihak dan jangka waktu bayar teridentifikasi • Memiliki substansi komersial • Imbalan kemungkinan besar tertagih	Barang/Jasa (Pr.22): • Bersifat dapat dibedakan • Bersifat dapat dibedakan yang secara substansial sama & memiliki pola pengalihan yang sama	Pertimbangan • Imbalan variabel & pembatasan estimasinya • Komponen pendanaan yang signifikan • Imbalan non-kas • Utang imbalan pada pelanggan	Pertimbangan • Alokasi berdasarkan harga jual berdiri-sendiri relative • Diskon dan imbalan variabel dialokasikan jika kriteria ditentukan terpenuhi	
PSAK 73	Perusahaan penyewa harus membukukan hampir semua transaksi sewa sebagai sewa finansial (<i>financial lease</i>) kecuali berjangka pendek (di bawah 12 bulan) dan bernilai rendah (contoh: sewa ponsel, laptop, dan sejenisnya)				Perusahaan harus mencatatkan aset (sewa) dan kewajiban (sewa) di dalam Neraca

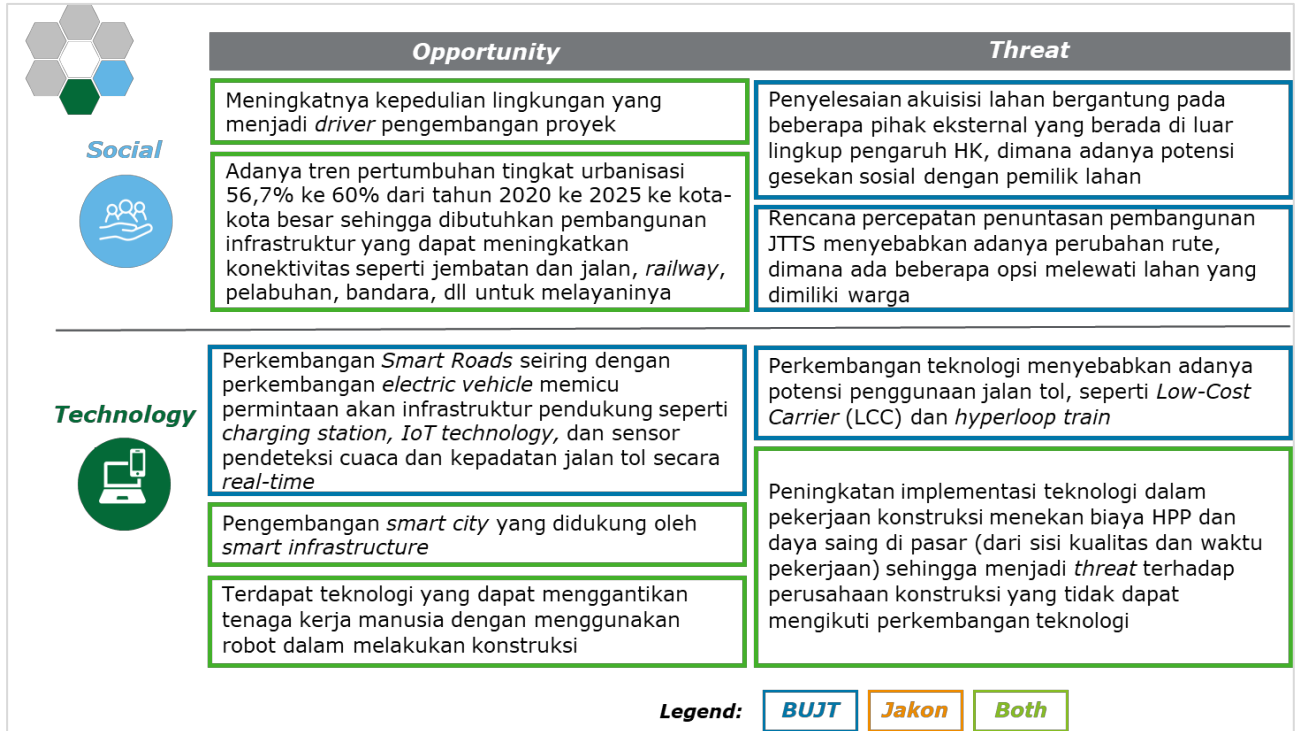
Gambar 3.2. Rangkuman Aturan PSAK yang Baru

PT HK perlu proaktif dalam memanfaatkan peluang dari sisi politik dan ekonomi memiliki peran vital bagi PT HK dalam menanggulangi ancaman yang ada. Penjelasan yang lebih detail pada aspek ekonomi dan politik adalah sebagai berikut.

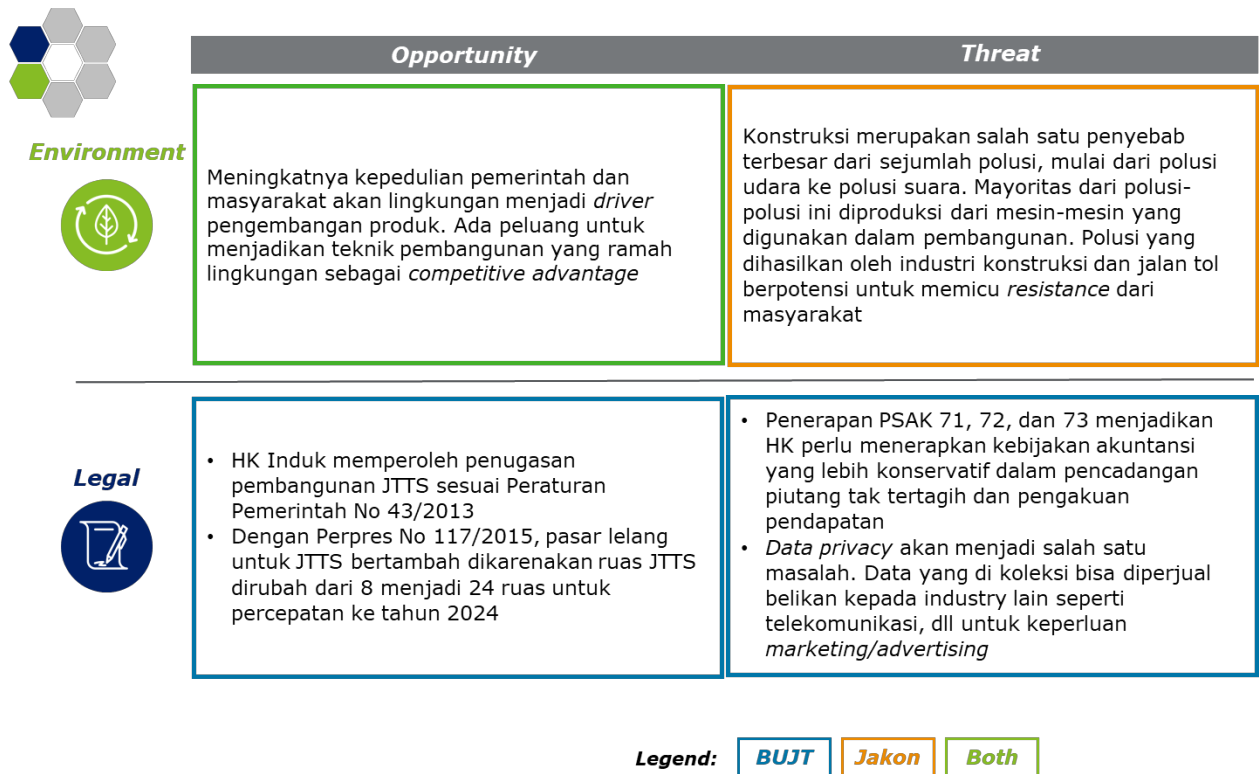
 Politics 	Opportunity	Threat
	Terdapat percepatan penuntasan pembangunan JTTS oleh pemerintah dari tahun 2030 ke tahun 2024	Penyediaan anggaran infrastruktur oleh APBN hanya dapat memberikan 30%-40% dari total kebutuhan Rp 2.100 Triliun untuk proyek di bawah naungan Kementerian PUPR
	APBN untuk infrastruktur terus meningkat sejak 5 tahun ke belakang (CAGR 21.72%); pemerintah berencana masih menjadikan pembangunan infrastruktur sebagai prioritas hingga 2024	Proyek-proyek infrastruktur bernilai besar dapat menjadi <i>white elephant projects</i> tanpa perencanaan jangka panjang yang matang dan stabilitas politik (perubahan prioritas dari Pemerintah)
	Fokus pembangunan ke depan pada pemerataan nasional, meningkatkan konektivitas, serta pembangunan pusat pertumbuhan	Keterbatasan dana dapat menghambat pendanaan dan menyebabkan berkurangnya kemampuan dalam pengadaan dan pengerjaan proyek dari sisi Pemerintah – dan memerlukan dukungan BUMN, pihak swasta, dan lembaga donor internasional
Economy 	Rencana pemindahan ibukota memicu kebutuhan terhadap konstruksi infrastruktur di Ibukota baru akan meningkat pesat	
	Pulau Sumatera secara kumulatif telah menyumbang 21,53% kepada PDB Nasional untuk periode 2015-2018, sehingga potensi <i>value capturing</i> sepanjang JTTS sangat besar	Pertumbuhan perekonomian negara-negara maju dan berkembang lainnya diperkirakan tetap melambat akibat adanya tensi perdagangan
	Target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada periode 2020-2024 stabil pada kisaran 5,3-6,5%.	Tingkat kemiskinan di Pulau Sumatera mencapai 10,4%, menunjukkan masih adanya ketimpangan ekonomi
	Peningkatan <i>credit rating</i> Indonesia dari lembaga internasional (S&P) berdampak positif pada peningkatan pasar Surat Berharga Negara (SBN) dan penguatan nilai tukar Rupiah	Target pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera rata-rata di 4,62% di bawah rata-rata pertumbuhan nasional 5.4% di tahun 2020
Legend:		
	BUJT	Jakon
		Both

Gambar 3.3. PESTEL Analysis PT HK Induk – Pandangan Aspek Politik dan Ekonomi

Sedangkan dari aspek sosial dan teknologi, PT HK perlu mempertimbangkan setiap peluang yang ada dan memberikan *value added* dari inovasi teknologi. Penjelasan yang lebih detail pada aspek sosial dan teknologi adalah sebagai berikut.



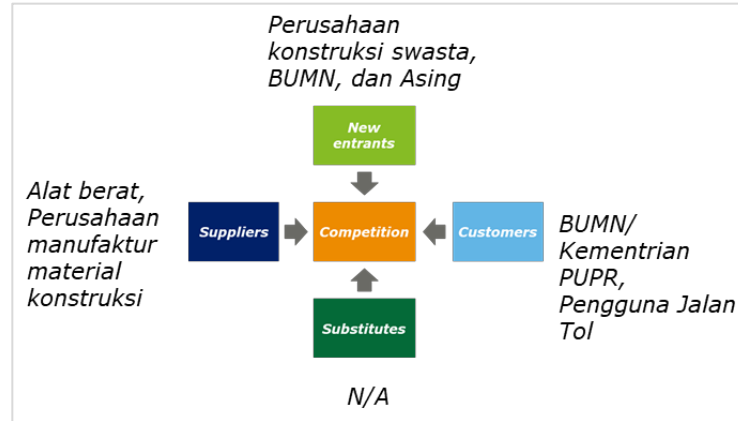
Gambar 3.4. PESTEL Analysis PT HK Induk – Pandangan Aspek Sosial dan Teknologi



Gambar 3.5. PESTEL Analysis PT HK Induk – Pandangan Aspek Environment dan Legal

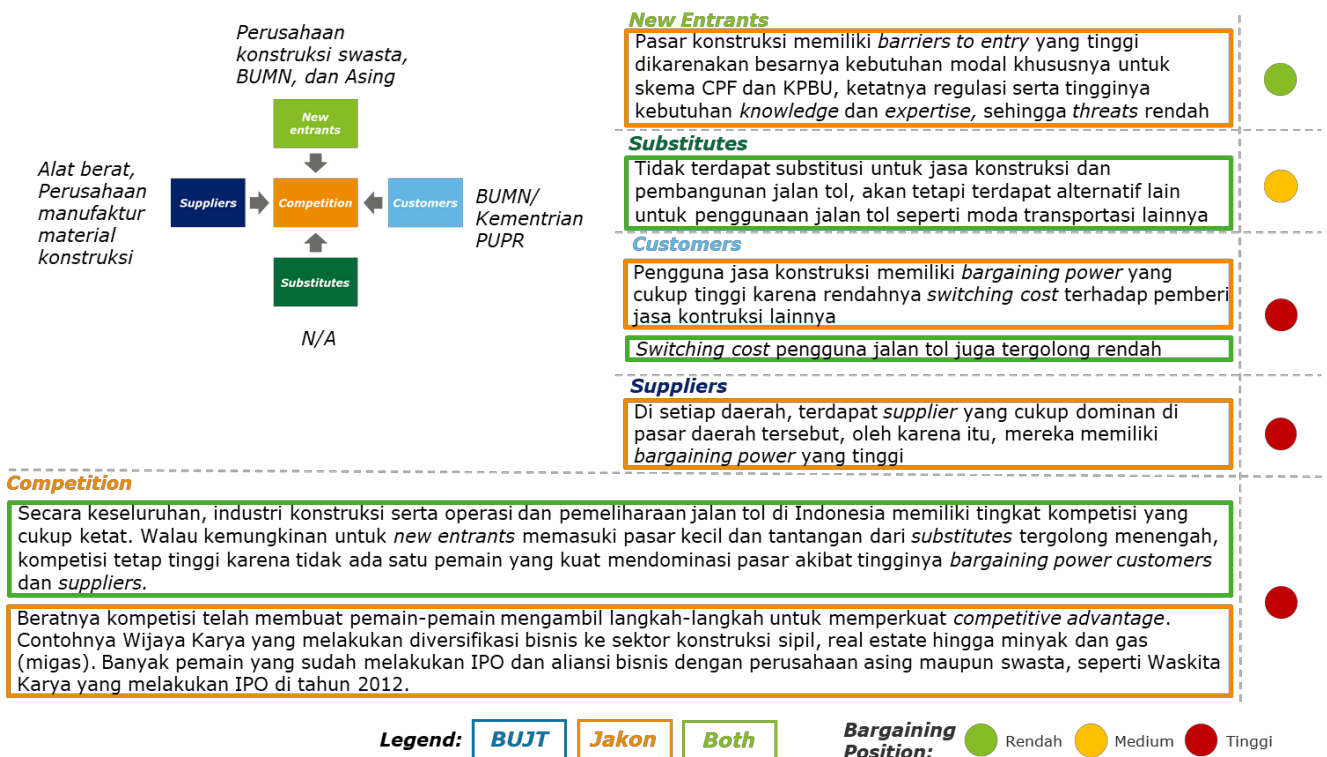
3.2 Analisis Lingkungan Eksternal – Porter's 5 Forces

Tingkat kompetisi untuk industri konstruksi dan operator jalan tol tergolong cukup ketat, dengan adanya dinamika dari pelanggan, pemasok, dan potensi alternatif.



Gambar 3.6. Gambaran Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk

Penjelasan detail untuk tiap aspek daya saing adalah sebagai berikut



Gambar 3.7. Penjelasan detail analisis Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk

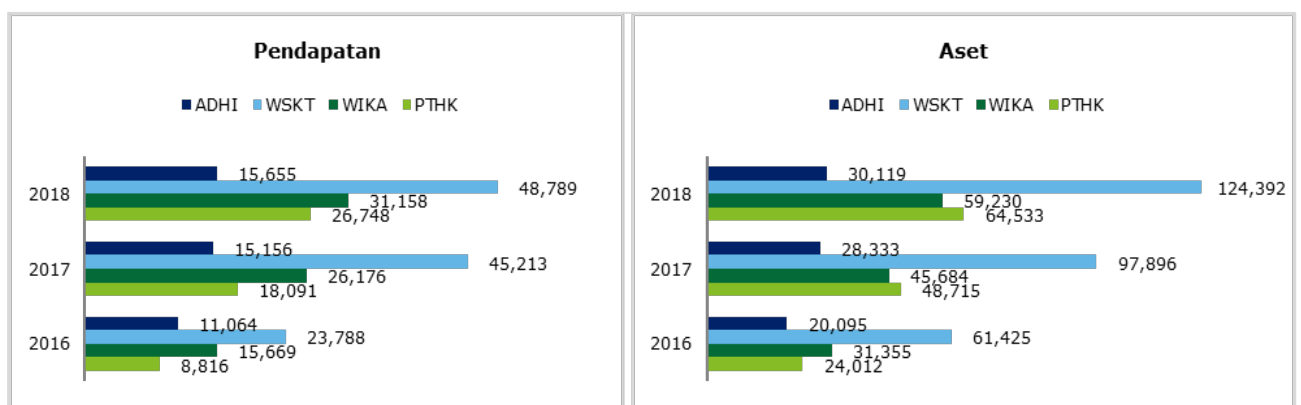
3.3 Analisis Perbandingan Performa Keuangan PT HK dalam Industri

Beberapa pemain di industri yang serupa dipilih berdasarkan skala ukuran perusahaan dan kesamaan produk dan jasa yang dimiliki, yaitu sebagai kontraktor bidang infrastruktur yang terintegrasi. Penjelasan dari masing-masing pemain dapat dilihat pada gambar berikut.



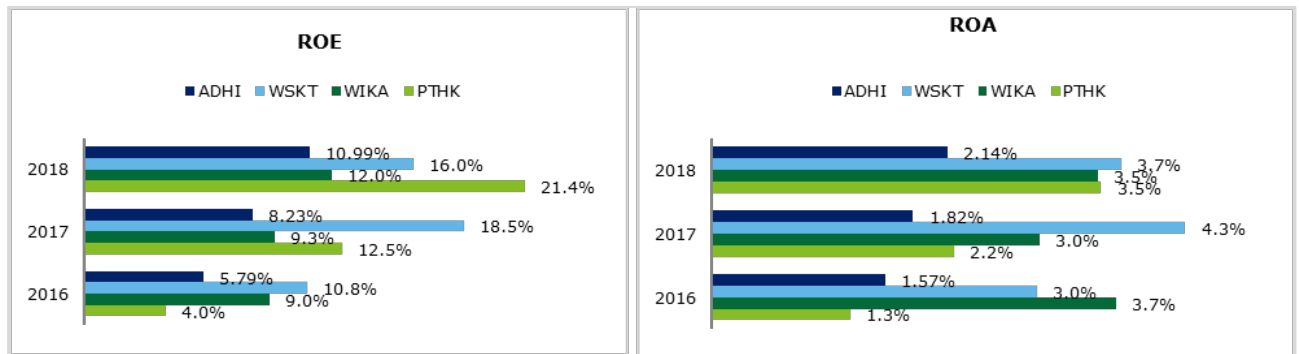
Gambar 3.8. Profil Pemain di Industri Sejenis PT HK

Berdasarkan ukuran perusahaan (pendapatan dan aset), PT HK cukup bersaing dibandingkan pesaing sejenis BUMN konstruksi seperti Waskita, Wika, dan Adhi. Namun berdasarkan profil pertumbuhan aset dan pendapatan, PT HK mengungguli ketiganya dengan CAGR masing-masing 63,9% dan 72,4%. Pertumbuhan ini didorong oleh pendapatan pengoperasian Jalan Tol Trans Sumatera beserta jasa pendukungnya serta pertumbuhan aset tak berwujud berupa hak pengusahaan jalan tol.



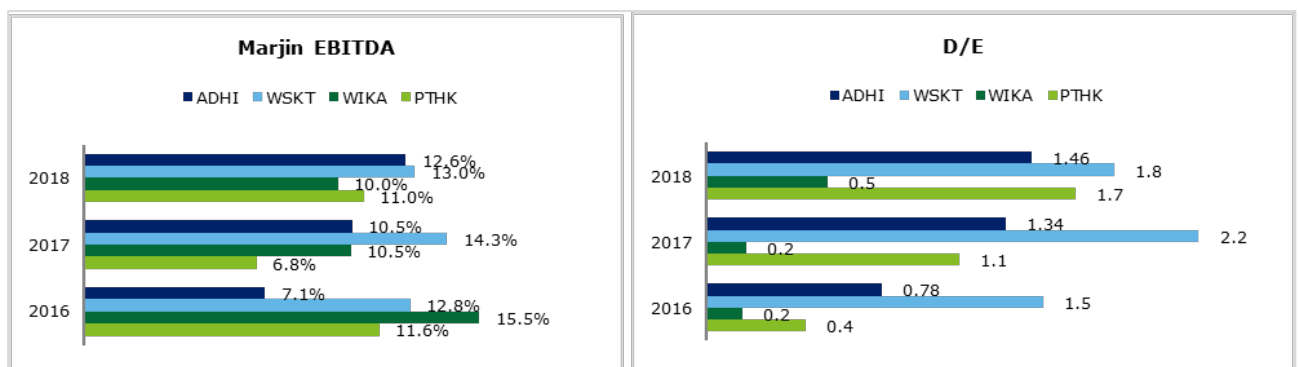
Gambar 3.9. Perbandingan Pendapatan dan Aset Pemain Terpilih

Tingginya profil pertumbuhan PT HK menyebabkan imbal hasil ekuitas (ROE) PT HK lebih unggul dibandingkan pesaingnya mencapai 21,4% di tahun 2018 dibandingkan rata-rata pesaing 11,2%. Imbal hasil aset (ROA) cukup kompetitif, berada pada urutan kedua setelah Waskita.



Gambar 3.10. Perbandingan ROE dan ROA Pemain Terpilih

Tingkat efisiensi penggunaan bahan baku (*Gross Profit Margin*, atau GPM) cukup rendah jika dibandingkan dengan pesaing dengan rata-rata dalam tiga tahun sebesar 11,48%, dibandingkan dengan rata-rata pesaing pada kisaran 15,0%. Efisiensi pada biaya operasional masih perlu ditingkatkan agar dapat bersaing, rata-rata margin EBITDA PT HK berkisar 9,8% dibandingkan dengan rata-rata pesaing sebesar 11,8%. Komposisi pendanaan (rasio D/E) PT HK terus meningkat dan mencapai posisi kedua tertinggi di tahun 2018 setelah Waskita. Profil pertumbuhan utang yang cenderung lebih tinggi dibandingkan pesaing meningkatkan risiko gagal bayar PT HK.



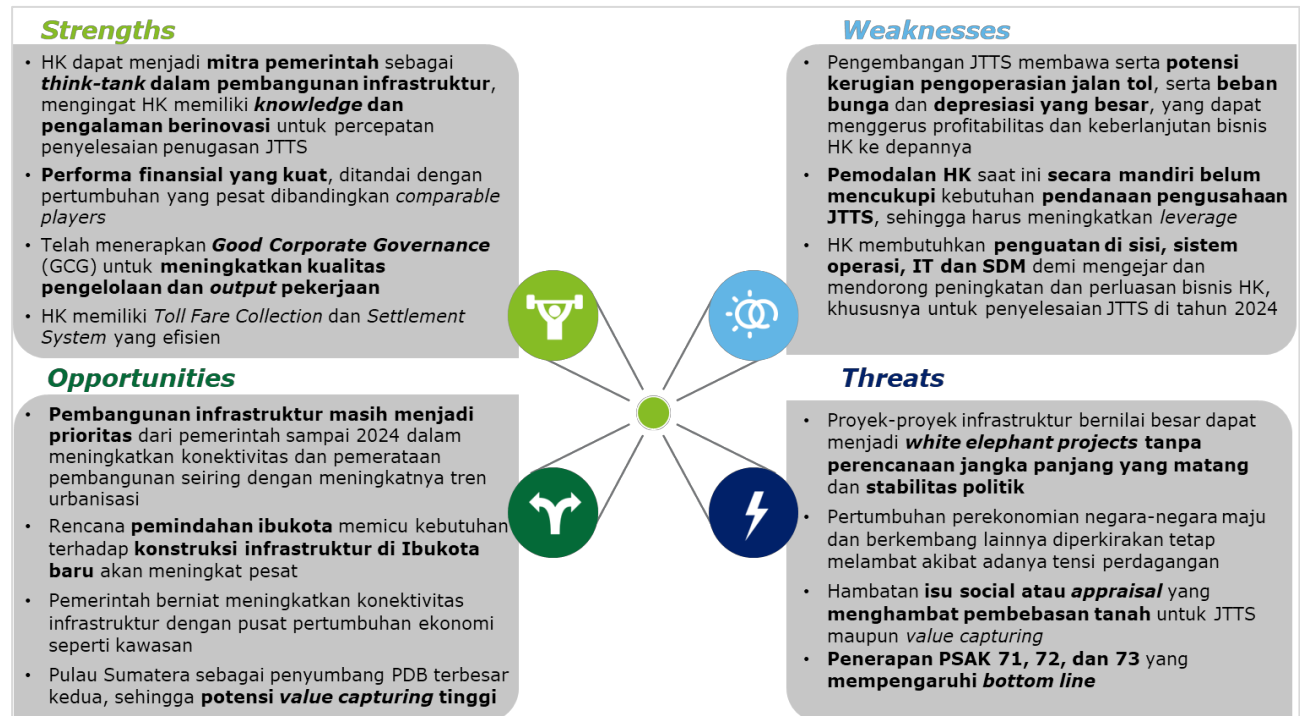
Gambar 3.11. Perbandingan Margin EBITDA dan DER

3.4 Analisis Internal dan Eksternal – SWOT Analysis

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan guna mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) atas suatu proyek atau bisnis. Analisis SWOT juga bisa diimplementasikan untuk perusahaan dalam konteks yang disesuaikan.

Analisis SWOT untuk PT HK dilakukan pada level perusahaan khususnya terkait penugasan sebagai pengembang JTTS, dan disajikan dengan skor yang mewakili skala dampaknya terhadap perusahaan, di mana 1 berarti *moderate* dan 2 berarti *high*. Kekuatan dan peluang dinilai dalam nilai positif dan sebaliknya untuk kelemahan dan ancaman

Dengan dinamika yang ada, perlu dikembangkan strategi yang tepat agar PT HK dapat meraih hasil yang optimal. Hasil identifikasi *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman), adalah sebagai berikut.



Gambar 3.12. Analisis SWOT untuk PT HK Induk

Tabel 3.1. Matriks TOWS Internal untuk PT HK Induk

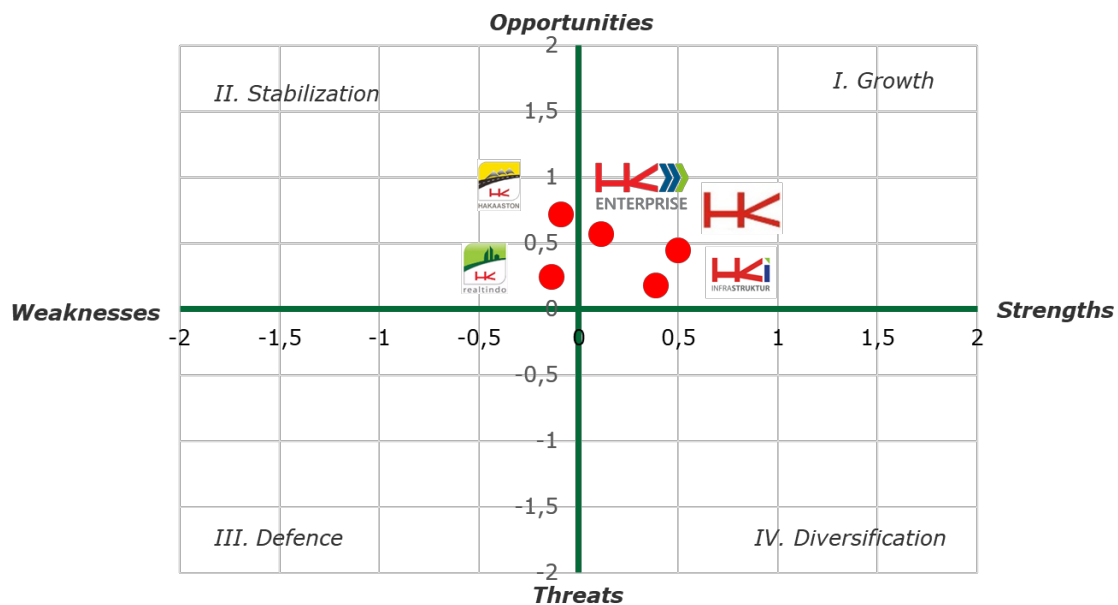
	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Nilai
A	Strengths			
	Sebagai BUMN dengan 100% kepemilikan negara, HK memiliki dukungan yang signifikan dalam melaksanakan penugasan, seperti Penyertaan Modal Negara (PMN) dan penjaminan Negara atas pinjaman	20%	2,00	0,4
	Dengan <i>knowledge</i> dan pengalaman berinovasi yang dimiliki HK terkait JTTS, HK berpotensi menjadi mitra pemerintah dalam pembangunan infrastruktur	15%	1,00	0,15
	Performa finansial yang tergolong kuat dibandingkan dengan <i>comparable players</i>	20%	2,00	0,4
	Memiliki <i>Toll Fare Collection</i> dan <i>Settlement System</i> yang efisien	10%	2,00	0,2
	Jumlah	65%		1,15
B	Weaknesses			
	Pendanaan HK secara mandiri saat ini belum mencukupi kebutuhan modal perusahaan JTTS, sehingga harus meningkatkan <i>leverage</i>	15%	(2,00)	(0,3)
	Dibutuhkan penguatan di sisi sistem operasi, IT dan SDM untuk mengejar dan mendorong peningkatan dan perluasan bisnis HK	5%	(1,00)	(0,05)
	JTTS membawa serta potensi kerugian pengoperasian jalan tol, serta beban bunga dan depresiasi yang besar	15%	(2,00)	(0,3)
	Jumlah	35%		(0,65)
	Total A dan B	100%		0,50

Tabel 3.2. Matriks TOWS Eksternal untuk PT HK Induk

	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Nilai
C	Opportunities			
	Terdapat percepatan penuntasan JTTS oleh pemerintah ke tahun 2024	20%	2,00	0,4
	Tren peningkatan APBN untuk infrastruktur semenjak lima tahun terakhir	10%	1,00	0,1
	Tingginya potensi <i>value capturing</i> di Pulau Sumatera yang merupakan kontributor PDB nasional terbesar ke dua	15%	2,00	0,3
	Rencana pemindahan ibukota memberi peluang untuk pembangunan	10%	1,00	0,1
	Infrastruktur menjadi prioritas utama pemerintah hingga 2024 guna meningkatkan konektivitas dan pemerataan nasional	10%	2,00	0,2
	Jumlah	65%		1,10
D	Threats			
	Proyek-proyek infrastruktur bernilai besar dapat menjadi <i>white elephant projects</i> tanpa perencanaan jangka panjang yang matang dan stabilitas politik	10%	(2,00)	(0,20)
	Ketidakpastian ekonomi terkait dengan tensi perdagangan negara-negara <i>advanced economies</i>	5%	(1,00)	(0,05)
	Penghambatan pembebasan tanah untuk JTTS maupun <i>value capturing</i> oleh isu sosial dengan pihak eksternal	10%	(2,00)	(0,20)
	Penerapan PSAK 71, 72, dan 73 yang mempengaruhi <i>bottom line</i>	10%	(2,00)	(0,20)
	Jumlah	35%		(0,65)
	Total C dan D	100%		0,45

Berdasarkan penilaian pada tabel di atas, nilai rata-rata untuk kekuatan melampaui nilai rata-rata untuk kelemahan yang memiliki skala dampak *moderate*. Kekuatan PT HK terletak terutama pada kepemilikan 100% oleh Pemerintah yang memberikan potensi dukungan yang kuat dalam melaksanakan penugasan, pada khususnya Penyertaan Modal Negara (PMN). PT HK juga memiliki kekuatan di sisi keuangan yakni kinerja finansial yang baik dibandingkan dengan pemain-pemain lainnya. Sedangkan di sisi kelemahan, aspek pendanaan JTTS serta keterbatasan *leverage* PT HK untuk pembiayaan menjadi kelemahan yang dinilai cukup signifikan. JTTS juga berpotensi untuk menggerus profitabilitas dan keberlanjutan bisnis PT HK yang akan datang dikarenakan potensi kerugian pengoperasian, beban bunga dan depresiasi yang besar.

Nilai rata-rata untuk peluang bagi PT HK juga melampaui tantangan. Peluang yang diidentifikasi antara lain terkait percepatan penuntasan JTTS serta potensi *value capture* di Pulau Sumatera yang besar, melihat pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera yang kuat. Sedangkan tantangan yang diidentifikasi antara lain terkait dengan potensi proyek-proyek besar untuk menjadi *white elephant projects* tanpa perencanaan jangka panjang yang matang serta stabilitas politik. Selain itu, dengan penerapan aturan PSAK yang baru, yakni PSAK 71, 72, dan 73, berpotensi menggerus *bottom line* perusahaan.



Gambar 3.13. Letak PT HK Induk dalam Kuadran TOWS

Dari gambar di atas, terlihat bahwa PT HK berada pada kuadran I, yaitu *Growth* mengindikasikan bahwa PT HK memiliki kebutuhan untuk terus mengembangkan bisnisnya secara progresif. Pengembangan bisnis ini dapat dilakukan dengan penguatan portofolio bisnis eksisting yang dimiliki perusahaan, seperti bisnis EPC dan konstruksi infrastruktur (dalam divisi Jakon) yang mengarah ke proyek – proyek di sektor yang menjadi fokus Pemerintah, atau melalui anak – anak Perusahaan yang meningkatkan kapasitas untuk dapat mengerjakan lebih banyak proyek internal dan atau eksternal. Pengoptimalan pemanfaatan *low-hanging fruit*, yaitu peluang di depan mata berupa area sekitar JTTS dengan *value capturing* juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kolaborasi dan sinergi dari internal grup PT HK. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh entitas terkait mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengelolaan dan pemeliharaan dari bisnis – bisnis potensial. Pembentukan entitas baru seperti PT HK Enterprise (sebagai pengembangan Divisi Enterprise) juga dapat menjadi sarana baru bagi PT HK untuk memasuki bisnis investasi di sektor infrastruktur dan memperkuat posisi perusahaan di industri.

Selain itu, pengembangan bisnis juga dapat dilakukan dengan memperkuat *value chain* yang dimiliki yaitu dengan melakukan akuisisi perusahaan – perusahaan yang menawarkan produk atau jasa dengan nilai tambah pada *value chain* secara keseluruhan. Untuk memitigasi risiko dari *leverage* yang tinggi dan kebutuhan pendanaan yang besar, dapat dilakukan dengan pencarian sumber pendanaan alternatif, baik berupa pinjaman dari luar negeri dengan suku bunga rendah atau penggunaan skema alternatif yang mulai dikembangkan di Indonesia. Mendekati penyelesaian JTTS, PT HK harus mulai bersiap untuk mengerjakan proyek – proyek besar lainnya yang menjadi fokus Pemerintah, seperti pemindahan Ibu Kota Negara (IKN). Selain itu, PT HK juga perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan kemampuan pengelolaan jalan tol yang dimiliki saat ini, karena akan semakin banyak ruas – ruas yang mulai beroperasi. Adapun untuk anak-anak perusahaannya, HKI dan HKE juga perlu untuk mengupayakan pertumbuhan yang berkesinambungan, melalui ekspansi pasar maupun ekspansi produk. Di sisi lain HKR dan HKA perlu mengupayakan strategi stabilisasi untuk dapat menciptakan fondasi yang lebih kuat untuk pertumbuhan di masa mendatang. Secara agregat konsolidasi, strategi tersebut bermakna bahwa HK Group dapat mengupayakan pertumbuhan pada *core business*-nya sepanjang didukung dengan bisnis hulu dan hilir yang stabil.

4. RENCANA JANGKA PANJANG 2020-2024

4.1 Asumsi Makro

4.1.1. Kondisi Perekonomian Global

Setelah diprediksi untuk mengalami penurunan di tahun 2019, pertumbuhan ekonomi global diperkirakan akan mengalami sedikit kemajuan pada tahun 2020 dengan tingkat 2,7% dan pada tahun 2021 dengan tingkat 2,8%. Berdasarkan data World Bank, hal ini dipicu kuat oleh meningkatnya ketidakpastian akan kebijakan – khususnya terhadap ketegangan perdagangan antara negara-negara besar – yang turut disertai dengan penurunan investasi global. Sektor Industri merupakan penyumbang terbesar dari pertumbuhan PDB di 2019 dan diikuti oleh Sektor Perdagangan, Pertanian, Konstruksi dan Pertambangan.

Pertumbuhan di kawasan Asia Timur dan Pasifik diproyeksikan melambat dari sebelumnya 6,3% pada tahun 2018 menjadi 5,9% di tahun 2019 dan 2020. Hal ini dikarenakan terjadinya perlambatan dalam perdagangan global, harga komoditas yang kurang stabil, dan lemahnya kemampuan pihak berwenang untuk mengalibrasi kebijakan moneter dan fiskal yang suportif untuk mengatasi tantangan eksternal. Beberapa aspek terkait lainnya antara lain:

- Pemulihan pertumbuhan ekonomi global tetap akan terhambat oleh investasi yang lamban dan risiko yang tinggi. Risiko ini mencakup meningkatnya hambatan perdagangan, *financial stress* dan perlambatan yang lebih signifikan daripada ekspektasi di beberapa indikator ekonomi utama.
- Pertumbuhan ekonomi di negara-negara maju diproyeksikan melemah akibat dari tensi perdagangan, walaupun tetap didukung oleh kebijakan moneter. Perang dagang antara Amerika Serikat (AS) dan China belum berakhir yang mengakibatkan perdagangan antar negara terganggu, sehingga memperlambat pertumbuhan ekonomi dunia.

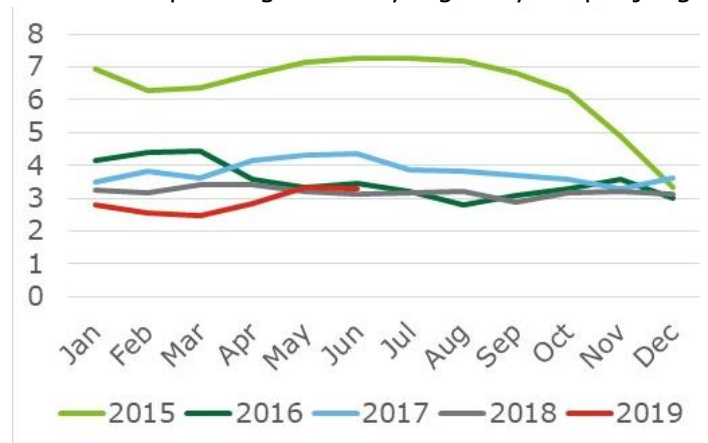
Pertumbuhan ekonomi di negara-negara berkembang diproyeksikan menyentuh angka terendah dalam kurun waktu empat tahun terakhir yakni sebesar 4% di tahun 2019 yang merupakan efek dari *financial stress* serta ketidakpastian kondisi politik. Meskipun demikian, keadaan ekonomi di negara-negara berkembang diharapkan akan mulai pulih dengan pertumbuhan sebesar 4,6% di tahun 2020. Layaknya *advanced economies*, negara-negara berkembang juga diprediksi mengalami penurunan pertumbuhan investasi yang disebabkan oleh lambannya pertumbuhan global, keterbatasan ruang fiskal dan kendala struktural.

4.1.2. Kondisi Perekonomian Indonesia

Realisasi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2019 diperkirakan akan meleset dari target awal Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebesar 5,3% menjadi 5,2%. Layaknya pertumbuhan ekonomi global, risiko terhadap prospek pertumbuhan Indonesia telah meningkat dikarenakan menguatnya ketegangan perang dagang yang berdampak pada melambatnya investasi global.

Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 akan berada di kisaran 5,1-5,5%. Kunci peningkatan pertumbuhan ekonomi ini berdasarkan peningkatan produktivitas, investasi, kualitas sumber daya manusia dan perbaikan pasar tenaga kerja.

Adapun pembangunan infrastruktur masih akan menjadi motor penggerak perekonomian Indonesia di tahun 2020. Anggaran pembangunan infrastruktur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) mencapai Rp 419,2 Triliun, naik sebesar 4,9% dari tahun 2019. Menteri Sri Mulyani merincikan target pembangunan jalan pada tahun 2020 ialah 837 Km atau lebih dari dua kali lipat target 2019 yang hanya sepanjang 406 Km.



Gambar 4.1. Tingkat Inflasi Indonesia
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Pertumbuhan ekonomi Indonesia akan ditopang oleh peningkatan permintaan domestik, baik dari sisi konsumsi rumah tangga maupun konsumsi pemerintah. Konsumsi rumah tangga diproyeksikan tumbuh dengan baik lantaran didukung inflasi yang rendah. Realisasi inflasi di semester I pada tahun 2019 tercatat sebesar 3,3% dan diperkirakan menjadi sebesar 3,1% pada semester II. BI pun menargetkan angka inflasi untuk tahun 2020 berada di kisaran 3% plus minus satu persen. Meskipun konsumsi masyarakat dinilai meningkat, ketersediaan lapangan kerja yang belum memadai membuat daya beli masyarakat cenderung melemah.

Konsumsi pemerintah juga diproyeksikan meningkat. Beberapa faktor yang mendorong tumbuhnya konsumsi pemerintah antara lain adanya peningkatan penyerapan dan pola konsumsi pemerintah, pengeluaran tunjangan hari raya, pelaksanaan pemilu, dan pelaksanaan bantuan sosial.

Lembaga pemeringkat global, Standard & Poors (S&P), menaikkan *credit rating* Indonesia menjadi 'BBB' untuk 2019 dari 'BBB-' di tahun sebelumnya. Peningkatan profil kredit Indonesia ini dilatarbelakangi oleh fundamental perekonomian Indonesia yang tergolong *solid* dibanding negara-negara dengan pendapatan yang sama. Penguatan status peringkat layak investasi ini akan berdampak positif pada peningkatan pasar Surat Berharga Negara (SBN) dan penguatan nilai tukar rupiah.

Namun, diperkirakan oleh pemerintah bahwa nilai tukar Rupiah terhadap dolar Amerika Serikat pada tahun 2020 mendatang akan berada di kisaran 14.400 per dolar AS. Ketidakpastian kondisi ekonomi global, khususnya perang dagang dan proteksionisme, membuat prediksi nilai tukar Rupiah melemah. Adapun faktor lain yang mendukung penurunan nilai tukar Rupiah berupa aliran modal masuk dan persepsi pasar terhadap perekonomian domestik.

Selain melemahnya nilai tukar Rupiah, lesunya kinerja neraca perdagangan Indonesia juga akan memperlambat pertumbuhan ekonomi nasional. BI mengumumkan bahwa neraca perdagangan Indonesia membukukan defisit sebesar USD 2,5 miliar untuk bulan April 2019. Angka ini

merupakan defisit bulanan yang paling parah sepanjang sejarah Indonesia. Penyebab utama pembengkakan defisit neraca perdagangan kali ini ada pada kinerja ekspor yang melemah.

Suku bunga SPN 3 bulan diestimasikan stabil di 5,4% pada 2020. Harga minyak mentah rata-rata per hari diasumsikan sebesar US\$ 65 per barel, sementara lifting minyak dan gas per hari masing-masing diperkirakan 734.000 barel dan 1.191.000 barel.

4.1.3. Kondisi Perekonomian Pulau Sumatera

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), kelompok provinsi di Pulau Sumatera memberikan kontribusi terbesar kedua setelah Pulau Jawa terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia di tahun 2018, yakni sebesar 21,58%. Secara kumulatif, Pulau Sumatera telah menyumbang 21,53% kepada PDB Nasional untuk periode 2015-2018. Angka ini masih di bawah target nasional 2015-2019 yakni sebesar 24,6%. Provinsi penyumbang terbesar ialah provinsi Kepulauan Riau, yang mana PDB atas dasar harga berlaku per kapita berada di kisaran IDR 116,6 juta per kapita, 6,6% lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Mayoritas dari jumlah tersebut berasal dari sektor manufaktur sebesar 37% dan diikuti sektor konstruksi sebesar 19%.

Adapun realisasi pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera pada tahun 2019 yang menyentuh tingkat 4,54%, nominal yang membaik dibanding tahun sebelumnya yang berada di tingkat 4,3%. Akan tetapi, pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera diprediksi akan mengalami pelambatan. Dalam RPJMN 2020-2024, Pulau Sumatera diproyeksi akan tumbuh sebesar 4,62%-5,55% selama periode 2020-2024 (asumsi sebelum inflasi). Angka ini berada di bawah skenario pertumbuhan moderat Indonesia sebesar 5,4%-6,1%. Bank Indonesia (BI) memperkirakan bahwa potensi pelambatan datang dari tren negatif harga komoditas. Komoditas merupakan salah satu pilar ekonomi di Pulau Sumatera. Salah satu contoh ialah batu bara yang telah mengalami tren penurunan harga semenjak September 2018. Contoh lainnya ialah penurunan harga yang dialami oleh minyak mentah Indonesia.

Tercatat dalam RPJMN 2020-2024 mengenai tingkat kemiskinan Pulau Sumatera yang berada di angka 10,4% di mana provinsi Aceh menduduki peringkat tertinggi, yakni sebesar 15,68%. Tingkat kemiskinan Pulau Sumatera diharapkan akan menurun ke kisaran 7,99%-5,76% untuk periode 2020-2024. Sementara untuk tingkat pengangguran pada tahun 2018 di Pulau Sumatera berada di angka 5,2%.

Dalam RPJMN 2020-2024, dijelaskan bahwa Pulau Sumatera akan diarahkan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi yang dengan pembangunan wilayah serta pengembangan komoditas yang akan mampu memiliki daya saing nasional dan internasional. Prioritas pengembangan tersebut akan mayoritas diarahkan kepada kawasan Metropolitan Medan dan Metropolitan Palembang. Tujuh strategi telah disusun oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) untuk merealisasikan target tersebut, yakni:

- Pengembangan komoditas unggulan seperti kelapa sawit dan kopi serta hilirisasi komoditas unggulan yang memiliki nilai tambah tinggi.
- Pengembangan potensi pariwisata daerah sebagai sarana pertumbuhan ekonomi lokal.
- Penguatan ketahanan bencana pantai barat Sumatera.
- Peningkatan kualitas pelayanan transportasi perkotaan, sanitasi dan air bersih, serta pengelolaan sampah dan limbah.
- Pembangunan JTTS yang dikombinasikan dengan jaringan multi moda pelabuhan, bandara dan juga jalan non-tol.

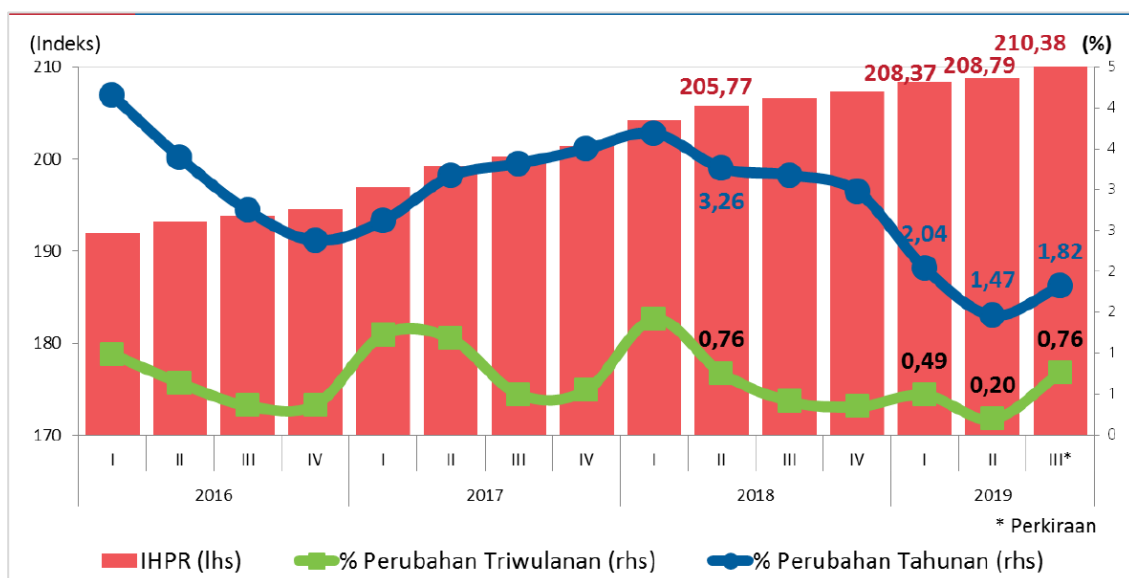
- Penguatan konektivitas dan pemantapan sistem logistik wilayah dalam mendukung industrialisasi.
- Pengendalian alih fungsi lahan dan pencegahan pembakaran lahan gambut.

Melalui penugasan kepada PT Utama Karya (Persero), Pemerintah bermaksud mendorong percepatan pembangunan JTTS. Akan tetapi, untuk memaksimalkan percepatan pembangunan JTTS masih diperlukan dukungan pendanaan yang sangat besar. Penyebab utamanya adalah relatif rendahnya viabilitas arus lalu-lintas pada ruas-ruas JTTS yang menyebabkan tingkat pengembalian secara finansial belum memenuhi kelayakan ekonomi komersial. PT Utama Karya (Persero) sebagai BUMN yang mendapat penugasan untuk pembangunan JTTS tidak dapat sekedar melaksanakan *business-as-usual*, melainkan perlu menerapkan model-model yang inovatif dalam penggalangan segala potensi sumber pembiayaan untuk percepatan pelaksanaan pembangunan jalan tol tersebut.

4.2 Asumsi Sektoral

4.1.1. Sektor Properti

a) Residensial



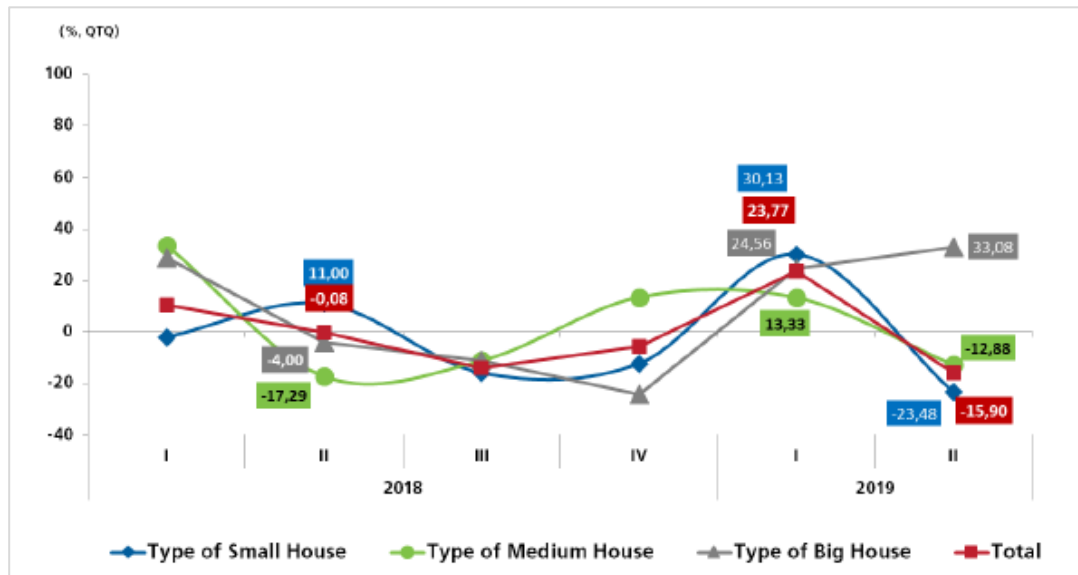
Gambar 4.2. Tren Indeks Harga Properti Residensial
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Secara tahunan, kenaikan harga properti residensial melambat dari 2,04% (yoy) pada triwulan sebelumnya menjadi 1,47% (yoy) yang tercermin pada gambar di atas. Perlambatan kenaikan harga rumah properti residensial terjadi pada semua tipe rumah. Berdasarkan wilayah, kenaikan harga properti residensial tertinggi terjadi di Kota Medan (3,77% yoy), diikuti oleh Banjarmasin (3,11%, yoy).

Gambar dibawah memperlihatkan bahwa pertumbuhan penjualan sektor properti segmen hunian secara QTQ cenderung menurun dari 2018 hingga kuartal II 2019. Terkecuali pada kuartal I di mana terjadi kenaikan pertumbuhan penjualan. Namun demikian, pasar properti residensial di Indonesia diprediksi akan terus tumbuh hingga 2024. Hal ini ditunjang oleh *outlook*

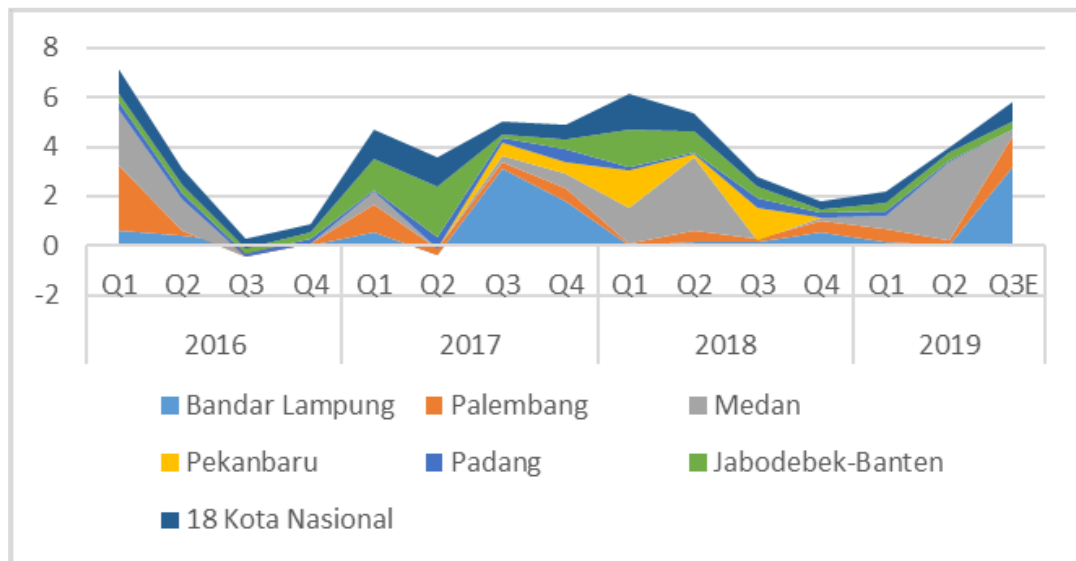
perekonomian secara nasional yang juga diperkirakan terus tumbuh. Terlebih dengan adanya beberapa insentif yang digulirkan pemerintah dan Bank Indonesia seperti relaksasi rasio LTV (*Loan to Value*) penurunan suku bunga acuan dan berbagai insentif perpajakan yang bisa memberikan insentif untuk mengambil kredit hunian.

Untuk tahun 2020, secara nasional, penjualan rumah tapak diperkirakan moderat dengan tingkat pertumbuhan 4%-5% yang didominasi dengan segmen rumah harga menengah yakni Rp 1,1 Miliar- Rp 1,5 Miliar (Cushman & Wakefield, 2019).



Gambar 4.3. Indeks Harga Perumahan
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Dari sisi pertumbuhan harga properti hunian, untuk beberapa kota di Sumatera yang akan menjadi pasar utama HKR, hasil survei Bank Indonesia memperlihatkan bahwa tingkat pertumbuhan 18 kota besar nasional masih berada di atas kota-kota tersebut dari kuartal I 2016 hingga kuartal III 2019. Tingkat pertumbuhan terendah terdapat di Bandar Lampung dan tingkat pertumbuhan tertinggi secara umum terdapat di Padang dan Pekanbaru. Melihat garis tren yang ada, indeks harga akan diperkirakan mengalami tren kenaikan pada jangka pendek.



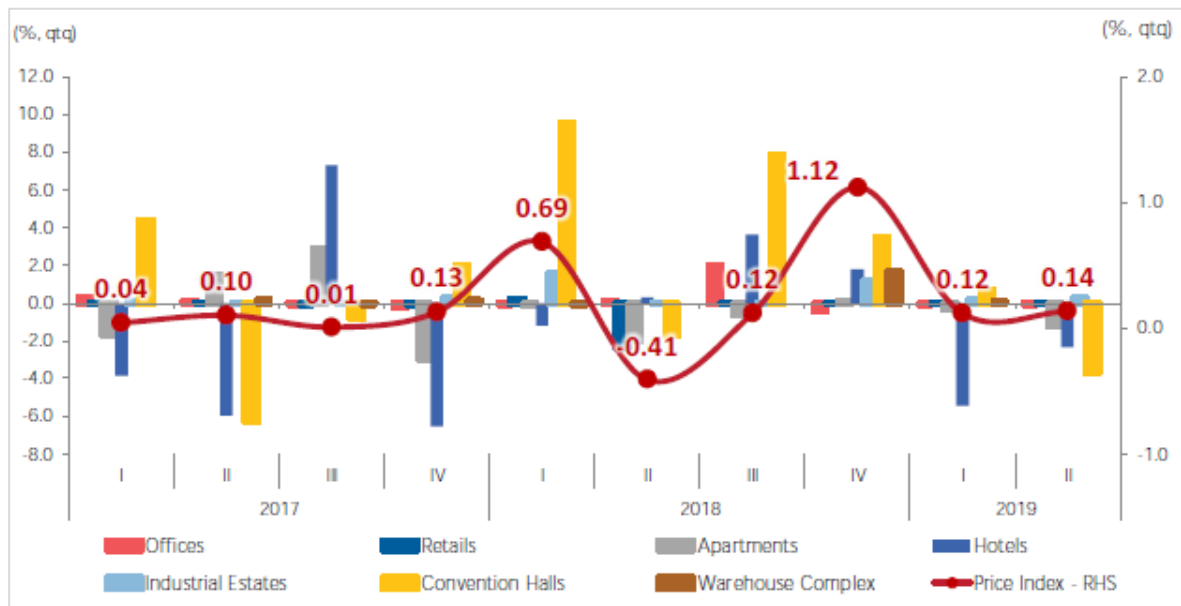
Gambar 4.4. Indeks Harga Properti Residensial di Sumatera vs Nasional
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Di Jawa dan Sumatera hingga 2024 diprediksi terdapat potensi pasar hunian *1st time buyer* (di luar pasar rumah bersubsidi pemerintah) sebesar total Rp 177,1 Triliun. Sementara segmen hotel sebagai salah satu lini utama segmen *recurring* memiliki potensi sebesar Rp 66,9 Triliun di Jawa dan Sumatera pada 2020 dan diprediksi akan tumbuh dengan CAGR 5% hingga 2024. Hal ini menunjukkan bahwa kendati terjadi volatilitas beberapa waktu ke belakang, namun sektor properti tetap menjanjikan pertumbuhan pasar hingga 2024.

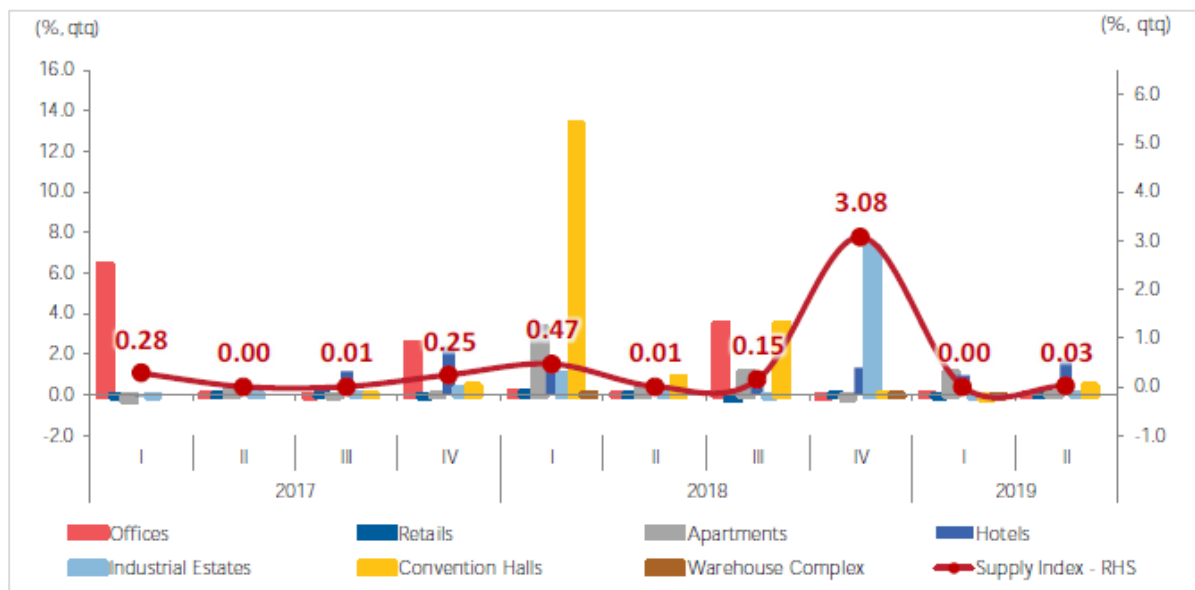
b) Komersial

Secara nasional, pertumbuhan QTQ indeks harga properti komersial cenderung mengalami penurunan dari semenjak Kuartal I 2016 ke Kuartal III 2017, kemudian mengalami tren kenaikan hingga ke Kuartal I 2018 dan selanjutnya berfluktuasi hingga Kuartal I 2019 di hampir semua tipe produk. Indeks harga di Kuartal II belum menunjukkan kenaikan dari kuartal sebelumnya. Produk *Convention Hall* dan hotel cenderung menunjukkan volatilitas yang cukup tinggi dibanding produk lain.

Pertumbuhan sewa apartemen diestimasikan sebesar 1%-2% di 2020. *Outlook* pasar apartemen diperkirakan moderat dengan harga jual bertumbuh di kisaran 4%-5% (Colliers International, 2019).



Gambar 4.5. Pertumbuhan Triwulanan Indeks Harga Properti Komersial (% , QTQ)
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

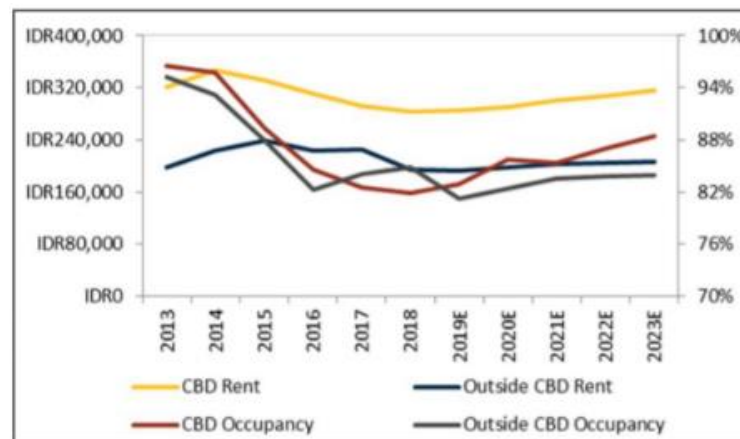


Gambar 4.6. Pertumbuhan QTQ Pasokan Properti Komersial
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Pasokan properti komersial secara QTQ cenderung bertumbuh dengan kenaikan sangat rendah di 2017 sebelum berfluktuasi di 2018 hingga Kuartal I 2019. Di Kuartal II 2019, tingkat pasokan belum menunjukkan kenaikan dari kuartal sebelumnya.

Untuk mengantisipasi volatilitas permintaan produk-produk properti yang ada, diversifikasi usaha ke produk-produk baru dapat menjadi strategi yang ditempuh PT HK Realtindo. Adanya dukungan dari induk melalui setoran modal Rp 1,233 Triliun untuk membebaskan lahan di enam titik di Sumatera dapat menjadi kesempatan bagi HKR untuk melakukan diversifikasi produk di dalam kawasan-kawasan yang dikembangkan. *Gap* kompetensi dan sumber daya di dalam

melakukan pengembangan produk baru tersebut dapat dimitigasi dengan kemitraan dengan pihak lain.



Gambar 4.7. *Occupancy* dan Tingkat Sewa Gedung perkantoran di Jakarta dan sekitarnya (Sumber: Colliers, 2019)

Dari sisi segmen perkantoran, beberapa prediksi dapat diketengahkan. Semenjak penurunan di tahun 2015, rata-rata *occupancy* gedung kantor di daerah CBD (*Central Business District*) Jakarta menjadi stagnan dalam beberapa tahun ke belakang. Penawaran perkantoran di daerah CBD di 2020 diestimasikan 570.000 sqm dengan *occupancy* diprediksi naik ke level 88% di 2023 dari kisaran 82% di 2019. *Vacancy rate* diperkirakan ada di kisaran 26% (Jones Lang LaSalle, Cushman & Wakefield, 2019). Sementara untuk non-CBD tingkat *occupancy* diprediksi cenderung stagnan pada level 82%-83% hingga 2023.

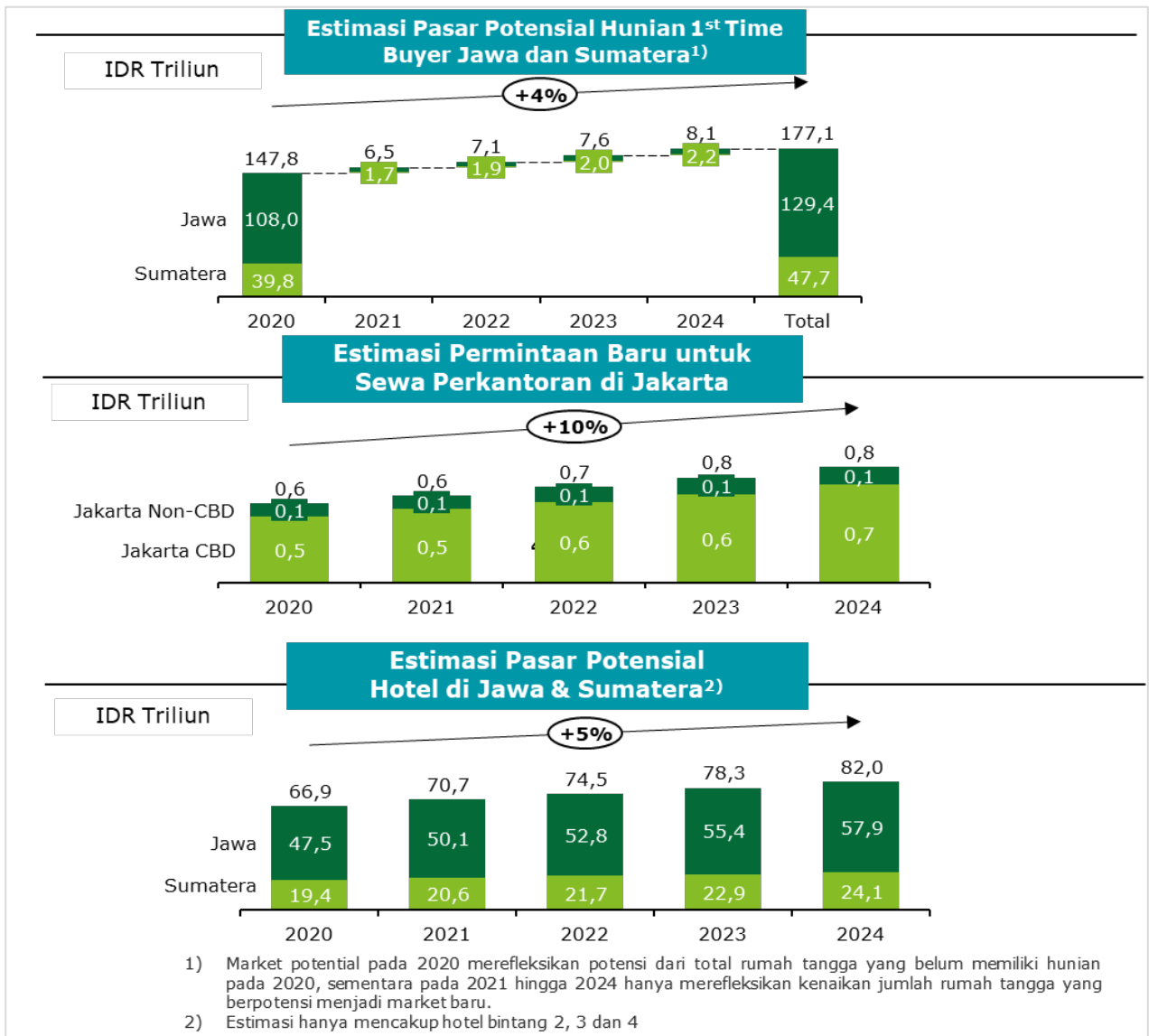
Dalam hal penyewaan, tingkat sewa gedung kantor di daerah CBD mengalami tren kontraksi dari semenjak 2014 hingga 2019. Diprediksi hingga 2023 tingkat sewa di daerah CBD cenderung stagnan di kisaran 94%. Beberapa tren yang patut dicermati adalah meningkatnya pengembangan *co-working space* yang seiring dengan pertumbuhan bisnis *start-up*. Walaupun baru, segmen ini telah berkontribusi 3-4% dari total penyerapan pasar di Kuartal II 2019. HKR dapat memanfaatkan rencana pengembangan perkantoran di ibukota dengan memasuki segmen ini untuk mengantisipasi serapan gedung perkantoran yang stagnan di luar CBD dan bertumbuh hanya sedikit di CBD.

Selain itu adanya rencana pemerintah membangun kawasan-kawasan ekonomi khusus (KEK) maupun rencana-rencana pengembangan kawasan yang diinisiasi BUMN dan swasta dapat menjadi peluang bagi HKR kedepan diluar *value capture* JTTS. Dari adanya pengembangan kawasan, HKR dapat memperoleh peluang dari kebutuhan hunian baik *landed* maupun *highrise*, segmen *recurring* seperti hotel maupun *industrial estate* termasuk di dalamnya sewa gudang.

Dari sisi pertumbuhan harga properti hunian, untuk beberapa kota di Sumatera yang akan menjadi pasar utama PT HK Realtindo, hasil survei Bank Indonesia memperlihatkan bahwa tingkat pertumbuhan 18 kota besar nasional masih berada di atas kota-kota tersebut dari kuartal I 2016 hingga kuartal III 2019. Tingkat pertumbuhan terendah terdapat di Bandar Lampung dan tingkat pertumbuhan tertinggi secara umum terdapat di Padang dan Pekanbaru. Melihat garis tren yang ada, indeks harga akan diperkirakan mengalami tren kenaikan pada jangka pendek.

Di Jawa dan Sumatera hingga 2024 diprediksi terdapat potensi pasar hunian 1st *time buyer* (di luar pasar rumah bersubsidi pemerintah) sebesar total IDR 177,1 Triliun. Sementara segmen hotel sebagai salah satu lini utama segmen *recurring* memiliki potensi sebesar IDR 66,9 Triliun di Jawa dan Sumatera pada 2020 dan diprediksi akan tumbuh dengan CAGR 5% hingga 2024. Kemudian untuk sewa gudang diperkirakan terdapat potensi senilai Rp 198 Triliun hingga 2024 yang salah satu faktornya didorong oleh berkembangnya sektor *e-commerce* di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kendati terjadi volatilitas beberapa waktu ke belakang, namun sektor properti tetap menjanjikan pertumbuhan pasar hingga 2024.

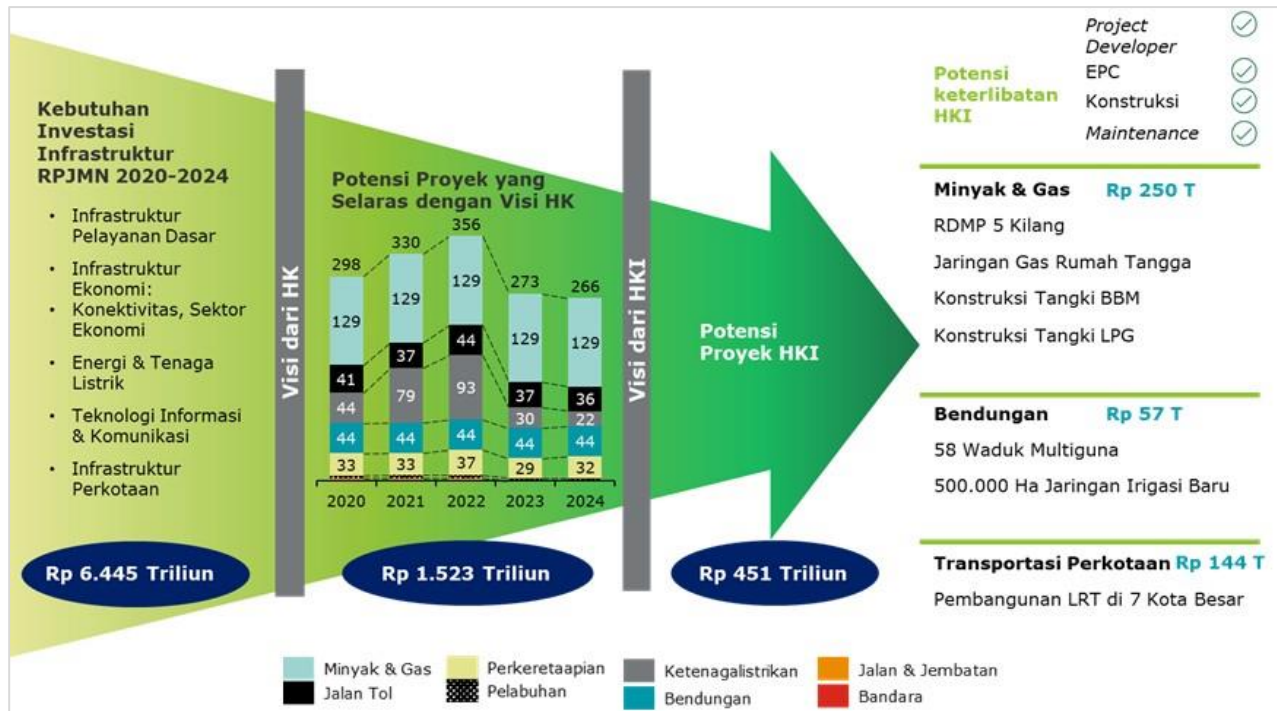
Selain itu adanya rencana pemerintah membangun kawasan-kawasan ekonomi khusus (KEK) maupun rencana-rencana pengembangan kawasan yang diinisiasi BUMN dan swasta dapat menjadi peluang bagi HKR kedepan diluar *value capture* JTTS. Dari adanya pengembangan kawasan, HKR dapat memperoleh peluang dari kebutuhan hunian baik *landed* maupun *highrise*, segmen *recurring* seperti hotel maupun *industrial estate* termasuk di dalamnya sewa gudang dengan memanfaatkan *traffic* dari adanya pengembangan kawasan-kawasan tersebut dan untuk menjadi bagian dari rantai nilai kawasan-kawasan tersebut.



Gambar 4.8. Market Sizing Hunian 1st Time Buyer Sumatera & Jawa, Hotel Sumatera dan Perkantoran Jakarta

4.1.2. Sektor Konstruksi dan Infrastruktur

a) Gambaran Umum



Gambar 4.9. Potensi Proyek Baru HKI di luar JTTS
(Sumber: PSN, KPPIP (Agustus 2019), RPJMN 2020-2024)

Secara umum, pasar konstruksi infrastruktur masih didominasi oleh sektor migas dengan adanya proyek RDMP Bontang dan Tuban dengan total nilai proyek sekitar Rp 11 Triliun dan pembangunan Tanki Penimbunan Bahan Bakar Minyak (TPBBM) sekitar 400 unit dengan ukuran Ø100m x 11m dengan total nilai sekitar Rp 51,6 Triliun.

Adapun pemerintah masih dalam penyelesaian program 35.000 MW untuk proyek pembangkit tenaga listrik seperti PLTU Indramayu 1000 MW dengan nilai sekitar Rp 2 Triliun dan PLTU Suralaya 1,3,4,5 serta membuka skema IPP (*Independent Power Producer*) yang membuka kesempatan untuk skema KPBU dengan total dana yang dibutuhkan sekitar Rp 268 Triliun.

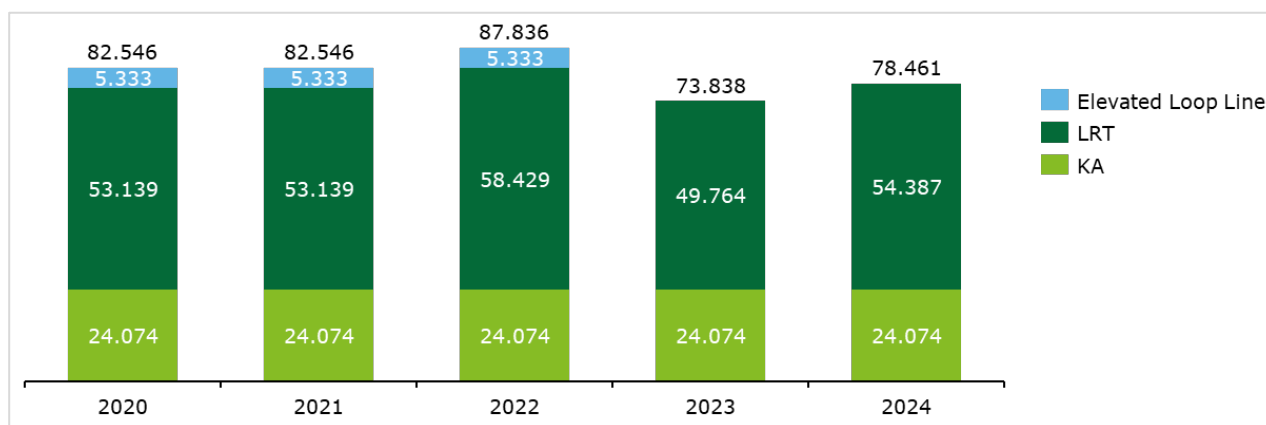
Untuk sektor pembangunan jalan tol masih didominasi oleh pembangunan JTTS di mana HKI sudah menjadi kontraktor utama di dalamnya dan memiliki jadwal proyek konstruksi yang memiliki pertumbuhan sekitar 23% tiap tahunnya dengan total panjang rencana terbangun oleh HKI sepanjang 1.447 Km dari 2.174 Km sisa panjang JTTS yang perlu dibangun sampai tahun 2024.

Selanjutnya untuk sektor waduk/bendungan, ada target dari pemerintah untuk meningkatkan total daya tampung air menjadi sekitar 5 miliar m³ dengan membangun 58 unit waduk multiguna dengan estimasi total nilai pembangunan Rp 32 Triliun Rupiah dan pencapaian 500.000 Ha luas area yang dialiri oleh jaringan irigasi dengan estimasi total nilai pembangunan Rp 25 Triliun Rupiah.

Salah satu prioritas program pembangunan pemerintah adalah infrastruktur perkotaan di mana tren urbanisasi menjadi salah satu pendorong kebutuhan akan sistem angkutan masal umum di berbagai kota metropolitan seperti Bandung, Semarang, Yogyakarta, Medan, dan Surabaya atau yang biasa disebut dengan *Mass Rapid Transport (MRT)* dan *Light Rail Transport (LRT)* atau *Commuter Line*.

Dari uraian-uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pasar jasa konstruksi untuk periode 2020-2024 di luar sektor jalan tol masih sangat besar potensinya bagi HKI untuk ikut serta berperan dan turut berkontribusi dalam pembangunan infrastruktur sesuai dengan prioritas pembangunan pemerintah dengan syarat HKI harus dapat meningkatkan dan memperluas kompetensi dan portofolio infrastruktur yang dimilikinya.

b) Sektor Perkeretaapian



Gambar 4.10. Estimasi Pasar Konstruksi Nasional 2020-2024 berdasarkan PSN dan RPJMN 2020-2024

(Sumber: PSN, KPPIP (Agustus 2019), RPJMN 2020-2024, Hutama Karya (2019))

Sektor perkeretaapian adalah sektor yang belum dikembangkan baik oleh PT HK Induk Divisi Jasa Konstruksi maupun HKI. HKI dapat menjadi pelopor dari Grup PT HK yang melakukan penetrasi pasar ke dalam sektor tersebut.

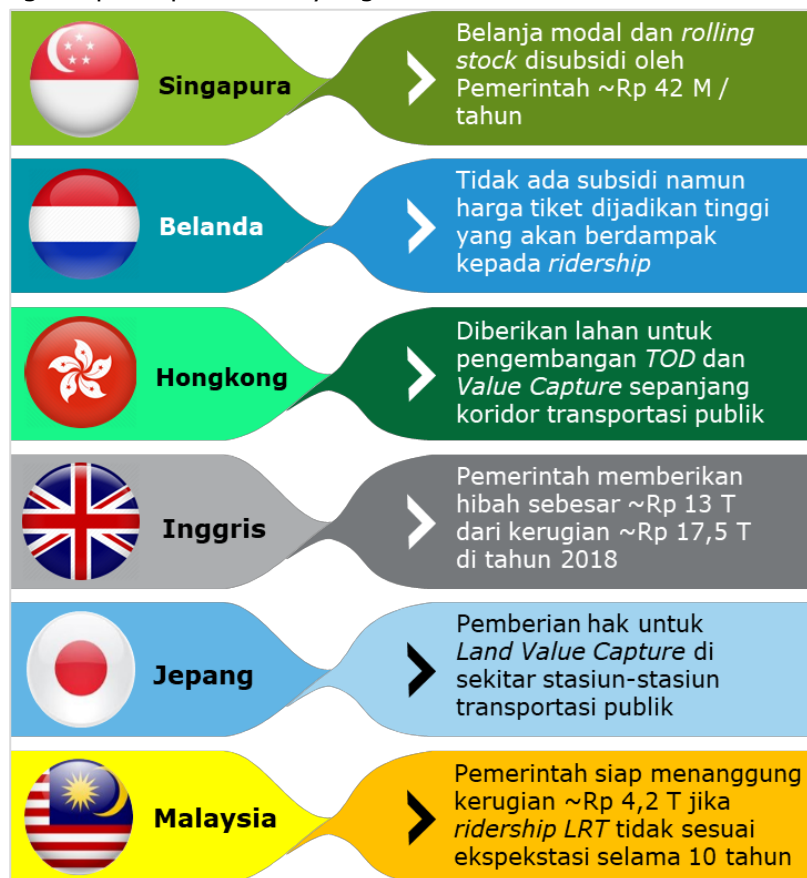
Dengan adanya tren urbanisasi di beberapa kota metropolitan, berbagai proyek LRT akan dibangun di kota-kota tersebut seperti Bandung, Semarang, Yogyakarta, Medan, dan Surabaya.

Adanya rencana kerja sama antara PT Ratu Prabu Energi dan PT HK untuk proyek *Greater Jakarta LRT*. Terkait hal ini perlu dikaji kembali skema pembiayaan yang paling optimal. Adapun daftar proyek-proyek besar di sektor perkeretaapian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Daftar potensi proyek sektor perkeretaapian 2020-2024

Jenis	Proyek	Panjang (km)	Nilai (Miliar Rupiah)	Rp/Km (Miliar Rupiah)	Tahun Konstruksi
Kereta Api	Kereta Api Makasar - Parepare	145,0	18.000	124	2020-2024
	Kereta Api Jakarta - Surabaya	720	102.372	142	2020-2024
	Sub Total I		120.372		
LRT	LRT Bandung	16	5.000	313	2022-2024
	LRT Semarang	6	1.196	200	2020-2022
	LRT Yogyakarta	75	14.920	200	2022-2024
	LRT Batam	56	12.900	232	2022-2024
	LRT Medan	21	5.000	238	2020-2022
	LRT Surabaya/ Jatim	21	3.800	181	2020-2022
	LRT Greater Jakarta	91	102.000	1.120	2020-2024
	Sub Total II		144.816		
Elevated Loop Line	Jabodetabek	26	16.000	615	2020-2022
	Sub Total III		16.000		
	Total		281.188		

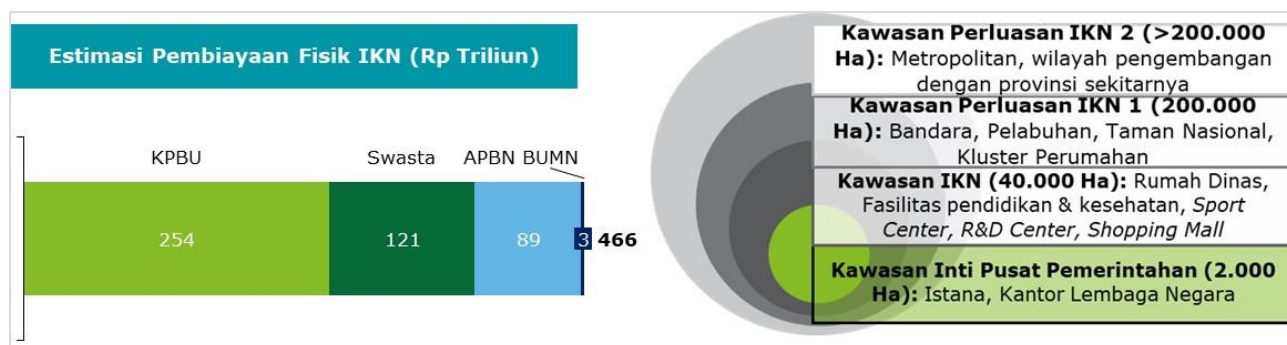
Belajar dari pengalaman di berbagai negara dalam pembangunan transportasi publik yang sangat bergantung kepada dukungan Pemerintah agar proyek menjadi layak secara finansial dan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan, PT HK/HKI perlu melakukan kajian yang tepat dalam menyusun skema pendanaan proyek yang optimal dan mengkaji ulang skema *unsolicited* selama masih mengacu pada peraturan yang ada saat ini.



Gambar 4.11. Bentuk Kompensasi Pemerintah terhadap Transportasi Urban di Berbagai Negara

c) Rencana Pembangunan Fisik Ibu Kota Negara

Keputusan Pemerintah Indonesia memindahkan ibu kota negara dari DKI Jakarta ke sebagian wilayah di Kabupaten Penajam Paser Utara dan Kabupaten Kutai Kartanegara di Kalimantan Timur tentunya membawa implikasi ekonomi yang luas. Anggaran dengan estimasi 466 Triliun Rupiah dibutuhkan untuk berbagai pembangunan infrastruktur untuk ibu kota negara baru terbagi dalam 4 skema: KPBU (54,4%), Swasta (26%), APBN (19%), dan BUMN (0,6%).



Gambar 4.12. Estimasi Awal Pembiayaan Fisik Ibu Kota Negara dan Pembagian Wilayah (Sumber: Kementerian PPN)

Tabel 4.2. Rincian rencana skema pendanaan dan pembangunan Ibu Kota Negara

No	Komponen	Nilai Proyek (Rp T)	Skema Pembiayaan			
			APBN	KPBU	Swasta	BUMN
A Fungsi Utama:	1. Gedung Legislatif	51,1		✓		
	2. Gedung Eksekutif			✓		
	3. Gedung Yudikatif			✓		
	4. Istana Negara & Bangunan Strategis TNI/Polri		✓			
B Fungsi Pendukung:	1. Rumah Dinas	233,7	✓	✓	✓	
	2. Sarana Pendidikan			✓	✓	
	3. Sarana Kesehatan			✓	✓	
	4. Lembaga Pemasarakatan			✓		
C Fungsi Penunjang:	1. Sarana & Prasarana (Jalan, Listrik, Telekomunikasi, Limbah, Air Minum, Sarana Olah Raga, Bandara, dan Pelabuhan)	169,2		✓		✓
	2. Ruang terbuka hijau	4,0	✓			
	3. Ruang terbuka hijau	4,0	✓			
D Pengadaan Lahan		8,0	✓			
Total		466,00				

(Sumber: Kementerian PPN/ Bappenas)

HKI dapat turut membantu pembangunan infrastruktur ibu kota negara baru yaitu gedung-gedung utama (APBN), sarana dan prasarana penunjang seperti jalan, listrik, drainase (KPBU) dan revitalisasi bandara dan pelabuhan (BUMN).

Sedangkan untuk potensi panjang jalan, menurut Buku Induk Statistik PUPR, rasio jalan di Kalimantan Timur adalah sekitar 0,11 sedangkan daerah metropolitan lainnya adalah sekitar 0,6 terhadap luas wilayahnya (km²). Sehingga, estimasi nilai pembangunan jalan yang dibutuhkan

adalah (perbedaan rasio jalan untuk wilayah metropolitan) x (luas wilayah dalam Km) x Nilai pembangunan (Rp/Km) = (0,6-0,1) x (2000 Km) x Rp 30 Miliar / Km $\approx$ Rp 30 Triliun.

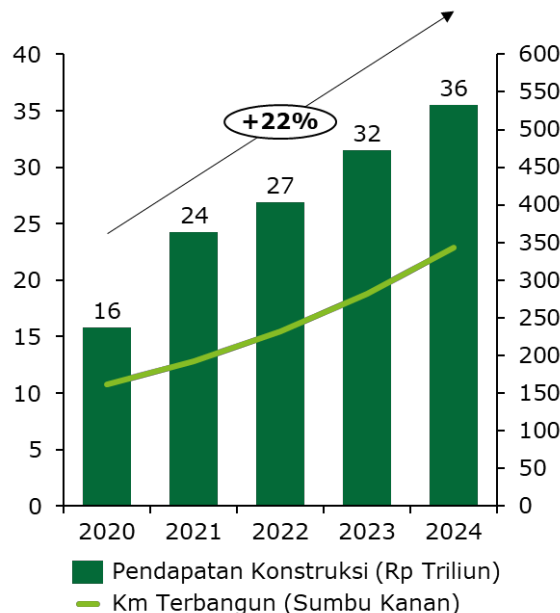
d) Rencana Pembangunan JTTS oleh HKI

Berikut adalah nama-nama ruas yang direncanakan akan dikerjakan oleh HKI dari tahun 2020 sampai tahun 2024:

Tabel 4.3. Daftar Proyek JTTS yang Potensial Dikerjakan oleh HKI

HKI Km Terbangun	2020	2021	2022	2023	2024
Medan-Binjai	6				
Binjai - Langsa	72	36	19	23	
Langsa - Lhoksumawe			15	40	55
Rengat - Pekanbaru	10	30	40	50	45
Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	10	25	40	55	49
Rantau Prapat - Kisaran			25	35	40
Betung - Tempino - Jambi		28	40	39	79
Jambi - Rengat		30	40	40	75
Pekanbaru - Bukit Tinggi (Pekanbaru - Bangkinang)	18	10	2		
Bukit Tinggi - Padang (Sicincin - Padang)	13	18			
Sp. Indralaya - Muara Enim (Indralaya - Prabumulih)	32	15	11		
Total	161	192	232	282	343

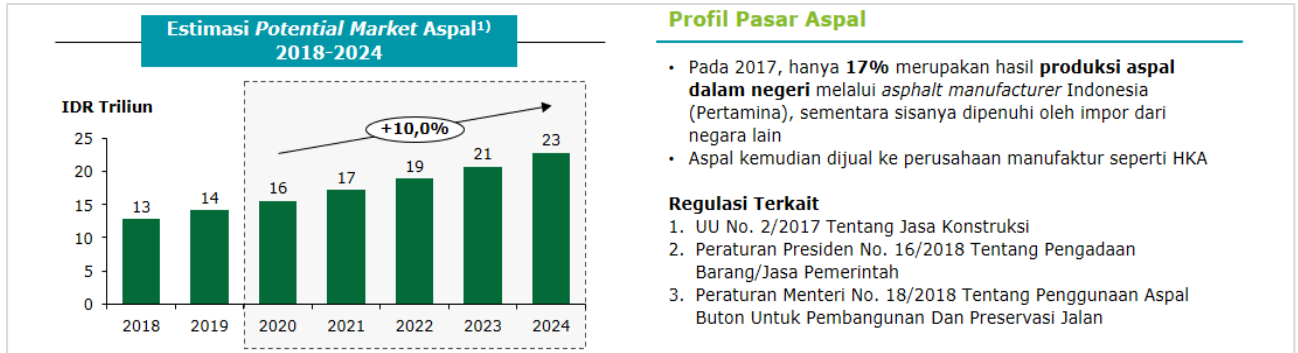
Proyeksi jadwal konstruksi JTTS dari tahun 2020 ke tahun 2024 dapat memberikan pertumbuhan yang cukup stabil ke depannya dengan CAGR 22% dengan asumsi nilai konstruksi sesuai nilai estimasi dalam PPJT atau sebesar Rp 100 Miliar/Km untuk ruas-ruas yang belum ditandatangani PPJTnya.



Gambar 4.13. Proyeksi Km terbangun dan Pendapatan Konstruksi HKI dari JTTS 2020-2024

4.1.3. Sektor Material Konstruksi

Pasar manufaktur material konstruksi (dalam hal ini terutama aspal dan beton) diproyeksikan tumbuh stabil dengan kebutuhan nasional yang tinggi hingga 2024.

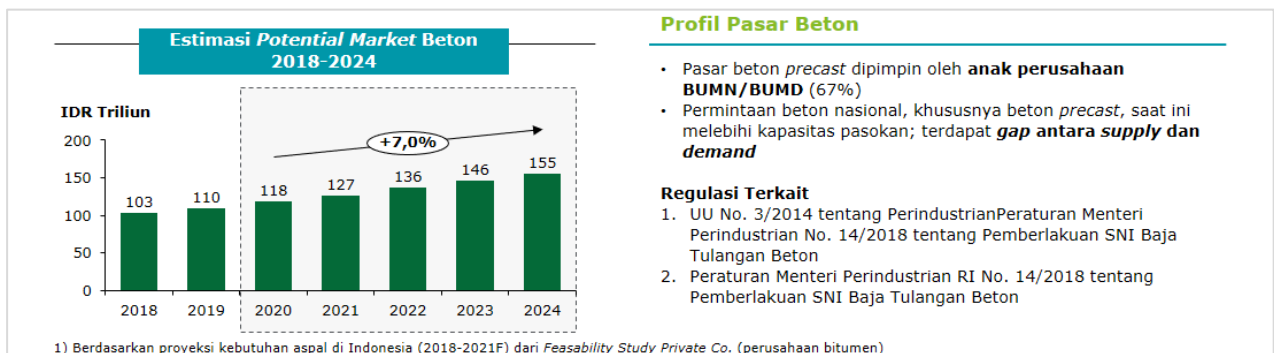


Gambar 4.14. Pertumbuhan Pasar Aspal
(Sumber: *Feasibility Study Private Co.* (perusahaan bitumen))

Industri aspal di Indonesia telah bertumbuh signifikan sebesar 11,6% CAGR dari 2013-2017 dan diproyeksikan masih akan terus bertumbuh dengan baik, yaitu sebesar 10% CAGR dari 2020-2024. Pada 2017, hanya 17% merupakan hasil produksi aspal dalam negeri melalui *asphalt manufacturer* lokal (Pertamina), sementara sisanya dipenuhi oleh impor dari negara lain. Aspal kemudian dijual ke perusahaan manufaktur seperti HKA.

Regulasi terkait pasar aspal, antara lain adalah:

- UU No. 3/2014 tentang Perindustrian
- Peraturan Menteri Perindustrian No. 14/2018 tentang Pemberlakuan SNI Baja Tulangan Beton
- Peraturan Menteri Perindustrian RI No. 14/2018 tentang Pemberlakuan SNI Baja Tulangan Beton



Gambar 4.15. Pertumbuhan Pasar Beton
(Sumber: Proyeksi konsumsi beton di Indonesia oleh USGS, Fitch Solutions)

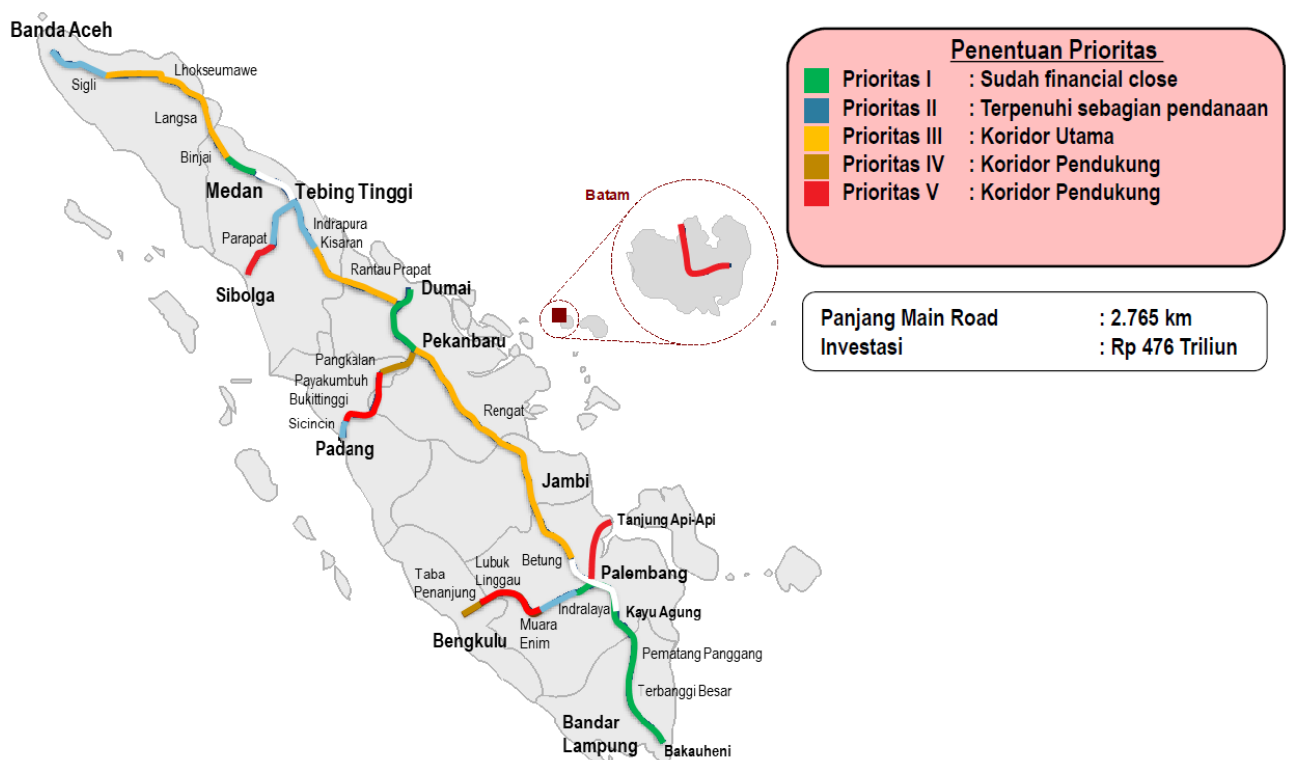
Industri beton di Indonesia diproyeksikan akan terus bertumbuh dengan baik, yaitu sebesar 7,0% CAGR dari 2020-2024. Pasar beton *precast* dipimpin oleh anak-anak perusahaan BUMN/BUMD sebesar 67% pada tahun 2018, dan permintaan beton nasional, khususnya beton *precast*, saat ini melebihi kapasitas pasokan; terdapat **gap** antara *supply* dan *demand*.

Regulasi terkait pasar beton, antara lain, adalah:

- UU No.2/2017 Tentang Jasa Konstruksi
- Peraturan Presiden No. 16/2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Peraturan Menteri No. 18/2018 Tentang Penggunaan Aspal Buton Untuk Pembangunan Dan Preservasi Jalan

4.1.4. Sektor Jalan Tol Trans-Sumatera

Penyusunan RJPP ini telah mempertimbangkan rencana penyelesaian pembangunan JTTS yang telah dimandatkan oleh Pemerintah kepada PT HK dengan skala prioritas pengembangan sebagai berikut.



Gambar 4.16. Skala Prioritas Pengembangan Jalan Tol Trans Sumatera

Mandat penugasan tersebut tertuang dalam Peraturan Presiden, dengan rincian sebagai berikut:

- Peraturan Presiden No. 100 Tahun 2014 tentang penugasan pembangunan 4 (empat) ruas tahap pertama, yaitu; Ruas Medan – Binjai, Ruas Palembang – Simpang Indralaya, Ruas Pekanbaru – Dumai, dan Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.
- Peraturan Presiden No. 117 Tahun 2015 tentang penugasan 24 (dua puluh empat) ruas JTTS. Adapun, PT HK akan mengerjakan 4 (empat) ruas tambahan untuk pembangunan tahap pertama, yaitu Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang dan Ruas Pematang Panggang – Kayu Agung (yang dikelompokkan sebagai Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang – Kayu Agung), Ruas Palembang – Tanjung Api-Api, dan Ruas Kisaran – Indrapura. Kemudian, PT HK juga ditugaskan untuk membangun 4 (empat) ruas tambahan, yaitu Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat, Ruas Padang – Pekanbaru, Ruas Medan – Aceh, dan Ruas Simpang Indralaya – Muara Enim.

Jadwal pembangunan JTTS yang digunakan dalam penyusunan RJPP ini secara umum adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Gambaran Umum Jadwal Pembangunan JTTS

Tahun	Akumulasi Ruas Terbangun (KM)	% Akumulasi Ruas Terbangun
2020	909	32,9%
2021	1.204	43,5%
2022	1.520	55,0%
2023	1.867	67,5%
2024	2.250	81,4%

Jadwal pembangunan yang lebih rinci untuk ke-24 ruas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Jadwal Pembangunan Rinci Ruas-Ruas JTTS Periode 2020 – 2027

No	Ruas	Progress dalam KM								Total
		Hingga 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
1	Medan-Binjai	17								17
2	Palembang-Indralaya	22								22
3	Bakauheni-Terbanggi Besar	140								140
4	Pekanbaru-Dumai	129								129
5	Palembang - Tanjung Api Api						30	28	12	70
6	Kisaran - Indrapura	22	25							47
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung	189								189
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat	143								143
9	Bukit Tinggi - Padang (Bukit Tinggi - Sicincin)						20	11	6	37
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi (Bangkinang - Bukit Tinggi)	7	10	24	15		40	40	13	149
11	Binjai - Langsa	53	36	19	23					131
12	Langsa - Lhoksumawe			15	40	55				110
13	Lhoksumawe - Sigli		30	36	50	41				157
14	Sigli - Banda Aceh	55	18							74
15	Sp. Indralaya - Muara Enim (Prabumulih - Muara Enim)	10	20	24						54
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau						35	35	45	115
17	Rengat - Pekanbaru	10	30	40	50	45				175
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	20					30	46		96
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	5	25	40	55	49				174
20	Rantau Prapat - Kisaran			25	35	40				100
21	Betung - Tempino - Jambi	5	28	40	39	79				190
22	Jambi - Rengat	5	30	40	40	75				190
23	Prapat - Sibolga						40	35	25	100
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim						15	9		24
25	Pekanbaru - Bukit Tinggi (Pekanbaru - Bangkinang)	26	10	2						38
26	Bukit Tinggi - Padang (Sicincin - Padang)	12	18							30
27	Sp. Indralaya - Muara Enim (Indralaya - Prabumulih)	39	15	11						65
Total Km Terbangun		909	295	316	347	383	210	204	100	2,764

4.1.5. Sektor HK Enterprise

Berdasarkan kajian Kementerian Keuangan, kebutuhan investasi infrastruktur Indonesia selama lima tahun mendatang diproyeksikan mencapai nilai Rp 6,4 Triliun. Kebutuhan tersebut telah teridentifikasi dan dimonitor oleh Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP) ke dalam daftar Proyek Strategis Nasional (PSN) sebanyak 223 proyek sesuai Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019 dengan total investasi Rp 4.184 Triliun. Dari daftar tersebut, 37 proyek di antaranya telah masuk dalam daftar Proyek Prioritas dengan perkiraan total nilai investasi sebesar Rp 2,5 Triliun. Besarnya kebutuhan investasi tersebut, menurut Direktur Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kemenkeu, perlu disiasati dengan penerapan berbagai skema, khususnya dengan melakukan Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).



Gambar 4.17. Sebaran Proyek Strategis Nasional (PSN)

Menurut Kementerian Koordinator Perekonomian, keterlibatan dan dukungan pemerintah daerah (pemda) juga diperlukan untuk mempercepat pembangunan PSN dan Proyek Prioritas, khususnya pembangunan infrastruktur dasar yang berkaitan dengan logistik seperti jalan, bandara, dan pelabuhan. Saat ini, pemerintah telah mengidentifikasi sebanyak 74 proyek jalan tol, 30 proyek kawasan serta 41 proyek interkoneksi (bandara, kereta api, pelabuhan).

Dampak dari percepatan pembangunan ini diharapkan akan membawa Indonesia menuju transformasi ekonomi yang menjadi modal dasar bangsa untuk lolos dari *middle-income trap*.



Gambar 4.18 Sektor Proyek Strategis Nasional dengan Sebaran Wilayah

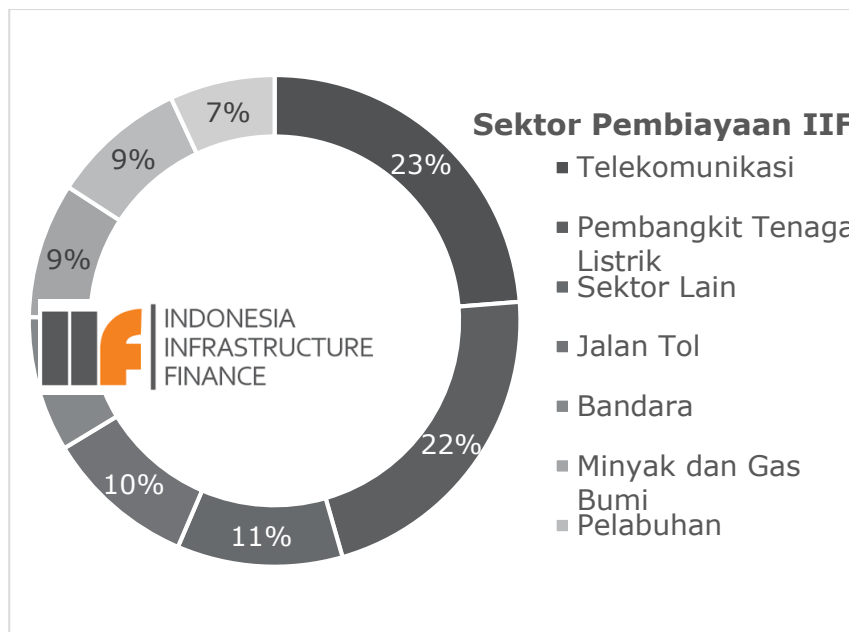
Saat ini daya saing Indonesia dalam pembangunan infrastruktur di dunia berada di peringkat ke-72 dibandingkan dengan 140 negara lain. Kondisi infrastruktur transportasi masih relatif lebih baik dari infrastruktur utilitas seperti ketersediaan listrik dan air bersih, namun konektivitas jalan di Indonesia masih jauh tertinggal dari negara lain, menempati peringkat 109 di dunia. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa proyek infrastruktur jalan masih akan menjadi salah satu prioritas pemerintah hingga tahun-tahun mendatang.

2nd pillar: Infrastructure 0-100	-	67.7 ↑	72	Singapore
Transport infrastructure 0-100	-	56.1 ↑	55	Singapore
2.01 Road connectivity 0-100 (best)	59.8	59.8 ↑	109	Multiple (3)
2.02 Quality of road infrastructure 1-7 (best)	4.2	52.6 ↑	60	Singapore
2.03 Railroad density km/1,000 km[2]	2.6	6.5 ↑	85	Multiple (24)
2.04 Efficiency of train services 1-7 (best)	4.7	61.1 ↓	19	Japan
2.05 Airport connectivity score	972,336.6	100.0 =	5	Multiple (8)
2.06 Efficiency of air transport services 1-7 (best)	4.9	65.2 ↓	56	Singapore
2.07 Liner shipping connectivity 0-100 (best)	47.8	47.8 ↑	36	Multiple (5)
2.08 Efficiency of seaport services 1-7 (best)	4.3	55.8 ↑	61	Singapore
Utility infrastructure 0-100	-	79.4 ↓	89	Iceland
2.09 Electricity access % of population	94.8	94.8 ↑	95	Multiple (67)
2.10 Electricity supply quality % of output	9.1	94.7 ↑	54	Multiple (10)
2.11 Exposure to unsafe drinking water % of population	35.8	65.5 ↓	98	Multiple (28)
2.12 Reliability of water supply 1-7 (best)	4.8	62.5 ↑	74	Iceland

Gambar 4.19. Daya Saing Pembangunan Infrastruktur Transportasi Indonesia Tahun 2019

Percepatan pembangunan infrastruktur jalan tentunya akan berdampak pada penyerapan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) yang besar. Namun, pemerintah telah mengarahkan agar pembiayaan pembangunan infrastruktur tidak lagi membebani APBN dan mendorong skema kerja sama dengan badan usaha (KPB). Berdasarkan RPJMN 2020-2024, porsi pembiayaan melalui APBN mencakup 40 persen dari total belanja pembangunan infrastruktur yang membutuhkan 6,2 Kuadriliun Rupiah (6.200 Triliun Rupiah). Sekitar 60% porsi

pembiayaan sisanya akan dipenuhi melalui lembaga pembiayaan, seperti Indonesian Infrastructure Financing (IIF), yang menawarkan beragam produk pembiayaan dan investasi serta jasa konsultasi. Dibentuk pada tahun 2010 atas prakarsa dan inisiatif Pemerintah Republik Indonesia dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia bersama Bank Dunia (World Bank), Bank Pembangunan Asia (ADB) dan lembaga multilateral lainnya, IIF telah mengelola aset investasi sebesar 8,5 Triliun Rupiah hingga tahun 2018, dengan proporsi yang relatif merata di semua sektor.

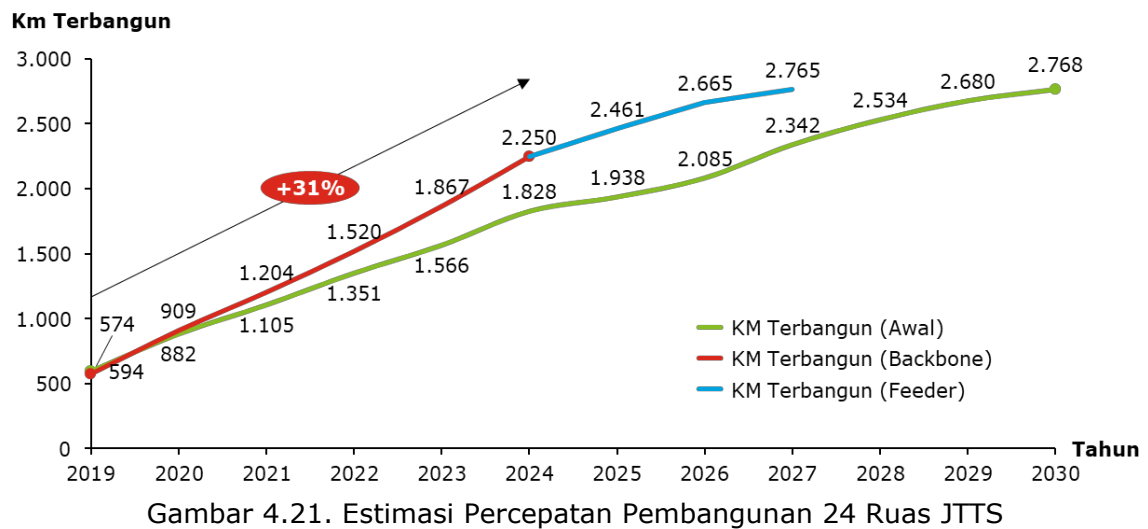


Gambar 4.20. Komposisi Sektor Pembiayaan IIF sampai dengan Tahun 2019

4.3 Asumsi Korporasi

4.3.1. Percepatan Pembangunan Jalan Tol Trans-Sumatera

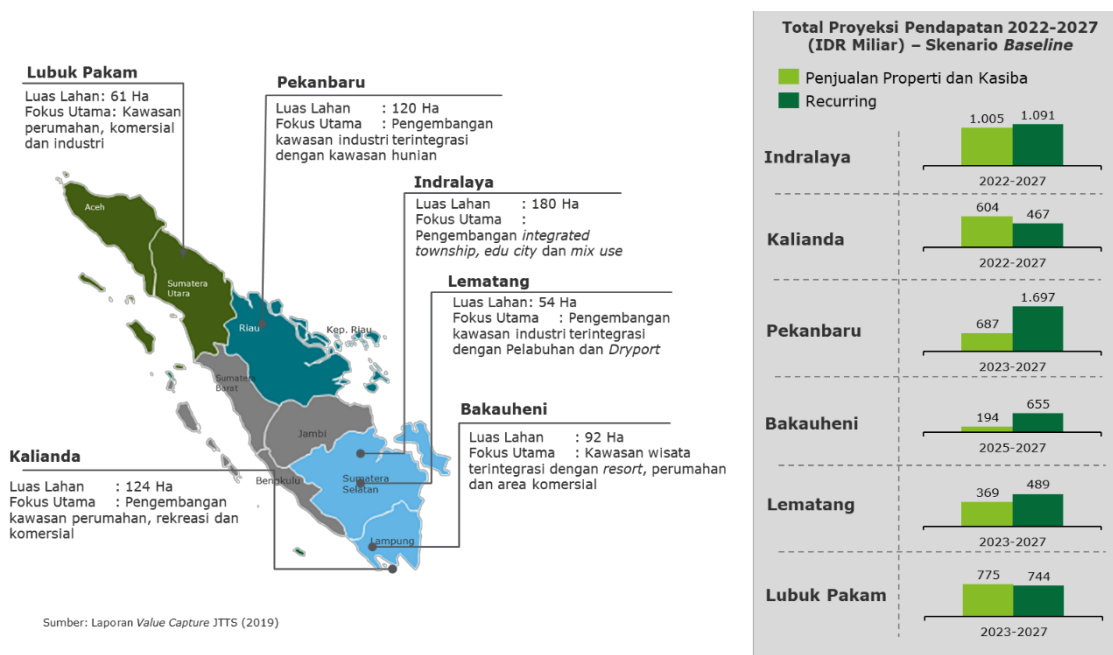
Pemerintah Indonesia memiliki arahan untuk melakukan percepatan penyelesaian ruas – ruas JTTS sepanjang ~2.765 Km dari yang sebelumnya ditargetkan pada tahun 2030, menjadi selesai terbangun ruas – ruas utamanya (*backbone*) di tahun 2024. Kebijakan ini berimplikasi terhadap adanya tuntutan yang lebih tinggi atas kinerja operasional bisnis PT HK secara keseluruhan (termasuk anak perusahaan dan afiliasi) serta estimasi kinerja finansial dalam 5 (tahun) ke depan. PT HK melihat ini sebagai peluang percepatan pertumbuhan eksponensial yang perlu dengan jeli ditangkap dan dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh PT HK dalam menumbuhkan bisnisnya secara jangka panjang.



Di sisi lain, PT HK perlu menjaga keberlanjutan pertumbuhan finansial yang menguntungkan dalam jangka panjang secara terus menerus dan memitigasi risiko finansial dari percepatan pelaksanaan JTTS terhadap PT HK secara korporasi, sehingga dapat tetap menjalankan misi sebagai BUMN yang berkontribusi secara finansial bagi negara.

4.3.2. Pengembangan *Value Capturing* Jalan Tol Trans-Sumatera dan Multi-bisnis Infrastruktur

Di sisi lain, untuk mengantisipasi usainya pembangunan JTTS dan kejenuhan pasar konstruksi infrastruktur di masa yang akan datang, salah satu strategi yang akan dilakukan PT HK adalah penguatan multi-bisnis infrastruktur. Rencana yang sedang disiapkan oleh PT HK adalah pengembangan *value capturing* JTTS dari area yang terhubung dan dilewati oleh jaringan JTTS, baik berupa pengembangan kawasan komersial serta residensial berskala *township*.



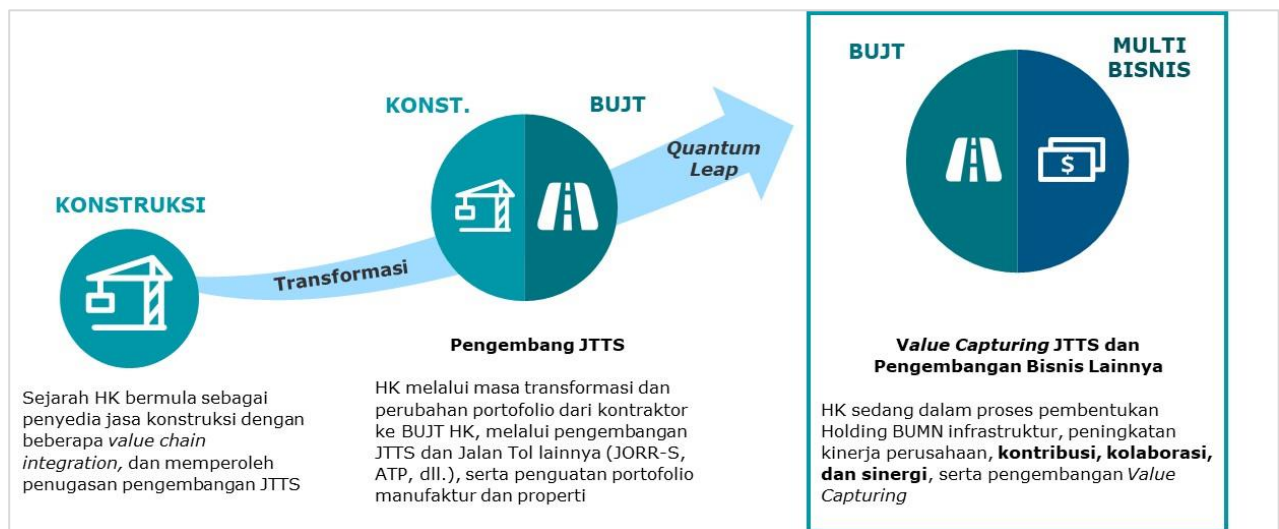
Gambar 4.22. Ilustrasi Potensi dan Estimasi Pasar atas *Value Capturing* JTTS

Selain itu, terdapat kesempatan untuk melakukan diversifikasi vertikal (*backward* dan *forward*) untuk seluruh bisnis eksisting yang dimiliki oleh PT HK guna meningkatkan daya saing dari masing-masing bisnis dan bisnis-bisnis baru PT HK (*adjacent businesses*). Terdapat pula kesempatan bagi PT HK untuk mengeksplorasi berbagai produk dan jasa yang baru maupun model bisnis baru, dengan manfaat finansial maupun strategis bagi bisnis PT HK (*diversifikasi new businesses*).

4.4 Tujuan dan Sasaran

4.4.1. Tujuan Perusahaan

Berkaca pada tujuan perusahaan yang telah ditetapkan pada RJPP 2014-2018 dan RJPP 2019-2023, PT HK merasakan perlunya ada perubahan paradigma dan arah pengembangan perusahaan. Kebutuhan PT HK untuk bertransformasi berakar dari tahun 2014 dengan dimulainya penugasan untuk JTTS. Saat ini dan dalam 5 tahun ke depan, PT HK sedang dan akan berfokus mengembangkan bisnis melalui multibisnis infrastruktur, tidak terbatas pada aktivitas konstruksi semata.

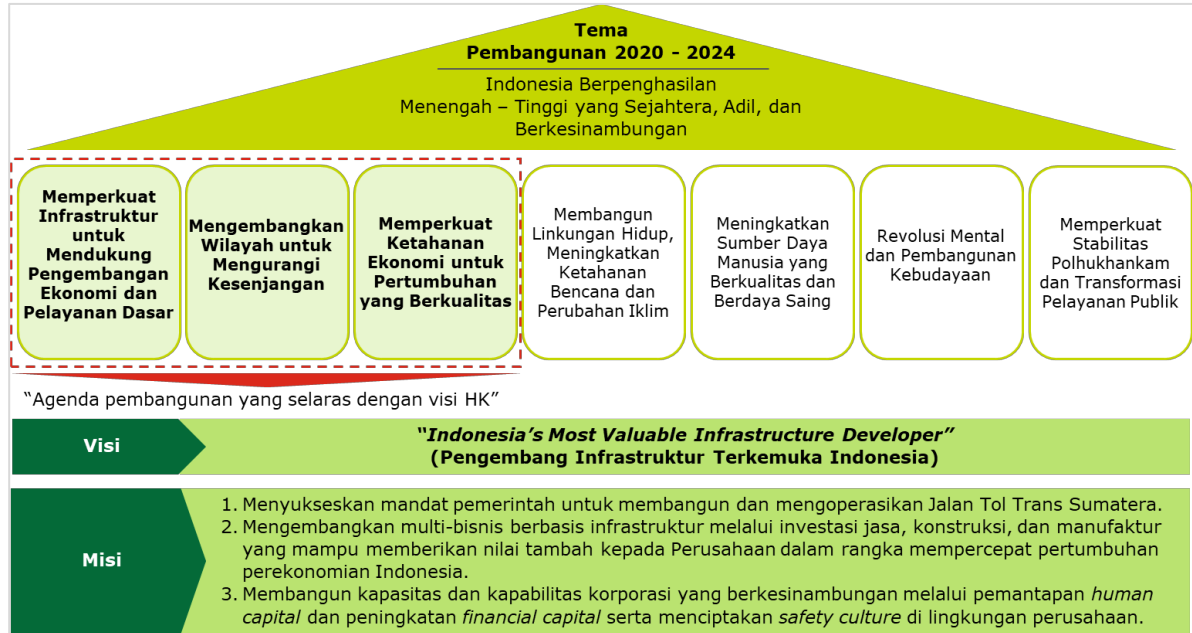


Gambar 4.23. Transformasi Besar PT HK dalam Beberapa Tahun Terakhir

Tujuan Perusahaan yang ingin dicapai dalam penyusunan RJPP ini adalah untuk tetap mendukung visi Pemerintah dan meningkatkan peran dalam pembangunan Indonesia, terutama dalam bidang dan kompetensi perusahaan. Pemerintah Indonesia memiliki tema pembangunan periode 2020-2024, yaitu **"Indonesia Berpenghasilan Menengah – Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan"**. Tema pembangunan ini tertuang dalam tujuh agenda pembangunan, yaitu:

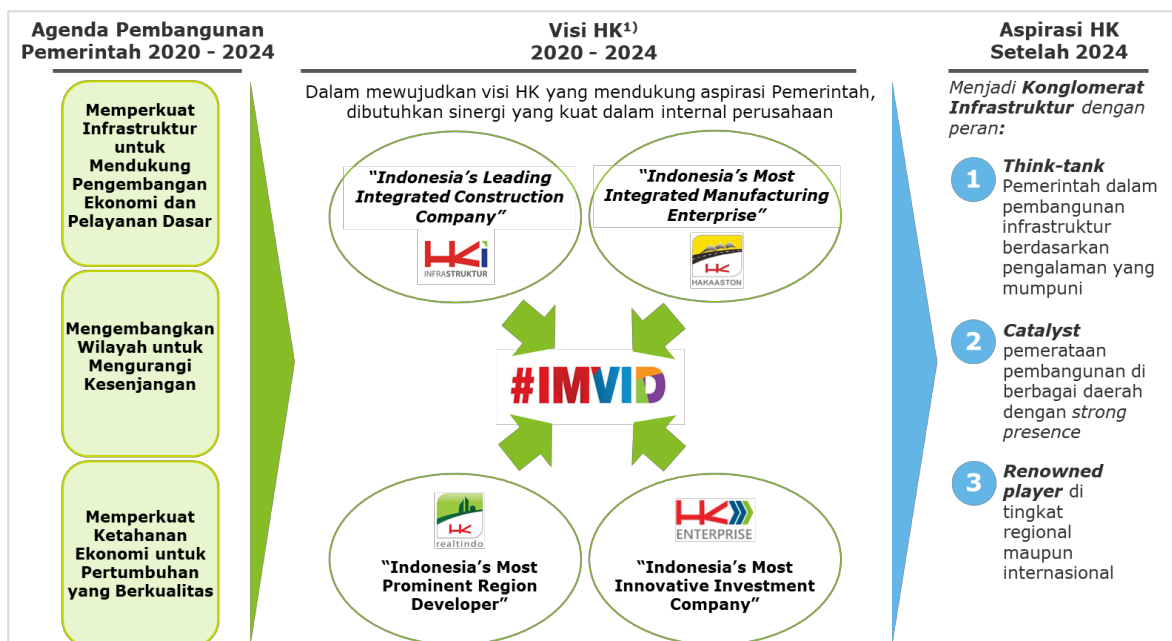
- Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi dan Pelayanan Dasar
- Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan
- Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas
- Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana dan Perubahan Iklim
- Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing
- Revolusi Mental dan Pembangunan Kebudayaan
- Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik

Dari ketujuh agenda tersebut, Perusahaan dapat secara langsung mendukung 3 agenda yang berkaitan dengan bisnis yang dijalankan dan sesuai dengan Visi dan Misi Perusahaan, yang dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.24. Keselarasan Aspirasi Pembangunan Pemerintah dan Visi Misi Perusahaan

Untuk mendukung agenda pembangunan tersebut dan mewujudkan visi yang dimiliki, perlu didukung oleh visi yang selaras dengan masing – masing Anak Perusahaan dan sinergi yang kuat dalam internal Perusahaan. Sehingga dalam jangka panjang, Perusahaan dapat menjadi **"Konglomerat Infrastruktur"** yang memiliki peran sebagai **"Think-tank, Catalyst, & Renowned Player"**.



Gambar 4.25. Visi Jangka Panjang Perusahaan dan Sinergi Internal

Melihat keberhasilan PT HK sejauh ini dalam mengerjakan mandat besar yang diberikan, dan aspirasi untuk menyelesaikan mandat tersebut dengan terus melakukan *continuous improvement*, maka Perusahaan akan memperoleh pengalaman yang signifikan dan dapat menjadi *Think-tank* Pemerintah, yaitu rekan bertukar pikiran untuk pembangunan proyek – proyek besar lainnya. Perusahaan juga dapat menjadi *Catalyst*, di mana setelah pengerjaan mandat yang diberikan dapat mulai mendukung percepatan pembangunan di daerah lain untuk pemerataan pertumbuhan ekonomi. Dengan peran – peran tersebut dan pengalaman yang ada, maka Perusahaan dapat menjadi *Renowned Player* baik di tingkat regional maupun internasional.

4.4.2. Sasaran Kinerja Perusahaan

Sasaran kinerja Perusahaan, termasuk seluruh Anak-anak Perusahaan yang ada, secara garis besar dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6. Gambaran Umum Sasaran Kinerja Perusahaan 2020-2024

Sasaran Kinerja Perusahaan 2020 – 2024				
 Jasa Konstruksi	 BUJT	 INFRASTRUKTUR	 HAKAASTON	 realtindo
• Peningkatan profitabilitas Jakon dengan menargetkan penurunan HPP menjadi 84,5% di tahun 2024 • Peningkatan <i>market share</i> di sektor lainnya (konstruksi non-JTTS)	• Terelesaikannya 17 ruas utama (<i>backbone</i>) JTTS di tahun 2024 • Pengoperasian 12 ruas terbangun di tahun 2024 dan pengelolaan <i>rest area</i> di sekitar	• Memperoleh 60% atau lebih dari potensi pasar konstruksi JTTS • Memiliki pertumbuhan <i>compounded</i> atas pendapatan minimum 20% hingga 2024 • Mempersiapkan kredensial dan kompetensi perusahaan untuk ekspansi pasar non-JTTS	• Pertumbuhan pendapatan <i>compounded</i> minimum sebesar 18% hingga 2024 • Menjadi produsen aspal <i>hotmix</i> terkemuka di Indonesia • Pemenuhan kebutuhan material untuk internal HK Group • Pengembangan produk dan kapabilitas perusahaan untuk mendukung pengembangan sektor konstruksi	• Pendapatan >3 Triliun pada tahun 2024 • Menjaga tingkat <i>leverage</i> perusahaan (DER < 3,5) • Porsi pendapatan <i>recurring</i> >30% dari pendapatan organik di tahun 2024

Sasaran tersebut dapat diterjemahkan ke dalam sasaran kuantitatif, yang secara konsolidasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Sasaran kuantitatif yang ditunjukkan mengacu kepada *Absolute Target* yang berada dalam *Shareholder's Aspiration Letter* (SAL).

Tabel 4.7. Sasaran Kuantitatif Konsolidasi Perusahaan 2020-2024
(Rp Miliar)

Indikator	Syarat	2020	2021	2022	2023	2024	Ketercapaian
Pendapatan	> Dari tahun sebelumnya atau tumbuh >15%	40.709	54.409	68.396	81.874	95.825	Tercapai
Total Aset		121.841	183.550	245.252	311.168	376.114	Tercapai
Laba Bersih		1.401	2.096	1.782	983	2.040	Tercapai
EBITDA		6.266	8.818	10.068	11.764	15.702	Tercapai
Total Ekuitas		30.016	51.175	73.160	99.438	127.989	Tercapai
Capex		30.314	53.991	56.954	57.206	55.610	Tercapai
Dividend	20%	532	419	356	197	408	Tercapai
ROA	> 16%	1,29%	1,37%	0,83%	0,35%	0,59%	Tidak Tercapai
ROE		5,22%	5,16%	2,87%	1,14%	1,79%	Tidak Tercapai
DER	Tidak Melampaui Kovenan	3,06	2,59	2,35	2,13	1,94	Tercapai
Rasio Lancar	>= 100%	114,14%	173,18%	164,29%	171,25%	188,63%	Tercapai

Di antara beberapa sasaran kuantitatif tersebut, terdapat dua parameter yang ketercapaiannya tidak memenuhi ketentuan dalam SAL:

- Nilai ROA tidak mencapai 16% sebab laba bertumbuh dengan CAGR 9,9% sejak tahun 2020 hingga 2024, sedangkan aset bertumbuh secara pesat sebesar 32,6% secara *compounded*. Ketidaksebandingan pertumbuhan laba dan pertumbuhan aset tidak berwujud khususnya disebabkan dari penugasan JTTS yang bersifat non-komersial.
- Nilai ROE tidak mencapai 16% sebab laba bertumbuh lebih lambat dari ekuitas yang bertumbuh sebesar 42,7% secara *compounded*. Pertumbuhan ekuitas berasal dari pemberian PMN untuk mendukung penugasan JTTS.

4.5 Strategi Perusahaan

4.5.1. Landasan Strategi Korporasi

Strategi korporasi di dalam RJPP 2020-2024 disusun dengan berlandaskan aspek-aspek berikut:

1) Evaluasi keberhasilan dan pembelajaran dari RJPP 2014-2018

Dalam menyusun strategi RJPP 2020-2024, telah dilakukan evaluasi atas pelaksanaan strategi RJPP tahun 2014-2018. Hal-hal yang telah terlaksana sesuai dengan rencana strategi menjadi modal untuk terus dikembangkan ke depannya. Sedangkan hal-hal yang masih membutuhkan perbaikan, dijadikan sebagai *area of improvement* ke depannya dan disusun strategi yang tepat untuk bisa memperbaiki aspek-aspek tersebut ke depan. Sebagai contoh, di dalam RJPP 2020-2024 disusun strategi untuk meningkatkan kapabilitas EPC dan opsi skema pembiayaan alternatif untuk dapat mengoptimalkan kinerja keuangan EPC ke depannya.

2) Kinerja perusahaan di 2019 berdasarkan hasil prognosa

Penyusunan RJPP 2020-2024 ini juga telah memasukkan kinerja perusahaan secara aktual hingga Kuartal III 2019 dan prognosa Kuartal IV 2019, sehingga diharapkan target dan indikator keuangan yang disusun telah mempertimbangkan kinerja keuangan paling mutakhir.

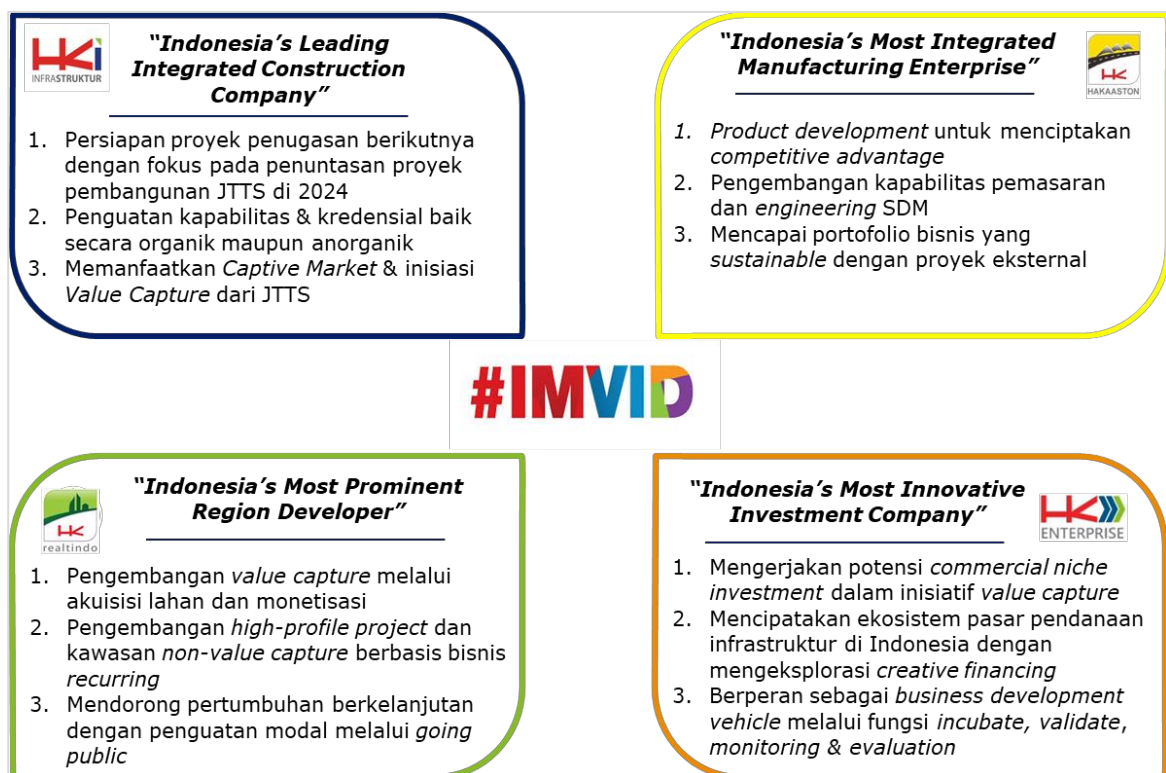
3) Analisis eksternal dan pengumpulan aspirasi pemangku kepentingan

Analisis eksternal secara intensif juga telah dilakukan, sebagaimana hasilnya telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, di mana dilakukan analisis dari berbagai bidang

seperti *Politic, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal* (PESTEL), lanskap kompetisi dalam Porter's 5 Forces, dan pemetaan posisi perusahaan saat ini dalam SWOT Analysis. Selain itu, telah dilakukan juga pengumpulan aspirasi pemangku kepentingan terkait, baik pemangku kepentingan internal melalui serangkaian diskusi, rapat, dan lokakarya, serta pemangku kepentingan eksternal seperti melalui diskusi dengan Kementerian terkait.

4) Penyesuaian Visi dan Misi baru untuk anak-anak perusahaan yang menjadi arah strategis ke depannya

Menyadari telah banyaknya perubahan di tingkat anak perusahaan yang terjadi dikarenakan adanya faktor-faktor seperti penugasan JTTS dan turunan *captive market* kepada HKI, *spill over captive market* kepada HKA, dan potensi pengembangan berbagai Kawasan di Sumatera oleh HKR, diperlukan evaluasi atas kesesuaian visi dan misi di level anak-anak perusahaan. Telah dilakukan serangkaian proses *bottom up* dalam penyusunan visi dan misi baru di level anak perusahaan. Berikut merupakan ringkasan dari hasil visi dan misi baru bagi anak perusahaan PT HK. RJPP 2020-2024 disusun dengan menggunakan asumsi visi misi baru tersebut.

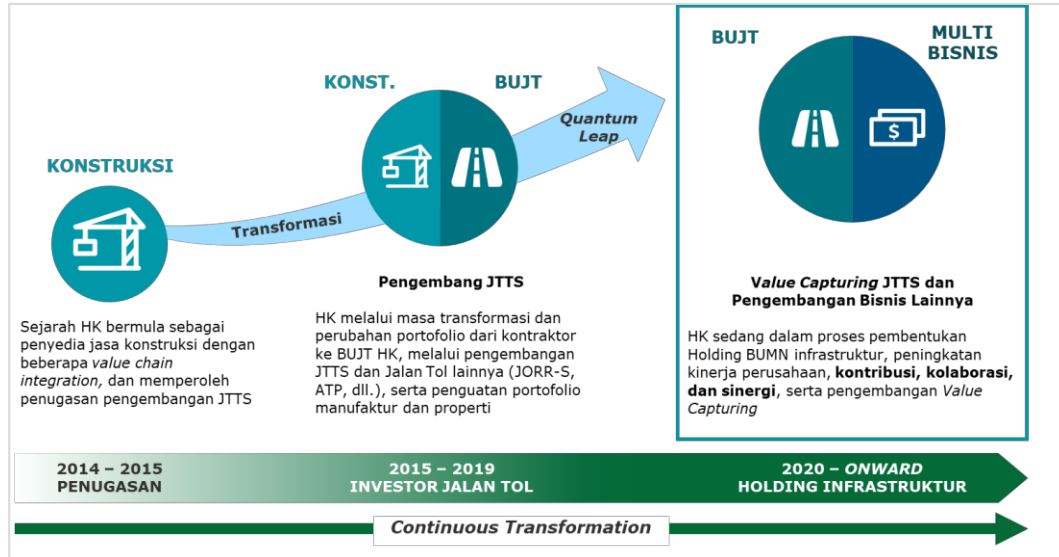


Gambar 4.26. Visi dan Misi Anak Perusahaan sebagai Hasil *Visioning Workshop*

4.5.2. Gambaran Perkembangan Portofolio Bisnis

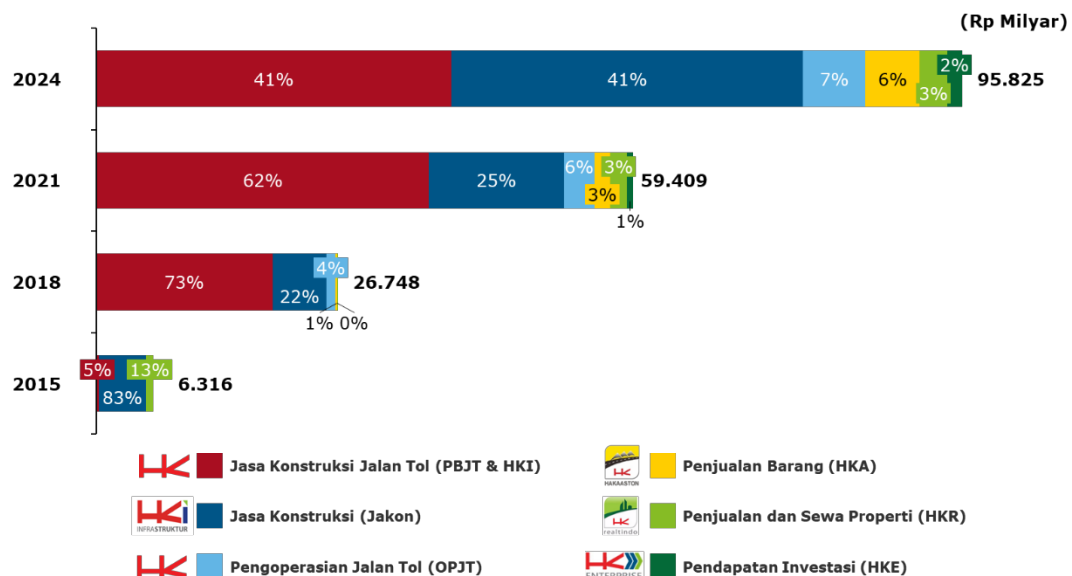
Berdasarkan hasil pengumpulan aspirasi baik dari pemangku kepentingan eksternal (Kementerian dan Lembaga terkait) dan internal PT HK, disimpulkan bahwa visi PT HK saat ini, yakni menjadi Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia atau *Indonesia's Most Valuable Infrastructure Developer* masih relevan untuk dijadikan acuan perusahaan hingga tahun 2024. Dalam rangka mencapai visi tersebut, PT HK diproyeksikan akan terus berkembang menjadi konglomerat infrastruktur yang di induknya akan memiliki entitas BUJT dan anak-anak

perusahaan pendukung multi bisnis di sektor infrastruktur. Selain itu, PT HK akan mampu menjadi perusahaan yang mempunyai peran sebagai *think-tank* Pemerintah, katalisator pembangunan dan *renowned player* di tingkat regional. Adapun pengembangan bisnis PT HK dari tahun 2014 hingga tahun 2020 dan seterusnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.27. Perkembangan dan Portofolio Bisnis PT HK

Dari perkembangan bisnis dan portofolio tersebut, dapat terlihat bahwa terjadi perubahan komposisi pendapatan yang signifikan dari tahun ke tahun. PT HK yang sebelumnya berfokus pada bisnis konstruksi, dengan adanya penugasan JTTS ini terlihat terjadi lompatan yang besar baik dari secara nominal pendapatan dari tahun 2015 ke tahun 2018 maupun secara proporsi untuk pendapatan konstruksi jalan tol. Untuk memanfaatkan momentum pertumbuhan tersebut dengan menggunakan strategi yang terpilih, dapat terlihat dalam proyeksi bahwa terjadi penguatan pada lini bisnis lain. Hal ini terefleksikan dalam pertumbuhan pendapatan yang signifikan dari tahun ke tahun (seperti pada tahun 2021 dan 2024) bila diukur dalam nominal Rupiah, di mana proporsi dari masing – masing lini bisnis lainnya juga meningkat.



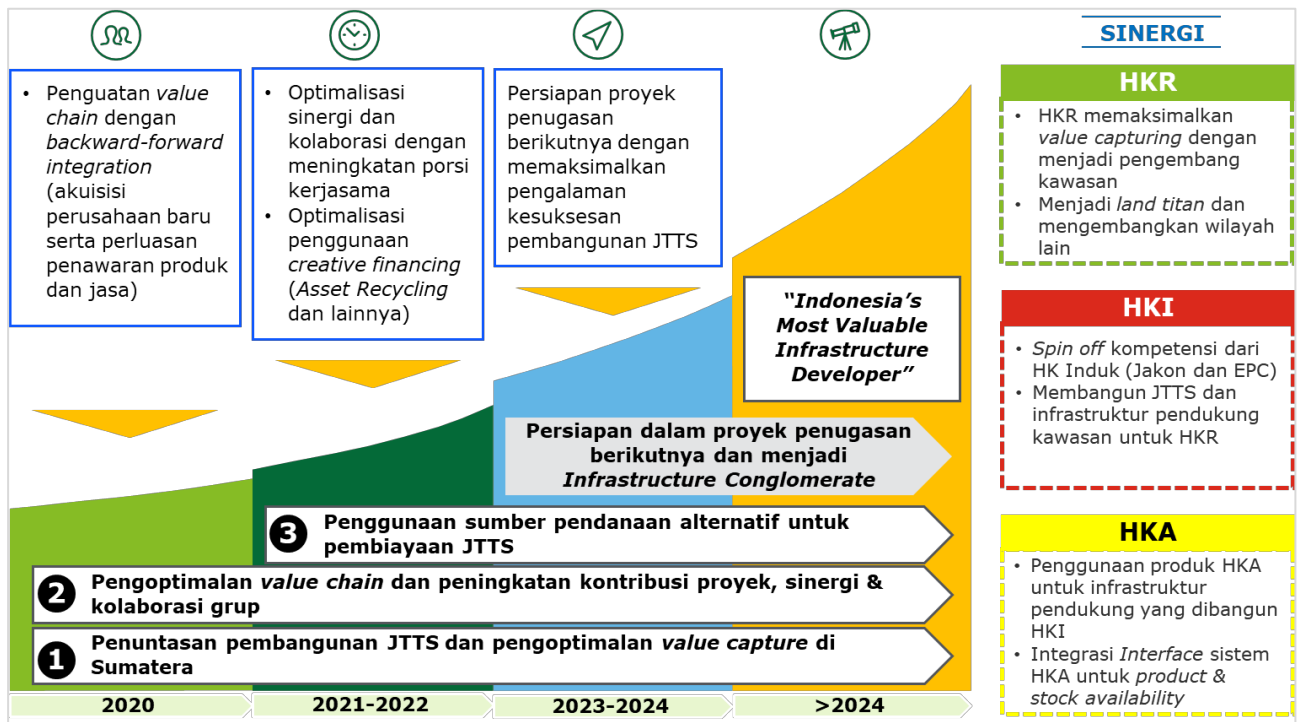
Gambar 4.28. Gambaran Portofolio Bisnis PT HK dari Tahun 2015–2024

4.5.3. Roadmap Bisnis dan Struktur Korporasi PT HK

Untuk mencapai tujuan, sasaran, dan gambaran portofolio di atas, maka diperlukan *roadmap* bisnis yang akan menjadi panduan pengembangan Perusahaan ke depannya. *Roadmap* tersebut harus sesuai dengan arah pengembangan Perusahaan sebagaimana telah dijelaskan pada beberapa bab sebelumnya. Fokus utama Perusahaan adalah pengerjaan mandat Pemerintah untuk percepatan pembangunan JTTS. Dengan pembangunan masif tersebut, terdapat peluang yang sangat besar untuk *value capturing*, di mana pengoptimalan *value capturing* juga akan bermanfaat bagi pengerjaan mandat tersebut melalui pemberian kontribusi pendapatan yang dapat digunakan sebagai pendanaan oleh Perusahaan, baik secara langsung (pendapatan langsung dari bisnis *value capturing* yang dijalankan) dan tidak langsung (peningkatan lalu lintas harian).

Fokus berikutnya adalah melakukan penguatan kapasitas bisnis dan melakukan sinergi internal Perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil analisis internal dan eksternal yang tercermin dalam TOWS Matrix di kuadran *Growth*. Penguatan kapasitas bisnis ini dapat dilakukan dengan pengoptimalan *value chain*, yaitu dengan melakukan akuisisi perusahaan – perusahaan yang menawarkan produk atau jasa dengan nilai tambah pada *value chain* secara keseluruhan. Pembentukan entitas baru seperti HK Enterprise juga dapat menjadi sarana baru bagi PT HK untuk memasuki bisnis investasi di sektor infrastruktur dan memperkuat posisi perusahaan di industri. Sementara untuk sinergi internal perusahaan, perlu dilakukan koordinasi secara intensif dan dengan pola pikir untuk memberikan nilai tambah ketika dilakukan kerja sama antara satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat dilihat dari kerja sama mulai dari tahap perencanaan dengan melibatkan satu dengan yang lainnya, pelaksanaan pekerjaan, pengoperasian dan pengawasan dari pekerjaan yang dilakukan.

Untuk tahun – tahun selanjutnya, Perusahaan juga harus semakin aktif dalam mencari sumber pendanaan alternatif untuk memitigasi risiko dari *leverage* yang tinggi dan kebutuhan pendanaan yang besar. Hal ini dapat dilakukan dengan pencarian sumber pendanaan alternatif berupa pinjaman dari luar negeri seperti dari *Development Bank* Multilateral dan Bilateral yang menawarkan suku bunga rendah atau penggunaan skema alternatif yang mulai dikembangkan di Indonesia seperti Dana Investasi Infrastruktur (DINFRA), Kredit Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA), dan Reksadana Terbatas (RDPT).



Gambar 4.29. Roadmap Bisnis Perusahaan dari Tahun 2020 hingga post 2024

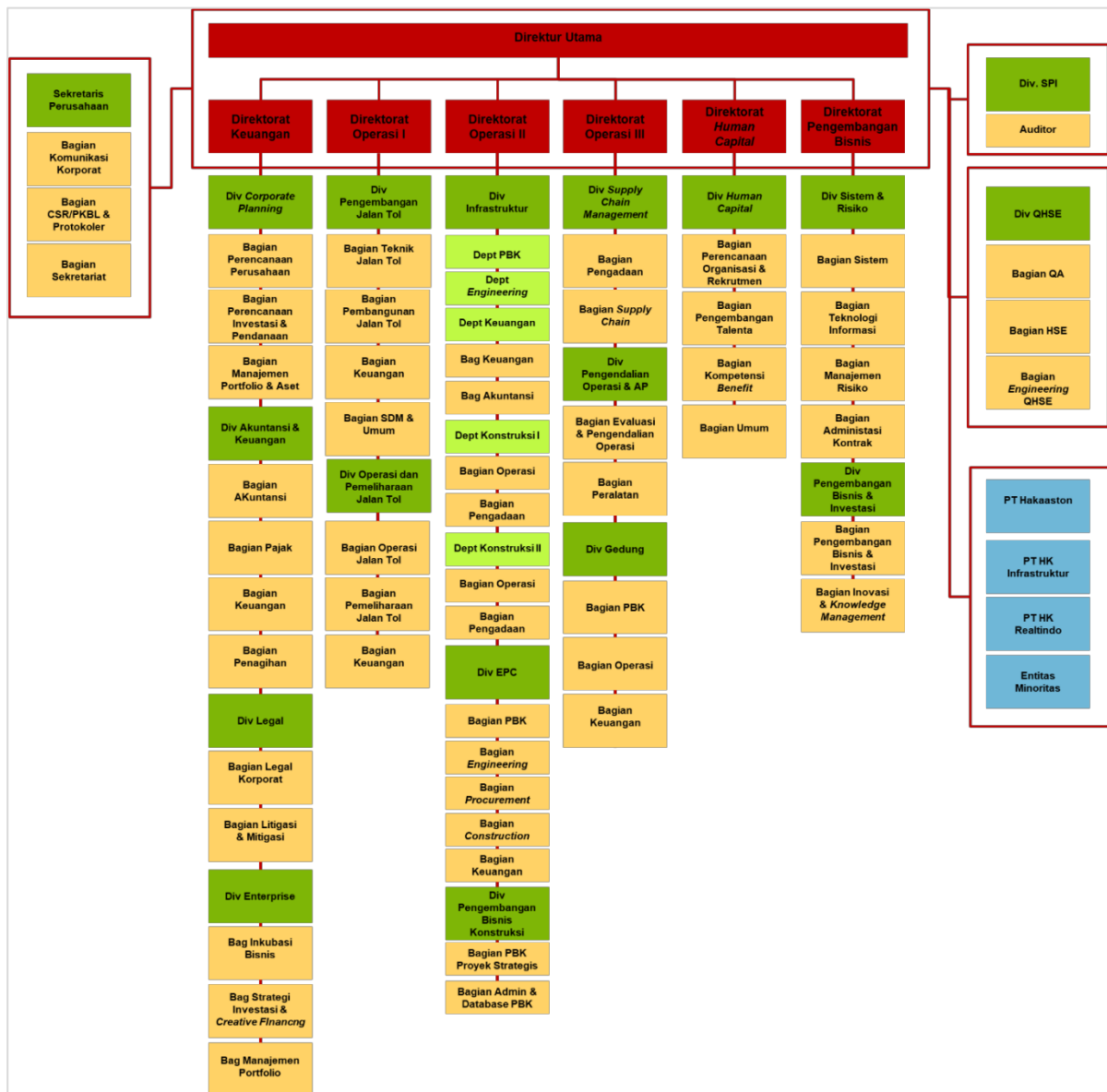
Dengan menjalankan roadmap tersebut, tentunya akan berpengaruh terhadap struktur korporasi Perusahaan. Perubahan – perubahan yang terjadi dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 4.30. Manifestasi Roadmap Strategy Dalam Struktur Korporasi Periode 2019 – 2021

Pada tahun 2021, berpotensi dilakukan pembentukan HK Enterprise sebagai anak perusahaan baru yang bergerak di bidang investasi infrastruktur dan menjadi *Investment Arm* dari Perusahaan. Hal ini akan memperluas lini bisnis yang dimiliki Perusahaan dan membuka berbagai peluang lain seperti bisnis konsesi dan bekerja sama dengan BUMN lain atau pihak swasta dalam pembentukan JV atau pendanaan kawasan. Pembentukan HKE juga dapat mengoptimalisasi *value capturing* yang dilakukan sepanjang JTTS, mulai dari pemanfaatan *Fiber Optic* yang tertanam, hingga bisnis digital lainnya yang menjadi *revenue stream* baru.

Untuk mendukung terwujudnya *roadmap bisnis* tersebut diusulkan untuk dilakukan beberapa penyesuaian terhadap struktur organisasi PT HK sebagai berikut:



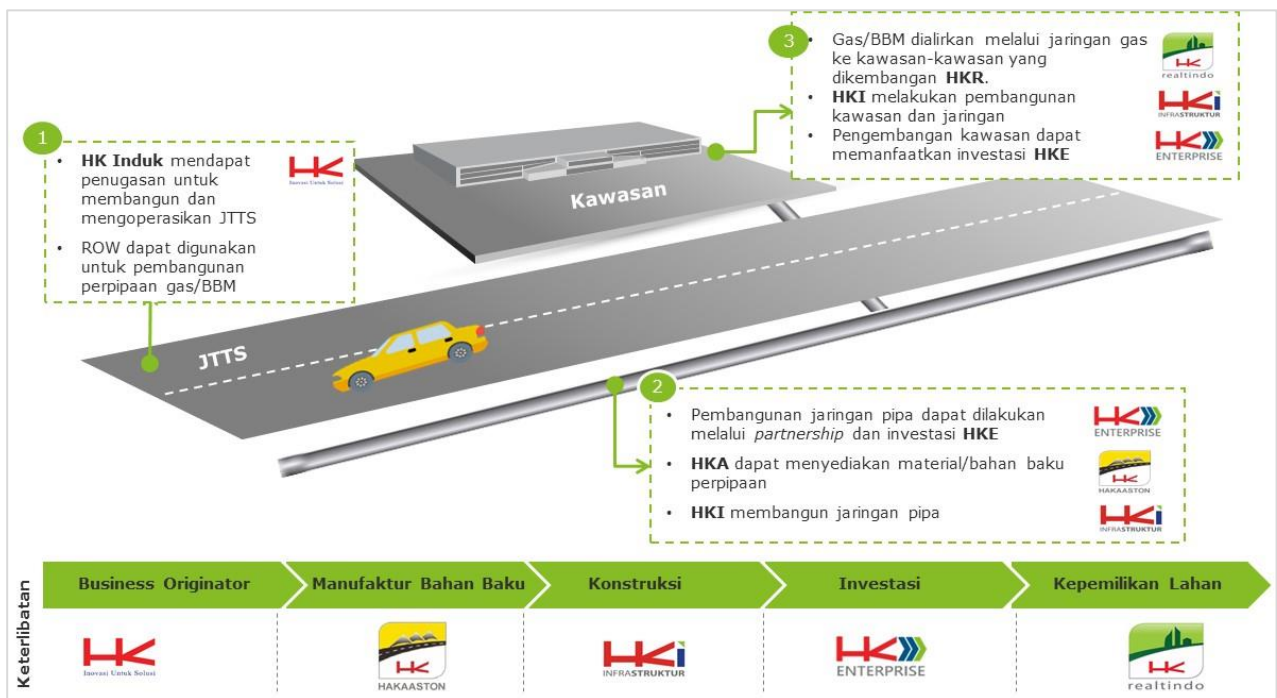
Gambar 4.31. Usulan Penyesuaian Struktur Organisasi PT HK

- Terjadi pemisahan tugas yang sebelumnya dipegang oleh Direktur Pengembangan Bisnis dan *Human Capital* menjadi Direktur *Human Capital* dan Direktur Pengembangan Bisnis.
- Di tingkat divisi di bawahnya, terjadi pemindahan Divisi Pengembangan Bisnis dan Investasi serta Divisi Sistem dan Risiko ke bawah Direktur Pengembangan Bisnis sementara Divisi *Human Capital* berada di bawah Direktur *Human Capital*. Hal ini dilakukan menimbang besarnya dorongan pada Hutama Karya untuk berkembang di luar pasar eksistingnya saat ini dengan masuk ke sektor baru, kompetensi baru, dan meningkatkan nilai perusahaan serta entitas anak di dalamnya melalui pembentukan direktorat yang khusus pada pengembangan bisnis.

- Pembentukan divisi baru yaitu Divisi *Enterprise* di bawah Direktur Keuangan. Divisi *Enterprise* dibentuk karena adanya kebutuhan komersialisasi dan optimalisasi pengelolaan Jalan Tol Trans Sumatera dan ROW serta kebutuhan percepatan *value capture*. Strategi dan program kerja Divisi *Enterprise* dijelaskan lebih lanjut. Perubahan ini belum termaktub dalam SK Direksi No. 2004/KPTS/60/2018

4.5.4. Pengejawantahan *Roadmap* Perusahaan ke Strategi Korporasi HK

Pelaksanaan *roadmap* bisnis Perusahaan tersebut, maka dapat diilustrasikan melalui gambar berikut.



Gambar 4.32. Ilustrasi Pengejawantahan *Roadmap* dalam Bisnis Perusahaan

Kolaborasi dan sinergi dapat dilakukan oleh seluruh Anak Perusahaan dan divisi terkait. Melalui kolaborasi dan sinergi ini, maka dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Perusahaan dan juga kepada Pemegang Saham. Penjelasan lebih detail dari masing-masing strategi yang tertuang dalam *roadmap* bisnis Perusahaan, akan dijelaskan lebih lanjut dalam berikutnya.

4.5.5. Strategi Utama Korporasi

Strategi yang dikembangkan sebagai upaya menjawab tantangan dan tren industri di atas adalah **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** untuk eksisting *captive market* yang tercipta dari penugasan JTTS. Strategi *Blue Ocean* juga dipilih dengan mempertimbangkan adanya intensitas kompetisi di sektor konstruksi secara umum, sehingga untuk PT HK dapat mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan dan memitigasi risiko atas beban bunga penugasan JTTS, diperlukan strategi yang berfokus pada prinsip-prinsip berikut:

- **Menciptakan pasar baru alih-alih berkompetisi di pasar eksisting**, misal: di industri manufaktur, fokus pada pengembangan industri hulu dibandingkan berkompetisi di produk beton;

- **Menciptakan *demand baru***, misal: dengan masuk ke investasi proyek jaringan gas (jargas), PT HK berusaha untuk menciptakan *demand* dari sumber listrik murah di kawasan-kawasan industri. Belajar dari pengalaman Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sei Mangkei di mana penyediaan listrik dari gas untuk memenuhi kebutuhan *tenant* seperti Unilever dianggap secara relatif lebih mahal dibandingkan kemampuan KEK untuk menciptakan produk *tenant* yang kompetitif secara biaya;
- **Membuat persaingan tidak relevan** dikarenakan strategi *blue ocean* menekankan penciptaan pasar baru sehingga perusahaan dapat menikmati pasar yang belum ada persaingan eksisting;
- **Memutus *trade off* antara nilai dan biaya**
- **Penyelarasan strategi untuk mencapai *differentiation* dan penurunan biaya.**

Pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi dalam menangkap eksisting *captive market* dari penugasan JTTS merupakan fondasi penting yang perlu secara konsisten dilakukan dalam 5 tahun ke depan. Belajar dari pengalaman di perusahaan-perusahaan besar seperti Vinci dan Bechtel, pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi juga diterapkan untuk meningkatkan laba perusahaan.

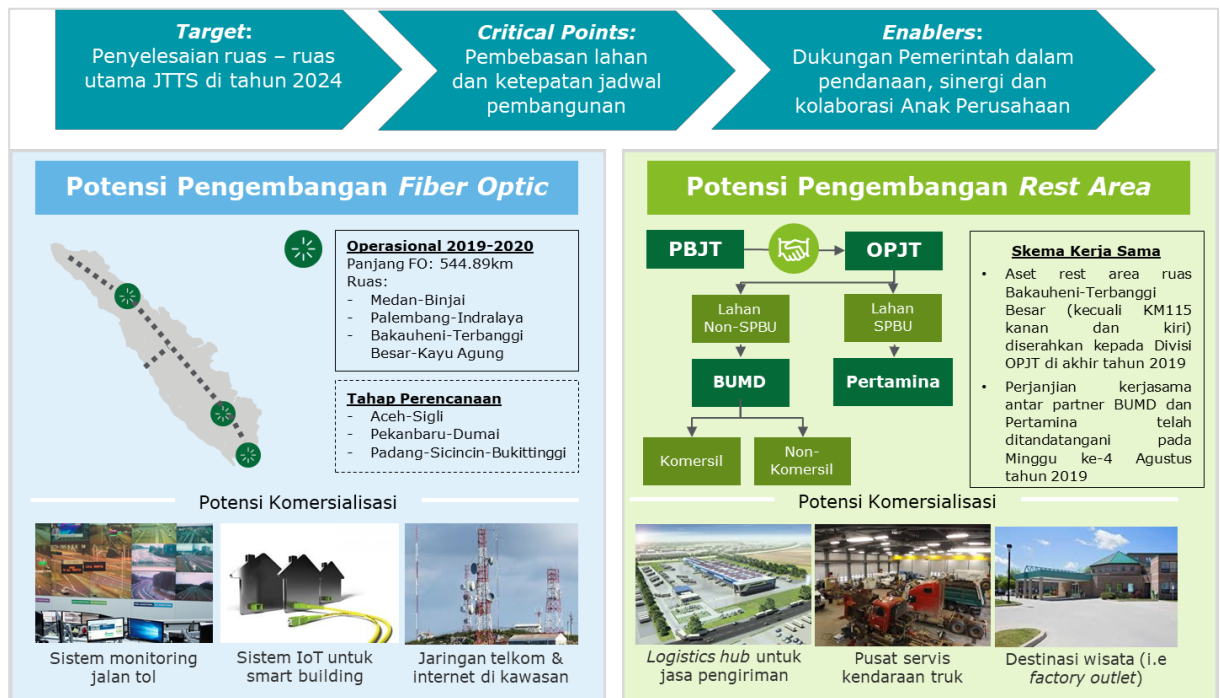
Berdasarkan arah pengembangan perusahaan tersebut, lebih lanjut disusun *roadmap* pertumbuhan dan fokus PT HK ke depannya yang mengedepankan pendekatan kontribusi, sinergi dan kolaborasi. Adapun strategi utama Perusahaan dapat diturunkan menjadi sebagai berikut:

- Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan *value capture* di Sumatera
- Pengoptimalan *value chain* dan peningkatan kontribusi, sinergi & kolaborasi grup
- Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS

Penjelasan lebih lanjut dari masing – masing strategi tersebut adalah sebagai berikut:

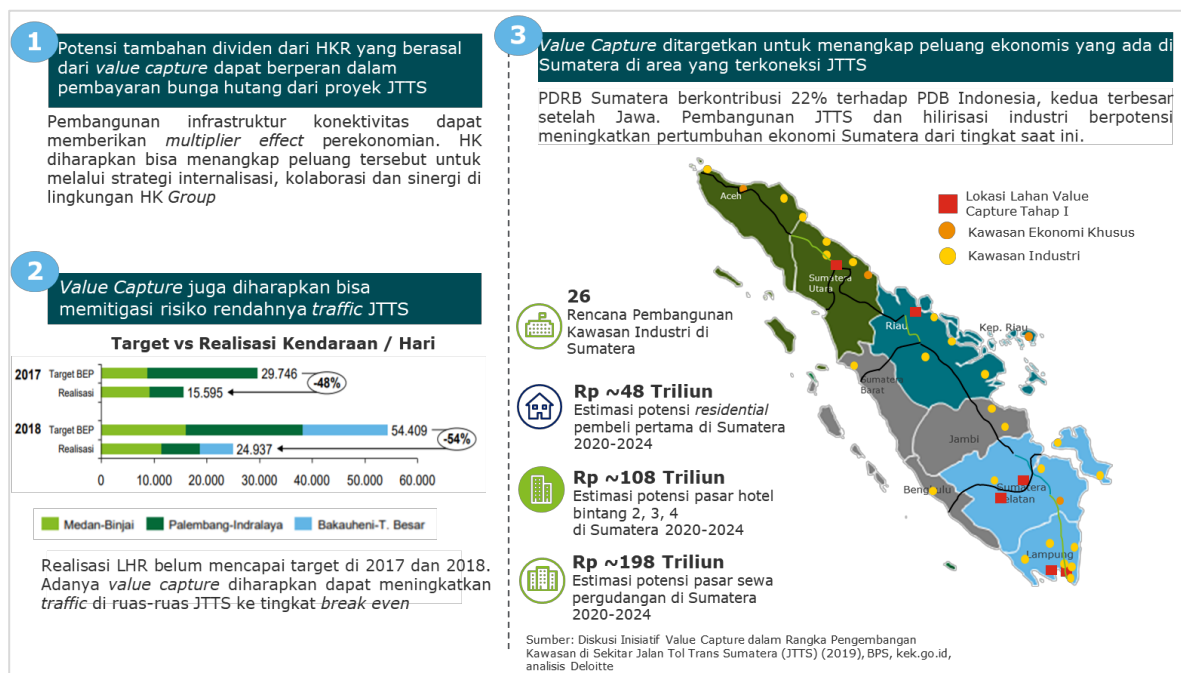
1) Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan *value capture* di Sumatera

Dengan adanya percepatan pembangunan JTTS, hal sangat krusial adalah pembebasan lahan. Berdasarkan evaluasi dari tahun – tahun sebelumnya, hal ini yang sering kali menjadi kendala sehingga memengaruhi jadwal pembangunan. Selain itu, Perusahaan juga perlu untuk secara agresif memantau pembangunan yang dilakukan oleh kontraktor untuk memastikan pembangunan selesai tepat waktu dan tepat biaya. *Enablers* yang akan memungkinkan Perusahaan untuk melakukan percepatan pembangunan JTTS ini adalah dukungan Pemerintah dalam proses pembebasan lahan dan juga pendanaan yang diperlukan. Selain itu, terkhusus untuk ruas – ruas yang dibangun oleh internal Perusahaan melalui HKI, perlu dilakukan koordinasi dan *monitoring* secara intensif, mengingat HKI sendiri dipercayakan untuk mengerjakan kurang lebih 60% dari pembangunan per tahunnya. Meningkatnya proporsi pengerjaan yang dipercayakan kepada HKI, juga akan berdampak kepada HKA, di mana HKA juga diproyeksikan akan memasok sekitar 30% dari kebutuhan material HKI dalam pengerjaan JTTS. Sinergi dapat dihasilkan melalui kerja sama dari tahap perencanaan sehingga dapat memberikan *input* mengenai kebutuhan jumlah, kualitas, dan jadwal pembangunan serta pembayaran terhadap satu dengan yang lainnya, sehingga masing – masing entitas dapat mempersiapkan dengan baik agar tercapainya tujuan besar perusahaan ini dan juga tercapainya aspirasi dari masing – masing entitas.



Gambar 4.33. Pembangunan JTTS dan Identifikasi Awal Value Capturing

Selain itu identifikasi awal juga telah dilakukan mengenai potensi pengembangan *fiber optic* dan *rest area* yang dapat dilakukan oleh Perusahaan. Secara khusus, *value capturing* ini juga dapat dilakukan oleh HKR. Dengan pengoptimalan *value capturing* oleh HKR, manfaat yang dapat diterima berupa potensi tambahan dividen dari HKR yang berasal dari *value capture* dapat berperan dalam pembayaran bunga hutang dari proyek JTTS dan berpotensi meningkatkan LHR terutama di ruas – ruas di mana HKR melakukan pengembangan kawasan. *Value Capture* juga ditargetkan dapat menangkap peluang ekonomis yang ada di Sumatera di area yang terkoneksi JTTS.

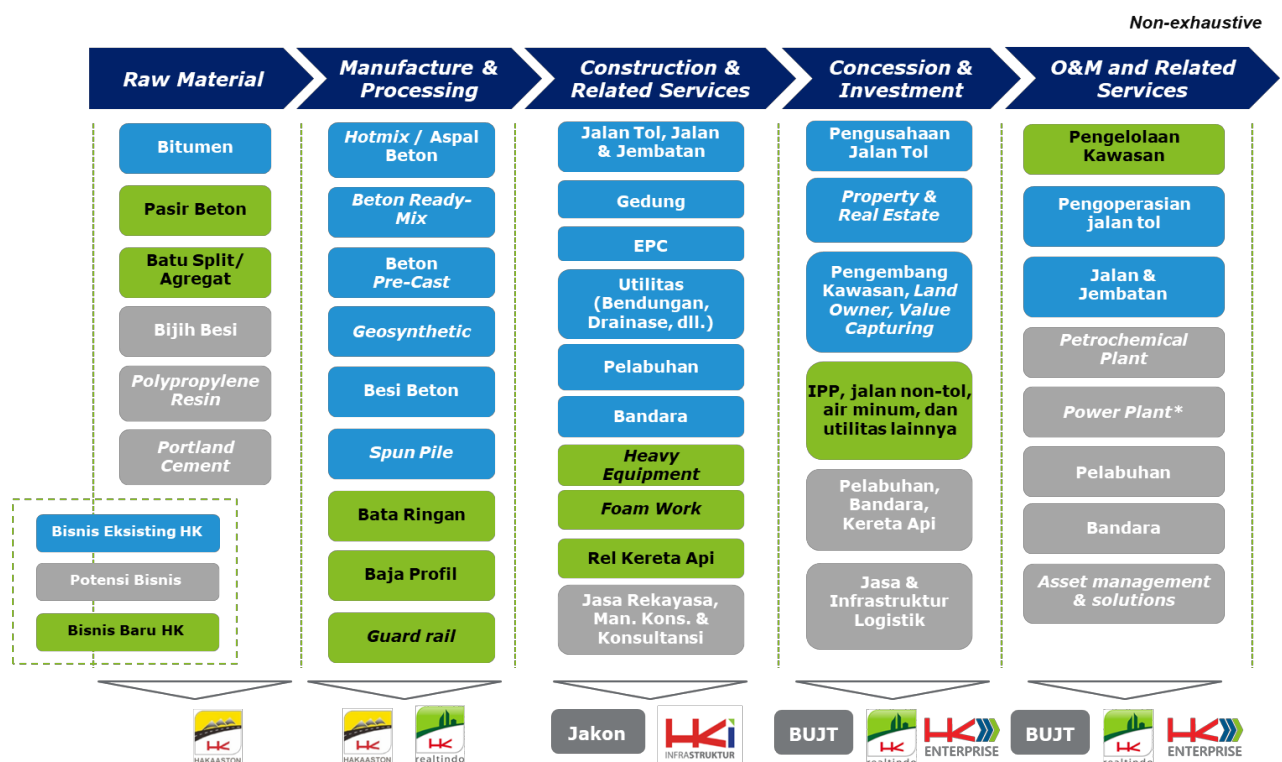


Gambar 4.34. Manfaat dan Potensi dari Value Capturing

Beberapa lahan telah teridentifikasi untuk dilakukan pengembangan lebih lanjut oleh HKR.

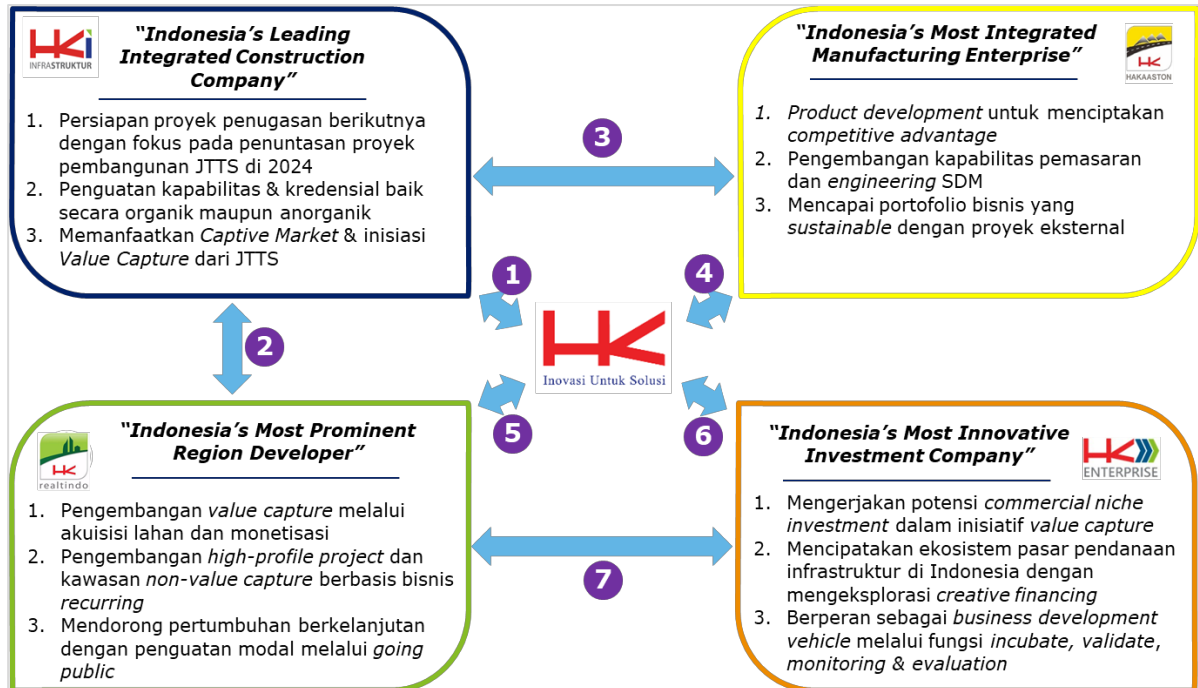
2) Pengoptimalan *value chain* dan peningkatan kontribusi, sinergi & kolaborasi grup

Pengoptimalan *value chain* dapat dilakukan dengan melakukan *backward – forward integration*. Potensi pelaksanaan *backward – forward integration* tersebut dapat dimulai dengan mempertimbangkan produk dan jasa yang dimiliki saat ini dan potensi produk dan jasa lainnya yang dapat diperoleh perusahaan melalui pembentukan sendiri ataupun akuisisi. Mengingat kebutuhan dari pengoptimalan *value chain* ini adalah untuk memperkuat Perusahaan secara keseluruhan terutama dalam mendukung percepatan pembangunan JTTS, maka langkah yang lebih tepat untuk diambil adalah dengan melakukan akuisisi dari perusahaan – perusahaan baru. Hal ini akan menghemat waktu dari pembentukan dan pencarian sumber daya manusia maupun rantai pemasok dari perusahaan yang menawarkan produk dan jasa tersebut. Gambaran dari potensi *backward – forward integration* adalah sebagai berikut.

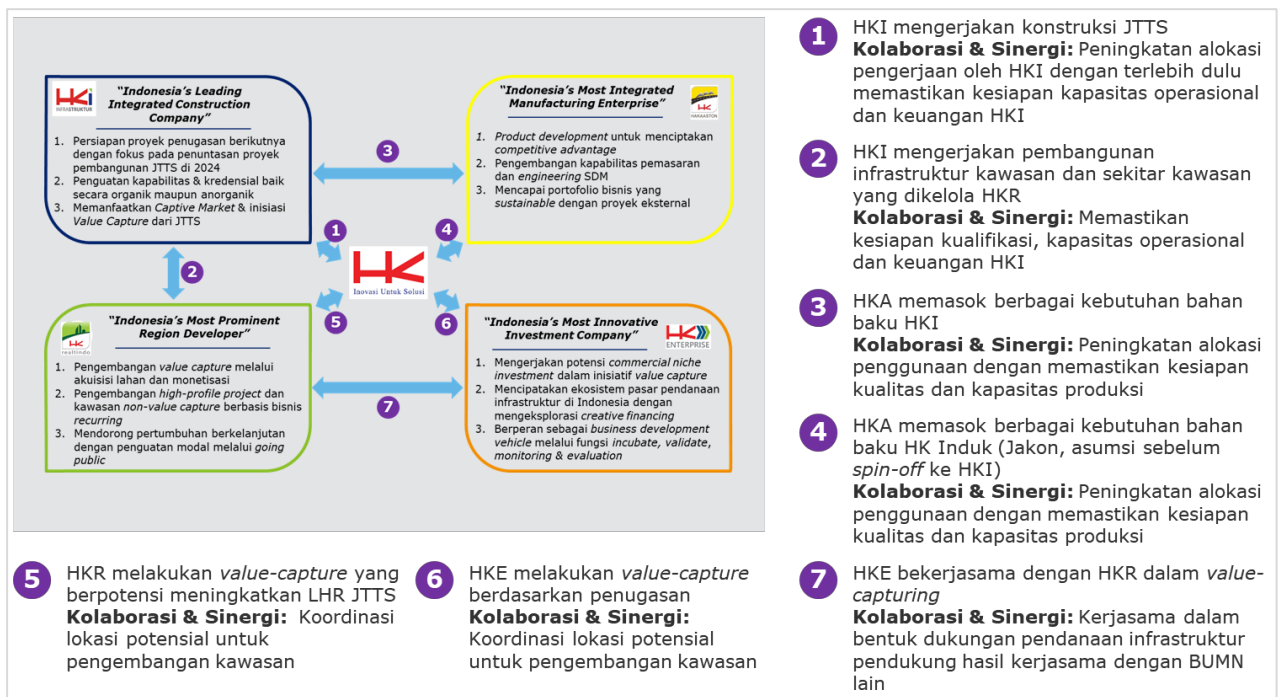


Gambar 4.35. Potensi *Backward – Forward Integration* oleh Perusahaan

Selain itu, yang perlu menjadi fokus berikutnya adalah meningkatkan sinergi dan kolaborasi dari masing-masing entitas. Gambaran dari sinergi dan kolaborasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut. Hal ini bukan merupakan sesuatu yang benar-benar baru bagi Perusahaan. Tetapi berdasarkan evaluasi yang dilakukan, masih terdapat *silos* dari masing-masing entitas, di mana masing-masing memiliki perencanaan yang terpisah dan tujuan sendiri, sehingga sering kali terjadi *mismatch* dan tidak optimalnya manfaat yang dapat diperoleh. Dengan meningkatnya sinergi dan kolaborasi, maka masing-masing entitas akan dapat mencapai tujuan besar bersama yang juga pada akhirnya akan mewujudkan Visi dan Misi tiap entitas tersebut.



Gambar 4.36. Visi dan Misi Setiap Anak Perusahaan dan Potensi Kerja sama yang Dapat Dilakukan



Gambar 4.37. Penjelasan Detail Potensi Kerja sama Setiap Anak Perusahaan

3) Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS

Penggunaan sumber pendanaan alternatif menjadi semakin penting bagi Perusahaan mengingat beban bunga dan potensi pembayaran dari pokok utang yang semakin besar. Alternatif pertama yang dapat dicari adalah pendanaan dari *Development Bank* luar negeri, baik *Development Bank Multilateral* ataupun Bilateral yang menawarkan suku

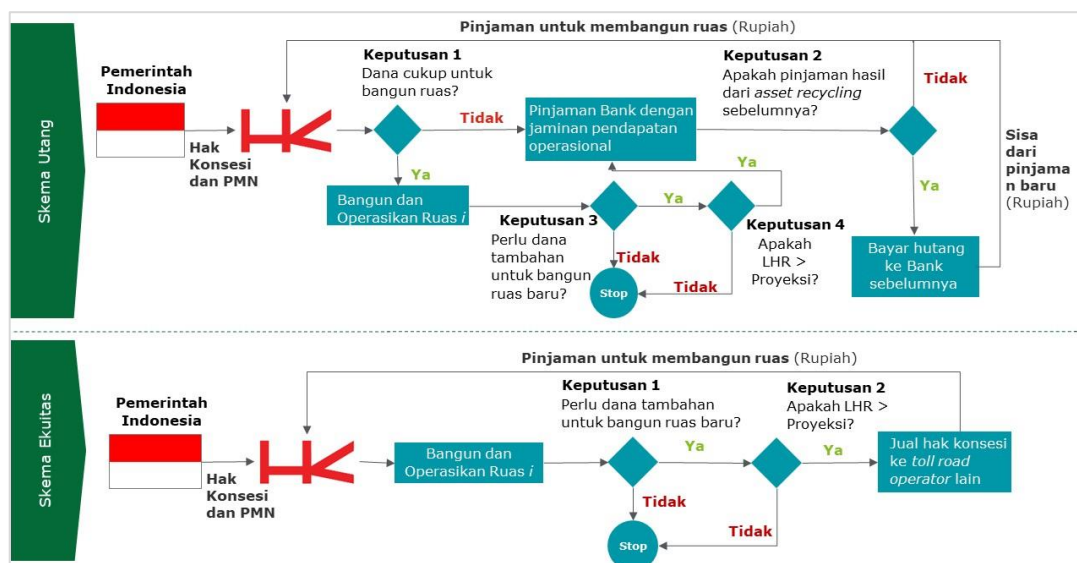
bunga rendah. Berdasarkan analisa sensitivitas, penurunan 1% - 1,5% dari suku bunga pinjaman berpengaruh sangat signifikan pada total beban bunga dan juga *bottom line* perusahaan. Alternatif lain adalah dengan menggunakan instrumen baru dan instrumen alternatif yang sudah mulai digunakan di Indonesia. Beberapa instrumen potensial tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8. Skema Pendanaan Alternatif Potensial

No	Skema	Penjelasan	Progres
1	Reksa Dana Terbatas (RDPT)	Instrumen pasar modal dalam bentuk Reksa Dana yang ditawarkan kepada investor terbatas	- Sejak 2015-2018, sudah ada lebih dari 50 produk RDPT dengan nilai perkiraan Rp 27 Triliun. - RDPT pada sektor infrastruktur: Jalan Tol Kanci-Pejagan, Pasuruan-Probolinggo dan Pejagan Pemalang (Rp 5 Triliun) oleh Waskita Karya.
2	Dana Investasi Infrastruktur (DINFRA)	Instrumen pasar modal dalam bentuk reksa dana untuk diinvestasikan dalam aset infrastruktur. Aset infrastruktur paling sedikit 51% dari Nilai Aktiva Bersih dan aset lainnya paling banyak 49% (instrumen pasar uang, portofolio efek lainnya)	- Dasar peraturan untuk DINFRA didirikan pada bulan Agustus 2017. - OJK telah memberikan izin efektif untuk penerbitan DINFRA Jalan Tol Gempol – Pandaan pada 11 Oktober 2018. - Terdapat 2 Dinfra yang sudah efektif dengan nilai mencapai Rp342 Miliar.
3	Asset-backed securitization (KIK EBA)	Instrumen pasar modal dalam bentuk obligasi atau surat hutang yang didukung oleh aset finansial seperti hutang dan sewa	Telah dikeluarkan oleh: - PT Jasa Marga (Persero) Tbk sebesar Rp 2 Triliun pada Agustus 2017. - PT Indonesia Power sebesar Rp 4 Triliun pada September 2017. - PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebesar Rp 2 Triliun pada Juli 2018.
4	Dana Investasi Real Estate (DIRE)	Instrumen pasar modal dalam bentuk reksa dana untuk diinvestasikan dalam aset real estate	- Sinarmas mencatatkan DIRE Simas Plaza Indonesia dengan nilai mencapai Rp10,4 Triliun pada 4 Juli 2019. - Digunakan dalam proyek Solo Grand Mall.

No	Skema	Penjelasan	Progres
5	Komodo Bond	Instrumen pasar modal dalam bentuk obligasi yang ditawarkan di bursa luar negeri dengan denominasi rupiah	- Jasa Marga: Rp 4 Triliun, terdaftar di London Stock Exchange (LSE) bulan Desember 2017. - Wijaya Karya: Rp 5,4 Triliun, terdaftar di LSE bulan Januari 2018.
6	Global Bond	Instrumen pasar modal dalam bentuk obligasi yang ditawarkan di bursa luar negeri dengan denominasi mata uang asing	- Pertamina: USD 1,5 miliar dalam dua seri pada Juli 2019 - PLN: USD 1,4 miliar pada Juli 2019
7	Green Bond	Instrumen <i>debt financing</i> dalam bentuk obligasi yang diterbitkan untuk mendukung proyek-proyek berwawasan lingkungan	- Indonesia menjual Global Green Bond senilai US\$1,25 Miliar dollar AS dibulan Februari 2018. - Indonesia menerbitkan Global Sukuk dengan nilai US\$740 Juta, 3,9% dan Regular Sukuk dengan nilai US\$1,25 Miliar, 4,45% pada Februari 2019.

Selain dari skema di atas, perusahaan juga dapat menggunakan skema Asset Recycling yang saat ini masih dalam tahap kajian. Skema Asset Recycling ini memiliki kemungkinan dapat diterapkan pada tahun – tahun setelah 2024, ketika LHR dari beberapa ruas sudah cukup tinggi. Secara umum, gambaran dari skema tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 4.38. Skema Asset Recycling Potensial untuk Perusahaan

4.5.6. Persiapan untuk Mega Proyek dan Pasca 2024

Dalam penyusunan RJPP ini, mengingat adanya percepatan pembangunan JTTS dan aspirasi untuk menjaga pertumbuhan Perusahaan, maka dilakukan identifikasi mega proyek yang dapat dilakukan ke depannya. Hal ini juga dapat dilakukan melihat dari *track-record* Perusahaan dalam menjalankan mandat, di mana jika target percepatan tercapai, Perusahaan telah memiliki pengalaman yang mumpuni dan kapasitas yang besar. Identifikasi awal dari mega proyek tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

					
	Jalan Tol Kalimantan & Sulawesi	Greater Jakarta Rapid Transit System	NCICD	Ibu Kota Negara	Pengembangan 10 Tujuan Pariwisata Prioritas
Nilai Investasi	Trans Kalimantan: ~Rp 28,2 T Trans Sulawesi: ~Rp 18,2 T	~Rp 102 Triliun	~Rp 270 Triliun	~Rp 466 Triliun	~Rp 161 Triliun
Project Owner	BPJT	Kementerian Perhubungan	Variatif berdasarkan proyek.	Variatif berdasarkan proyek.	Kementerian Pariwisata
K/L Pengambil Keputusan	Kementerian PUPR Bappenas Kemenkeu	• Kemenhub • Pemprov terkait	• KemenPUPR • Bappenas • Pemerintah provinsi	• Sekretariat Negara • Bappenas • Badan Otorita IKN (dalam proses) • KemenPUPR	• Kementerian Pariwisata • Kementerian PUPR • BPIW
Status Terakhir	Belum ada rencana	Terdapat usulan kerjasama HK, Ratu Prabu, dan Sarida Utama.	Koordinasi perencanaan di Bappenas dan PUPR Kerjasama penyusunan kajian dengan Korea dan Belanda.	Beppenas sudah memiliki konsultan penyusun FS yang akan selesai di 2020.	Sedang dilakukan penyiapan studi kelayakan. Terdapat 5 Destinasi Super Prioritas (Toba, Borobudur, Mandalika, Likupang, Labuan Batu)

Gambar 4.39. Informasi Dasar dari Potensi Mega Proyek Lainnya

					
	Jalan Tol Trans Kalimantan & Sulawesi	Greater Jakarta Rapid Transit System	NCICD	Ibu Kota Negara	Kawasan Strategis Pariwisata Nasional
Potensi Peran HK	Penugasan pembangunan, pengembangan, pengelolaan, dan O&M proyek	• Penugasan untuk pembangunan • PJPk dalam skema KPBU	• Penugasan sebagai <i>master developer</i> • Investor dalam KPBU • Konstruksi dan O&M • Pengembangan property dan <i>kawasan</i>	• Penugasan sebagian pembangunan IKN (master developer/ penyedia infra) • Kombinasi penugasan/kerja sama pemanfaatan BMN • Badan Usaha Pelaksana KPBU	• Penugasan sebagai penyedia infrastruktur di dalam kawasan • <i>Strategic partner</i> penyediaan infrastruktur dengan pengembang • Konstruksi dan O&M
Dukungan Pemerintah yang Dibutuhkan	Jaminan pemerintah untuk pinjaman/ <i>demand capture</i> . Izin melakukan <i>value capture</i> .	Kualifikasi sebagai PSN. Perjanjian waktu konsesi. Dukungan pengadaan tanah. Komitmen pada ROW.	<i>Sharing</i> pembiayaan pembangunan Pemerintah dan BUMN/swasta yang optimal.	Jaminan untuk Risiko Pendapatan, Risiko Hukum, Risiko Politik. AP dan VGF untuk skema KPBU. PMN untuk BUMN yang ditugaskan	Dukungan pemerintah diberikan kepada pengembang kawasan.

Gambar 4.40. Potensi Peran PT HK dan Dukungan Pemerintah yang Diperlukan

4.6 Strategi Fungsional

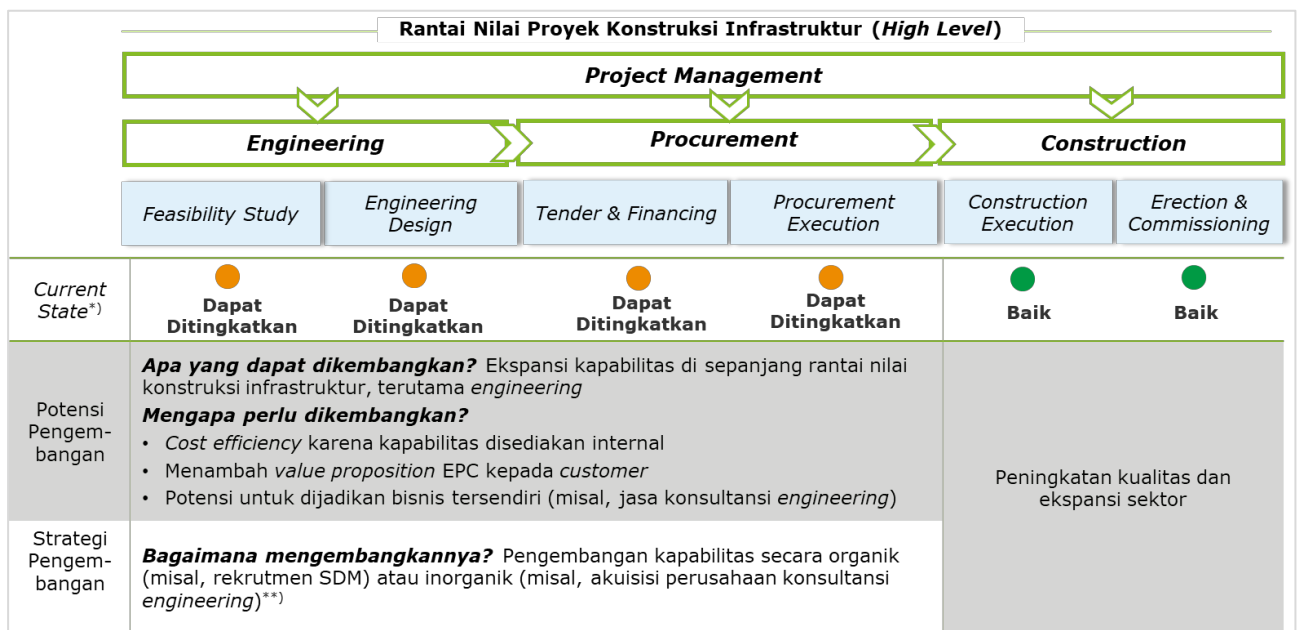
Strategi fungsional dari Induk Perusahaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini, di mana penjelasan lebih detail ada dalam setiap sub-bab berikutnya.

Tabel 4.9. Strategi Fungsional Perusahaan

	2020	2021	2022	2023	2024
Operasi Bisnis	- Menurunkan biaya produksi bisnis Jakon - Menyasar proyek – proyek strategis - Memperkuat bisnis EPC - Mengurangi biaya dengan <i>total cost management</i>		(Asumsi bisnis Jakon telah <i>spin-off</i> pada HKI)		
	Operasional ruas JTTS yang telah selesai dibangun dan pemantauan secara berkala				
Investasi	Pembelian alat berat untuk Jakon (asumsi <i>spin-off</i> Jakon akan dilakukan secara bertahap, dan aset dapat ditransfer)		(Asumsi bisnis Jakon telah spin-off pada HKI)		
	Invetasi <i>Capital Expenditure</i> JTTS sesuai rencana				
Pendanaan	- Pengajuan kebutuhan PMN kepada Pemerintah sesuai rencana - Eksplorasi penggunaan <i>creative financing</i>				
SDM	<i>Empowering Talent & Deployment</i> <i>Culture & Change Management</i> <i>Industrial Relation Management</i>	<i>High Talent Employee</i> <i>Center of Excellence</i> <i>Knowledge Excellence</i>	<i>Effective & Efficiency HC Service</i> <i>High Performance Culture</i> <i>Strong & Competent Leadership</i>	<i>Networked/ Adaptable Structure Organization Preparation & Testing</i>	<i>Corporate University:</i> <i>Target 1: New recruiter, taught by Senior Manager above</i> <i>Target 2: Senior Manager above, exchange program with international university</i>
Sistem Operasi dan IT	Peningkatan layanan transaksi, lalu lintas, dan pemeliharaan	Penerapan sistem SAP yang terintegrasi seluruh wilayah		- Eksplorasi penggunaan <i>e-wallet</i> untuk proses <i>settlement</i> (OPJT) - Eksplorasi teknologi <i>Artificial Intelligence</i> (AI) untuk <i>maintenance</i> proyek	

4.6.1. Operasi Bisnis

Fokus operasional bisnis Jakon dapat ditingkatkan pada bisnis EPC, di mana berdasarkan analisis internal saat ini PT HK telah memiliki performa yang cukup baik pada bidang *Construction*, yaitu *Construction Execution* dan *Erection & Commissioning*. Bidang yang perlu ditingkatkan adalah pada bidang *Engineering* yaitu *Feasibility Study* dan *Engineering Design*, dan *Procurement* yaitu *Tender & Financing* serta *Procurement Execution*. Secara keseluruhan, bisnis Jakon dapat meningkatkan perolehan kontrak terutama untuk portofolio bisnis yang menjadi fokus Pemerintah dengan lebih aktif berpartisipasi dalam berbagai tender yang ada. Berdasarkan evaluasi, hal tersebut dapat dicapai dengan membentuk sistem *market intelligence* untuk mengetahui potensi proyek yang akan diikuti dan peningkatan persentase kemenangan dengan membenahi sistem administrasi dan dokumentasi yang diperlukan dalam tender. Penurunan biaya juga dapat dilakukan dengan *total cost management* melalui sentralisasi pembelian dan pengendalian material, peningkatan efektivitas pekerjaan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pemeliharaan.

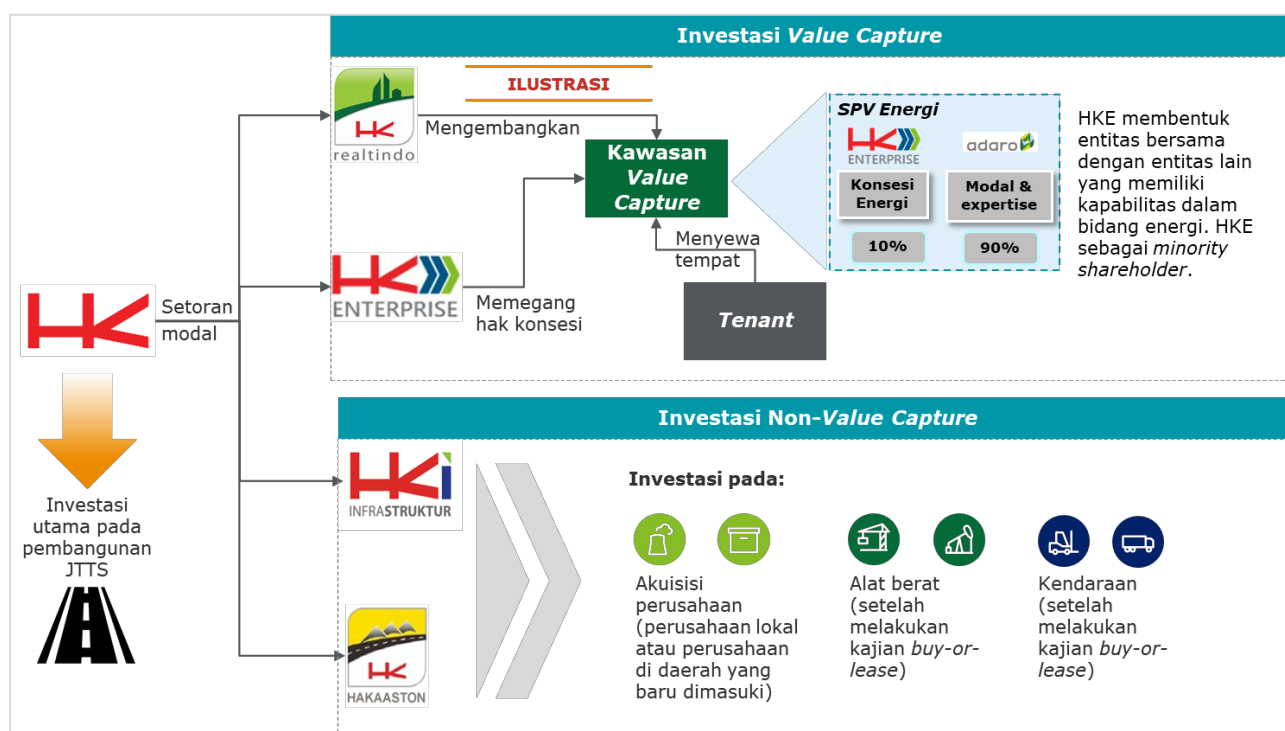


Gambar 4.41. Evaluasi dan Strategi Pengembangan Bisnis EPC

Sedangkan untuk operasional bisnis BUJT, hal yang dapat dioptimalkan adalah pengoptimalan desain konstruksi dan jadwal pembangunan JTTS. Untuk pengoptimalan desain konstruksi dapat dilakukan dengan menunjuk konsultan desain yang kompeten untuk menghasilkan desain yang optimal dan sesuai dengan kaidah – kaidah yang berlaku. Sementara untuk jadwal pembangunan, untuk memastikan tercapainya target pembebasan lahan perlu dilakukan koordinasi secara agresif dan dilakukan pemantauan (*monitoring*) pembangunan JTTS secara *real time*. Dari pengoperasian JTTS sendiri, perlu dibentuk unit – unit pengelola ruas baru termasuk *rest area* di sepanjang jalan.

4.6.2. Strategi Investasi

Secara umum, investasi Perusahaan dalam periode 2020-2024 ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu ke investasi pada pembangunan JTTS, investasi *value capture* dan investasi *non-value capture*. Investasi pada JTTS akan mengikuti jadwal pembangunan yang telah dijelaskan sebelumnya pada asumsi sektoral Jalan Tol Trans-Sumatera. Investasi di *value capture* secara langsung dapat dilakukan oleh HKR dan HKE dalam pengembangan kawasan dan investasi bisnis infrastruktur lainnya di sekitar JTTS. Induk perusahaan dapat berperan dengan memberikan setoran modal kepada Anak – anak Perusahaan ini. Sedangkan untuk investasi *non-value capture* dilakukan oleh HKI dan HKA, seperti akuisisi perusahaan baru, alat berat dan kendaraan proyek.



Gambar 4.42. Gambaran Investasi yang Dilakukan Perusahaan

4.6.3. Strategi Pendanaan

Strategi pendanaan yang dilakukan oleh Perusahaan selain menggunakan skema pendanaan konvensional seperti pinjaman dari bank atau penerbitan surat utang, dapat menggunakan skema pendanaan alternatif seperti yang telah dijabarkan dalam strategi utama korporasi. Selain itu, sumber pendanaan lain adalah dengan meminta dukungan Pemerintah dalam bentuk Penyertaan Modal Negara (PMN) dan pelaksanaan *Initial Public Offering* (IPO) dengan jumlah dan jadwal seperti berikut.

(Rp Miliar)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
 Kebutuhan PMN untuk JTTS	3.500	15.867	20.087	24.325	26.731
 IPO & Right Issue HKR	2.277	-	1.500	-	2.250
 IPO HKA	-	1.500	-	-	-
 IPO HKI	-	-	-	1.000	-

Gambar 4.43. Jadwal Kebutuhan PMN dan IPO Anak Perusahaan

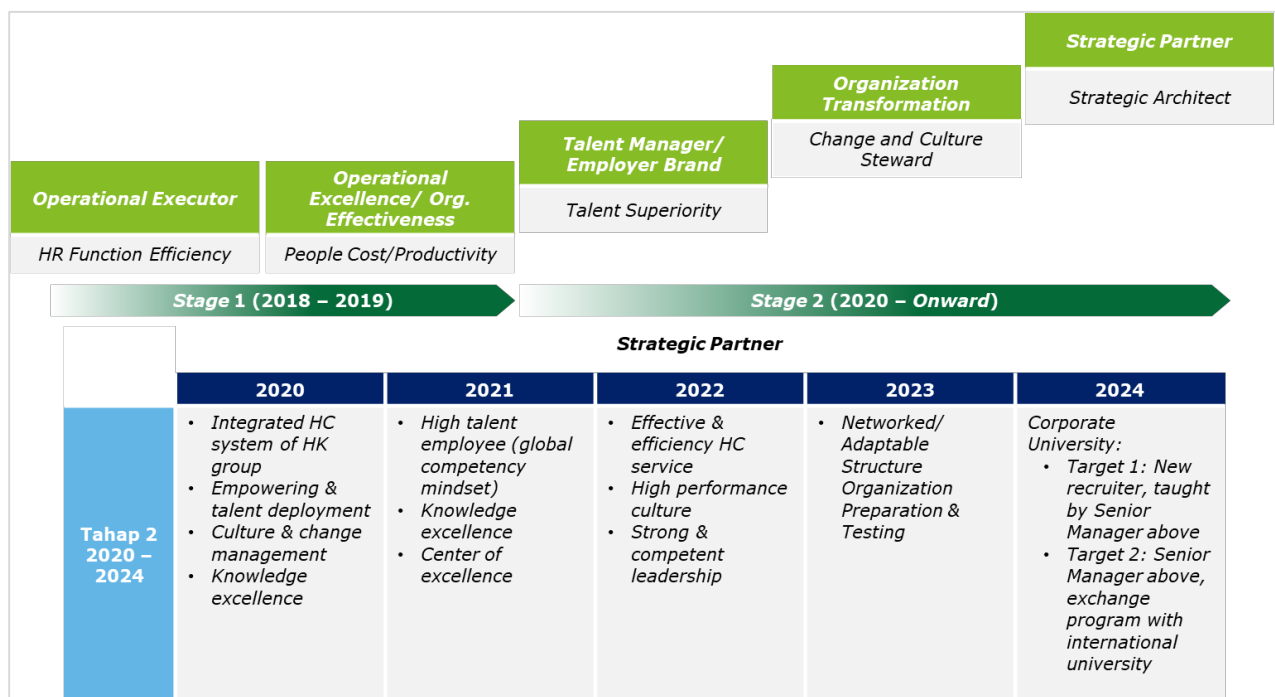
Agar memastikan bahwa rencana IPO dari setiap Anak Perusahaan tercapai, diperlukan tujuan dan *story line* yang jelas untuk meyakinkan calon investor. Tujuan dan *story line* tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

	2020	2022	2023
Rencana IPO			
Tujuan IPO	HKR membutuhkan investasi yang agresif yang membuat strategi permodalan ke depan perlu bertumpu pada peningkatan ekuitas	Memerlukan permodalan untuk pertumbuhan anorganik guna memperkuat posisi di pasar melalui integrasi horizontal dan vertikal	Memperkuat permodalan untuk membuka ruang <i>debt/equity ratio</i> untuk pendanaan proyek
Storyline IPO	- Menjadi land titan di koridor JTTS dan juga pusat-pusat pertumbuhan ekonomi Indonesia - Meningkatkan inovasi bisnis untuk meningkatkan kualitas hidup	- Pengembangan produk baru Ekspansi geografis - Manufaktur terkemuka	- Inisiasi infrastruktur multimoda nasional dan regional - Ekspansi pasar untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan

Gambar 4.44. Tujuan dan Story Line Pendukung IPO Anak Perusahaan

4.6.4. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mendukung strategi yang dimiliki Perusahaan dalam mewujudkan aspirasi yang dimiliki, fungsi SDM diarahkan sebagai *strategic partner*, dengan *roadmap* sebagai berikut:



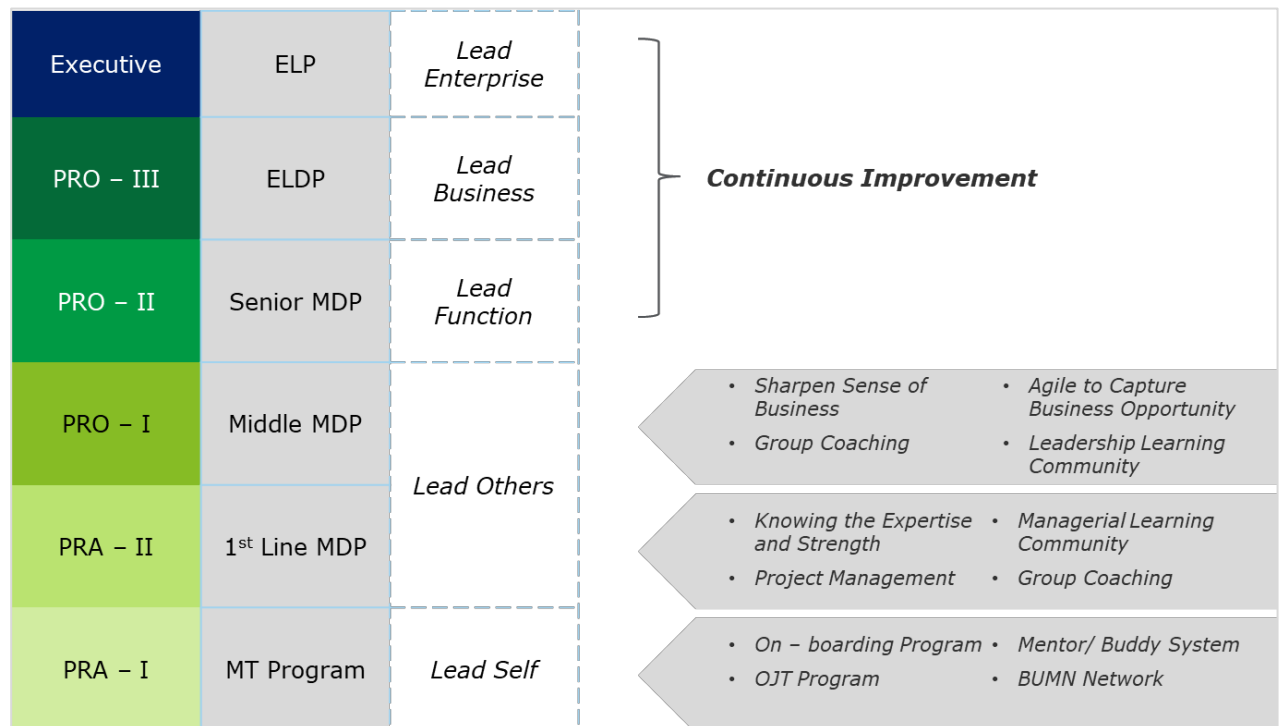
Gambar 4.45. Roadmap Fungsi SDM sebagai Strategic Partner

Perusahaan juga telah mengembangkan *roadmap* untuk *talent development* dengan rencana yang dijabarkan sebagai berikut.



Gambar 4.46. Talent Development Roadmap Perusahaan

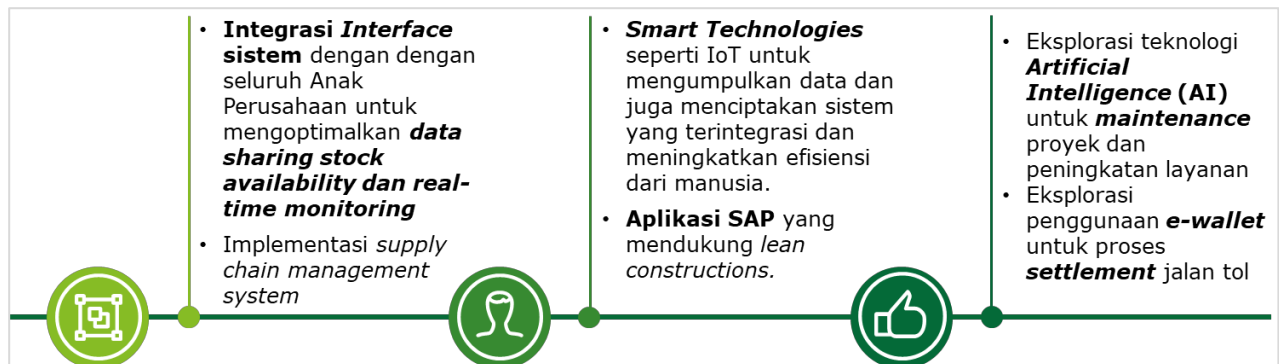
Selain itu, Perusahaan juga telah mengembangkan *talent development program*, di mana telah dibuat tujuan dan program spesifik untuk masing – masing posisi. Penjabaran tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.47. Gambaran High-Level Talent Development Program

4.6.5. Strategi Sistem Operasi dan IT

PT HK harus berusaha menjadi *leading company* di penggunaan teknologi untuk mendukung operasional bisnis, terutama sebagai perusahaan infrastruktur untuk pengoptimalan proses bisnis sehari – hari.



Gambar 4.48. Gambaran Besar Strategi Fungsional Sistem IT dan Teknologi

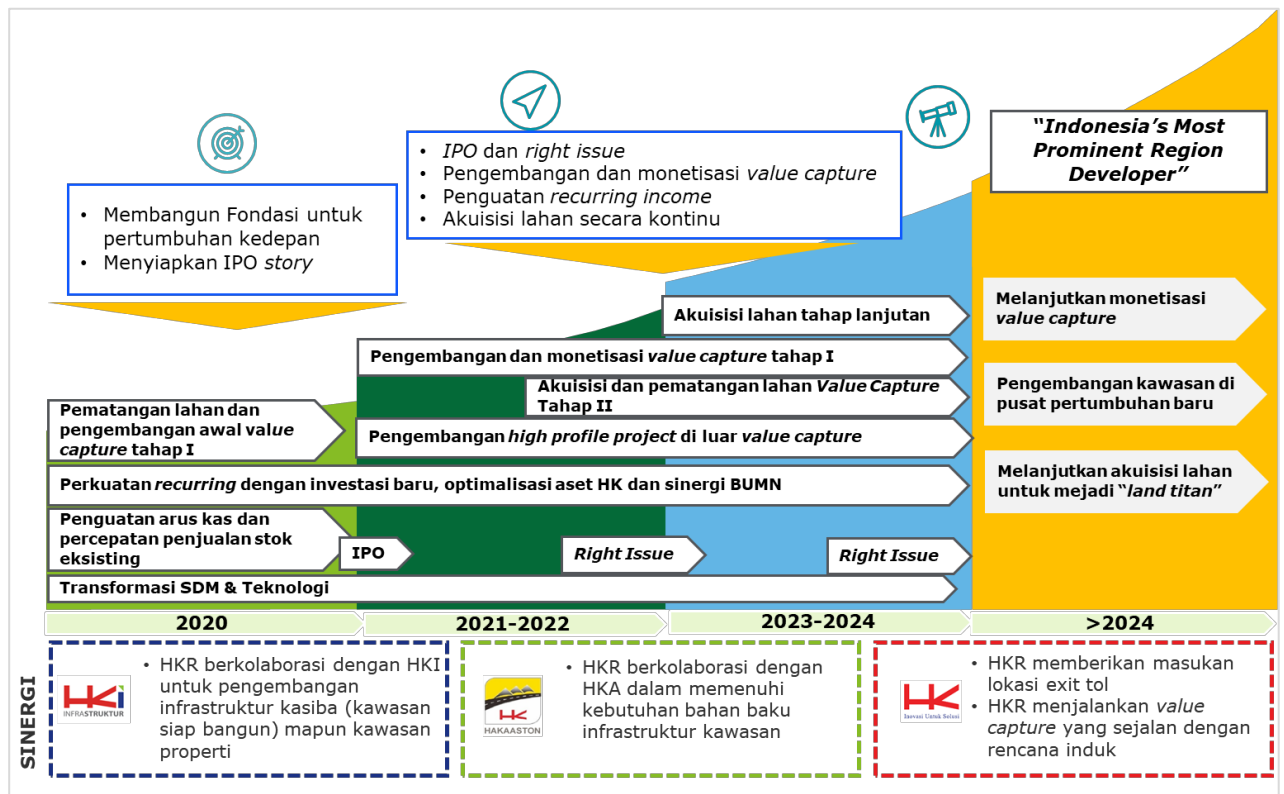
4.6.6. Strategi Anak Perusahaan

1) Strategi HK Realtindo

Dalam kurun waktu 2020-2024, *roadmap* pertumbuhan PT HK Realtindo dibagi ke dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dari sisi portofolio bisnis, PT HK Realtindo ke depannya akan memiliki portofolio baru dengan kompetensi dan *skill-set* yang berbeda yakni pengembangan kawasan untuk melakukan *value capture* JTTS. Di luar Sumatera, PT HK Realtindo diarahkan untuk berfokus pada proyek *mix-use* yang bersifat *high profile*, artinya dapat mengundang investasi dan dijadikan bagian dari *story* IPO. Kemudian, PT HK Realtindo diarahkan untuk meningkatkan *recurring income* dengan target 30% terhadap pendapatan organik di 2024 sebagai salah satu antisipasi terhadap penerapan PSAK 72 di 2020. Untuk mencapai tujuan ini PT HK Realtindo akan melakukan investasi pengembangan proyek *recurring* dengan memanfaatkan aset eksisting PT Hutama Karya (Persero) dan dengan sinergi BUMN.

Dalam jangka pendek, PT HK Realtindo akan memfokuskan pada perbaikan arus kas dan persiapan untuk melakukan IPO pada kuartal IV 2020. Untuk portofolio *value capture*, PT HK Realtindo berencana mengalokasikan investasi yang signifikan di tahun 2020 untuk melakukan akuisisi lahan, pematangan lahan dan pengembangan awal.

Dalam jangka menengah dan panjang, diharapkan monetisasi dan investasi *value capture* tahap I dan dari investasi *recurring* sudah dapat dirasakan sehingga PT HK Realtindo dapat mencapai target-target yang telah ditetapkan dari sisi pendapatan, laba, dan lainnya. Dimulai tahun 2022, PT HK Realtindo akan melakukan akuisisi lahan *value capture* tahap II dan dilanjutkan dengan investasi dan pengembangan. Untuk mendukung pendanaan, selain melakukan IPO pada kuartal IV 2020, PT HK Realtindo berencana melakukan *right issue* di 2022 dan di 2024.



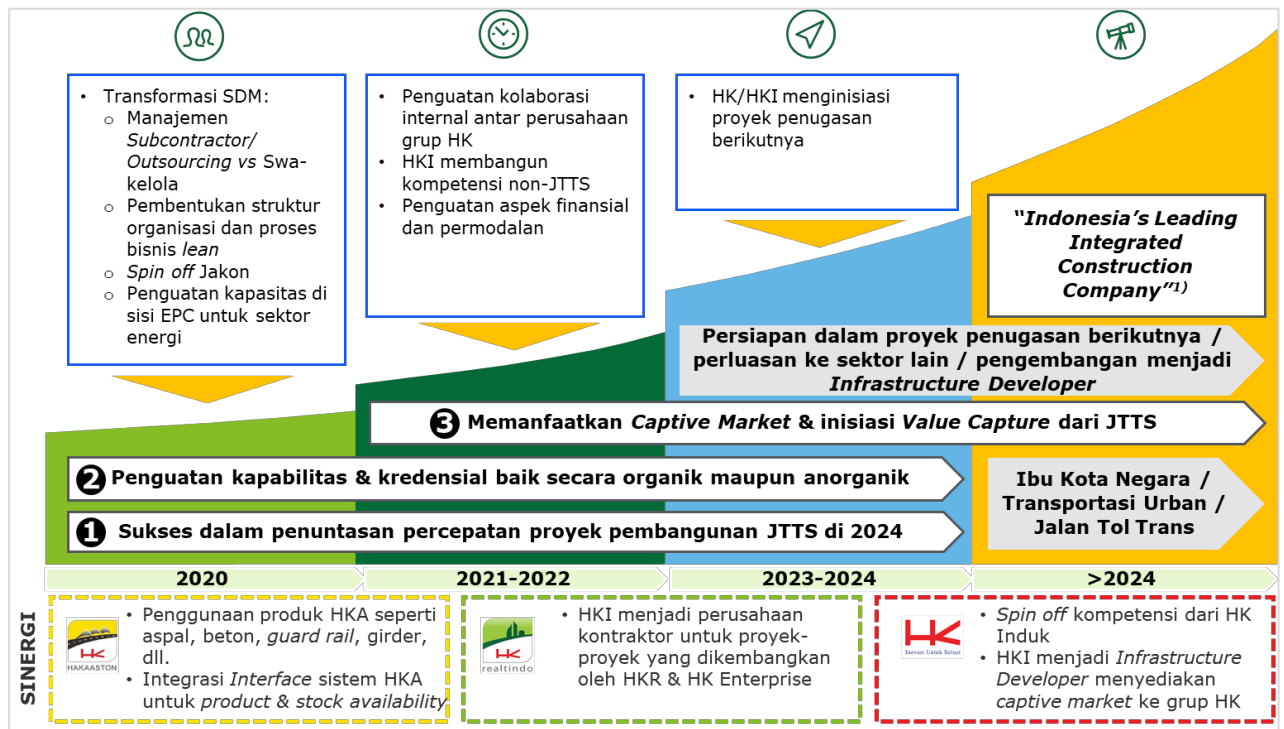
Gambar 4.49. Roadmap Strategi HKR 2020-2024

2) Strategi HK Infrastruktur

Pengembangan bisnis PT HK Infrastruktur ke depannya diarahkan untuk mencapai visi yaitu menjadi *Indonesia's Leading Integrated Construction Company* yang direalisasikan dengan tiga *strategic principles* yaitu:

- Sukses dalam penuntasan percepatan proyek pembangunan JTTS di 2024
- Penguatan kapabilitas dan kredensial baik secara organik maupun anorganik
- Memanfaatkan *Captive Market* & inisiasi *Value Capture* dari JTTS

Secara garis besar, berikut adalah *Roadmap* dari PT HK Infrastruktur:



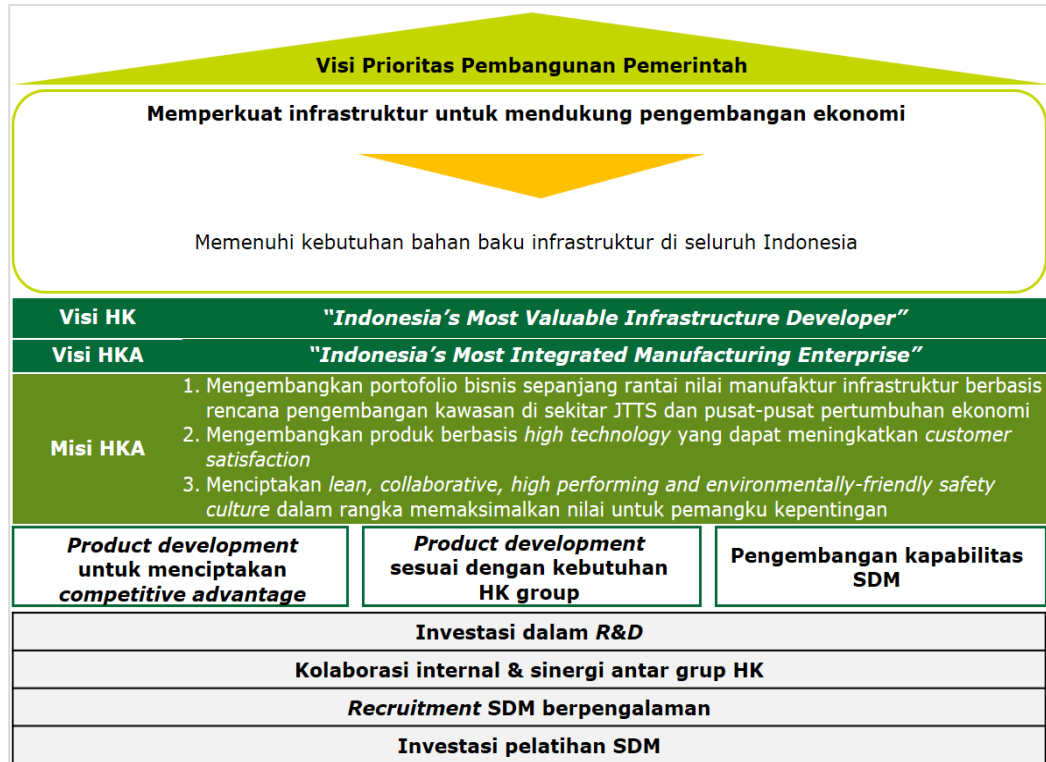
Gambar 4.50. Roadmap Strategi HKI 2020-2024

Hal lain yang perlu ditekankan dalam *roadmap* ke depannya adalah kontribusi, sinergi, dan kolaborasi PT HK Infrastruktur dengan tiap anak perusahaan dan divisi-divisi dari grup PT HK untuk menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

Di samping 3 (tiga) prinsip strategis yang disebutkan di atas, strategi perusahaan juga berdasarkan aspirasi yang lebih luas dari prioritas pembangunan infrastruktur nasional yaitu:

- Mengurangi biaya logistik nasional: pembangunan di bidang jalan tol, tol laut, dan perkeretaapian
- Meningkatkan mobilitas dan konektivitas nasional: pembangunan di bidang transportasi urban, jalan tol, jalan, dan jembatan
- Mendorong pertumbuhan ekonomi: pengembangan Kawasan Industri & Ekonomi Khusus
- Mendukung ketahanan pangan: revitalisasi dan pembangunan bendungan multiguna dan modernisasi irigasi

3) Strategi HK Aston



Gambar 4.51. Visi, Misi, dan Strategi HKA

Visi dan misi PT Hakaaston dapat mendukung visi, misi, dan aspirasi daripada HK Induk sebagai BUMN Karya terkemuka Indonesia. Sebagai perusahaan manufaktur dan visi "Indonesia's Most Integrated Manufacturing Enterprise", HKA dapat memenuhi kebutuhan bahan baku infrastruktur di seluruh Indonesia dalam rangka memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi.



Gambar 4.52. Roadmap Strategi HKA 2020-2024

4) Strategi HK Enterprise

HK Enterprise menjadi vehicle HK yang berperan sebagai katalis pembangunan infrastruktur Indonesia dengan melakukan strategi investasi. Pembentukan HKE bertujuan untuk memanfaatkan potensi bisnis value capture JTTS untuk proyek yang akan mendapat jaminan pemerintah. HKE akan berfokus pada manajemen investasi di bisnis baru, terutama yang dapat menjadi katalisator pembangunan infrastruktur. Di samping itu, HKE juga bertujuan mengembangkan SDM yang memiliki pengetahuan dalam strategi pengembangan bisnis. Bisnis HKE berorientasi pada pembentukan kemitraan strategis dalam rangka memitigasi risiko pendanaan dan operasional, khususnya pada segmen bisnis baru

Potensi investasi dan pembiayaan untuk HKE di-drive oleh proyek-proyek strategis pemerintah dan identifikasi persiapan megaprojek pasca 2024. Potensi investasi yang dibidik oleh HKE di antaranya termasuk infrastruktur digital, *multipurpose tunnel*, kawasan industri, rumah sakit, pembangkit listrik, serta pengelolaan infrastruktur pendukung kawasan seperti pengelolaan limbah dan air bersih.

Roadmap pertumbuhan HKE hingga tahun 2024 adalah sebagai berikut.



Gambar 4.53. Roadmap Strategi HKE 2020-2024

4.7 Matriks Keterkaitan Induk dan Anak Perusahaan

Matriks keterkaitan tingkat konsolidasi dan masing – masing entitas dapat dilihat pada tabel-tabel berikut.

1) Matriks Keterkaitan Konsolidasi

Tabel 4.10. Matriks Keterkaitan Konsolidasi

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
1) Terelesaikan nya ruas – ruas utama (backbone) JTTS di tahun 2024 2) Pertumbuhan pendapatan dengan CAGR >20% 3) Minimalisasi potensi kerugian akibat beban bunga, depresiasi, dan CKPN	1. Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan <i>value capture</i> di Sumatera 2. Pengoptimalan <i>value chain</i> dan peningkatan internalisasi proyek, sinergi & kolaborasi grup 3. Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS	1. Menyusun rencana penyelesaian pembangunan ruas – ruas utama JTTS di tahun 2024, dan ruas – ruas pendukung di tahun 2027 2. Mengeksekusi potensi <i>value capturing</i> dari ruas terbangun dan yang selesai dalam waktu dekat 3. Mengakuisisi perusahaan – perusahaan yang melengkapi <i>value chain</i> eksisting saat ini 4. Meningkatkan porsi pengerjaan oleh Anak Perusahaan dan penggunaan produk/ jasa internal grup 5. Menggunakan sumber pendanaan alternatif secara bertahap untuk beberapa ruas prioritas	1. Memastikan tercapainya target pembebasan lahan dengan melakukan koordinasi secara agresif 2. Melakukan pemantauan (<i>monitoring</i>) pembangunan JTTS secara <i>real time</i> 3. Mendukung pendanaan untuk <i>value capturing</i> dengan pemberian <i>corporate guarantee</i> pada Anak Perusahaan 4. Melakukan koordinasi internal untuk pemetaan <i>pain points</i> yang menghalangi optimalisasi penggunaan produk/ jasa internal grup 5. Mendorong kerjasama antar Anak Perusahaan dan dengan BUMN – BUMN lain 6. Mencari perusahaan yang potensial untuk melengkapi <i>value chain</i> eksisting dan melakukan <i>due diligence</i> sebelum akuisisi 7. Melakukan pencarian sumber pendanaan alternatif seperti pinjaman luar negeri dengan suku bunga lebih rendah, dan meminta dukungan Pemerintah berupa jaminan 8. Menggunakan sumber pendanaan alternatif dalam negeri lainnya seperti DINFRA, KIK EBA, dan RDPT

2) Matriks Keterkaitan BUJT

Tabel 4.11. Matriks Keterkaitan BUJT

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
1) Terelesaikan nya ruas – ruas utama (backbone) JTTS di tahun 2024 2) Pengoperasian ruas – ruas terbangun dan pengelolaan rest area di sekitar	1. Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS 2. Pengoptimalan desain konstruksi dan jadwal pembangunan JTTS 3. Pembentukan unit pengelola ruas baru	1. Menyusun rencana penyelesaian pembangunan ruas – ruas utama JTTS di tahun 2024, dan ruas – ruas pendukung di tahun 2027 2. Menggunakan sumber pendanaan alternatif secara bertahap untuk beberapa ruas prioritas 3. Pengoptimalan desain konstruksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menjaga efisiensi 4. Pengoperasian ruas – ruas JTTS dan non-JTTS dengan membentuk cabang dan pelaksana operasi serta pengoperasian <i>rest area</i> menggunakan Jasa Layanan Operasi	1. Melakukan pencarian sumber pendanaan alternatif seperti pinjaman luar negeri dengan suku bunga lebih rendah, dan meminta dukungan Pemerintah berupa jaminan 2. Menggunakan sumber pendanaan alternatif dalam negeri lainnya seperti DINFRA, KIK EBA, dan RDPT 3. Memastikan tercapainya target pembebasan lahan dengan melakukan koordinasi secara agresif 4. Melakukan pemantauan (<i>monitoring</i>) pembangunan JTTS secara <i>real time</i> 5. Menunjuk konsultan desain yang kompeten untuk menghasilkan desain yang paling optimal 6. Peningkatan layanan transaksi dengan penerapan SMT, CMMS, <i>dashboard system</i> 7. Peningkatan layanan lalu lintas dengan penerapan <i>intelligent transport system, weight in motion, comand centre</i> 8. Peningkatan layanan pemeliharaan dengan penerapan SFO, rekonstruksi, <i>Overlay</i> , peremajaan jaringan elektrik dan penggantian <i>grating</i>

3) Matriks Keterkaitan Jakon

Tabel 4.12. Matriks Keterkaitan Jakon

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
1) Peningkatan profitabilitas Jakon dengan menargetkan HPP lebih rendah dari tahun sebelumnya 2) Peningkatan <i>market share</i> di sektor lainnya (konstruksi non-JTTS)	1. Peningkatan perolehan kontrak terutama untuk portofolio bisnis yang menjadi fokus pemerintah 2. Penguatan bisnis EPC untuk menasar proyek – proyek strategis 3. <i>Cost reduction</i> melalui peningkatan efisiensi dan integrasi sistem 4. <i>Spin-off</i> Jakon ke HKI 5. Pencadangan CKPN untuk mengakomodasi PSAK 71	1. Menasar proyek – proyek strategis atau yang menjadi fokus Pemerintah 2. Meningkatkan persentase kemenangan dengan evaluasi berkala 3. Meningkatkan kapasitas SDM agar memenuhi persyaratan tender EPC dan proyek lainnya 4. Menyelesaikan proyek – proyek EPC tepat waktu agar dapat mengakui pendapatan (pengaruh PSAK 72) 5. Menjaga tingkat biaya produksi bisnis Jakon dengan <i>Total Cost Management</i> 6. Mempersiapkan spin-off Jakon untuk memastikan keberhasilan dari transfer buku (ikhtisar laba rugi dan neraca) serta <i>credentials</i> 7. Mencadangkan CKPN untuk proyek – proyek dengan pihak eksternal	1. Membentuk sistem <i>market intelligence</i> untuk mengetahui potensi proyek yang akan diikuti 2. Meningkatkan persentase kemenangan dengan membenahi sistem administrasi dan dokumentasi yang diperlukan dalam tender serta evaluasi berkala 3. Memberikan pendidikan lebih lanjut, sertifikasi dan pengajuan perolehan lisensi untuk SDM agar dapat mengerjakan proyek secara mandiri 4. Memantau pelaksanaan proyek secara berkala 5. Melakukan sentralisasi pembelian dan pengendalian material, peningkatan efektivitas pekerjaan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pemeliharaan 6. Memastikan ketepatan waktu atas pemindahan aset, liabilitas, dan ekuitas terkait ke HKI 7. Memastikan ketepatan waktu pemindahan <i>credentials</i> yang terlihat dari proyek eksisting yang dibawa ke HKI 8. Mencadangkan CKPN dengan tingkat yang wajar berdasarkan data historis

4) Matriks Keterkaitan HKR

Tabel 4.13. Matriks Keterkaitan HKR

Sasaran (Skenario Baseline)	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
• Pendapatan > Rp 3,6 Triliun pada 2024 • Menjaga tingkat leverage perusahaan (DER < 4,5) • Porsi pendapatan recurring lebih dari 30% dari pendapatan organik di 2024	1. Optimalisasi proyek eksisting untuk menghasilkan kas dan mencapai target pendapatan dengan optimalisasi penjualan <i>bulk sales</i> 2. Melakukan akuisisi lahan secara kontinu dan sistematis 3. Bertransformasi menjadi pengembang kawasan untuk melakukan <i>value capture</i> JTTS 4. Fokus pada <i>high profile mixed use project</i> untuk proyek <i>non-value capture</i> JTTS 5. Melakukan transformasi teknologi dan SDM untuk mendukung transformasi bisnis	Pemasaran: 1. Total STU ditargetkan rata-rata RP 2 Triliun per tahun di luar penjualan anorganik Teknik & Produksi: 1. Menerapkan sistem pengendalian biaya dan waktu 2. HPP <i>one time sales</i> sebesar 65% di luar BUKP, pajak dan bunga Keuangan dan Akuntansi: 1. Menekan usia jatuh tempo piutang maksimal 3 bulan 2. Percepatan efisiensi sistem <i>billing</i> (penagihan) Pengembangan SDM: 1. Pengembangan dan <i>recruitment</i> SDM dengan kapasitas bisnis kawasan	1. Melakukan pengembangan dan percepatan penjualan di lahan-lahan yang belum terserap pasar 2. Melakukan penjualan unit properti ke <i>bulk customer</i> 3. Melakukan akuisisi properti <i>mix-use</i> untuk memperkuat <i>recurring</i> 4. Melakukan akuisisi lahan tahap I, II dan seterusnya untuk menjadi "<i>land titan</i>" 5. Melakukan kajian <i>master planning</i> dan <i>feasibility study</i> pengembangan kawasan untuk <i>value capture</i> 6. Merealisasikan investasi pengembangan kawasan sesuai kajian serta melakukan monetisasi dari produk-produk yang ada 7. Melakukan kajian skema kemitraan dan melakukan inisiasi kemitraan untuk pengembangan kawasan 8. Menjalankan program transformasi SDM melalui penyesuaian struktur organisasi disertai penyusunan <i>job description</i> setiap posisi 9. Mengeksekusi pengembangan kompetensi dan rekrutmen <i>professional-hire</i> karyawan yang sesuai strategi ke depan
	6. Penguatan arus kas melalui bisnis anorganik 7. Melakukan IPO pada Kuartal IV 2020 dan <i>right issue</i> di tahun 2022 dan 2024 dengan memanfaatkan IPO <i>story value capture</i> dan proyek <i>iconic</i> 8. Memperkuat bisnis <i>recurring</i> melalui optimalisasi aset PT Hutama Karya (Persero), sinergi BUMN dan investasi baru	Pengembangan Bisnis: 1. Menyelesaikan kajian dan desain pengembangan kawasan industri, pariwisata dan hunian) untuk <i>value capture</i> 2. Pemilihan target lahan yang akan diakuisisi dengan harga wajar dan melakukan HBU yang efektif 3. Segmen <i>high rise</i> memiliki profit margin minimal 20%, IRR minimal 18%, segmen <i>landed house</i> memiliki profit margin minimal 25% dan IRR 20% Asset Management: 1. Investasi <i>recurring</i> per proyek maksimal Rp 100 miliar 2. IRR minimal 14% 3. Payback period maksimal 9 tahun	10. Melakukan kajian dan implementasi <i>knowledge management system</i> 11. Menjalankan program transformasi budaya perusahaan 12. Melakukan inisiatif perbaikan manajemen proyek 13. Membentuk <i>task force</i> untuk persiapan IPO yang berfokus pada persiapan administratif, <i>equity story</i>, dan monitor kinerja perusahaan sebelum IPO 14. Diversifikasi ke produk-produk baru potensial berbasis <i>recurring</i> baik di dalam <i>value capture</i> maupun <i>non-value capture</i> 15. Pemanfaatan lahan dan bangunan non-produktif milik HK untuk pengembangan <i>recurring income</i> 16. Menyusun <i>blueprint</i> transformasi IT 17. Melakukan implementasi teknologi (infrastruktur maupun <i>software</i>) untuk mendukung proses bisnis 18. Melakukan kajian implementasi <i>property technology</i> dan melakukan implementasi 19. Melakukan kajian, pengembangan dan monetisasi produk baru 20. Melakukan survey dan riset pasar

5) Matriks Keterkaitan HKA

Tabel 4.14. Matriks Keterkaitan HKA

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
Menjadi produsen aspal hotmix terkemuka di Indonesia	1. Meningkatkan kapasitas produksi aspal <i>hotmix</i> 2. Meningkatkan penjualan produk aspal <i>hotmix</i> 3. Mengoptimalkan <i>horizontal integration</i> untuk bahan baku atau material pendukung	1. Melakukan ekspansi pemasaran dan penjualan di wilayah baru 2. Meningkatkan kapasitas produksi AMP 3. Memperkuat tim pemasaran untuk produk aspal <i>hotmix</i>	1. Melakukan <i>recruitment</i> karyawan yang memiliki <i>network</i> aspal terkait (<i>pro-hire</i>) 2. Menyiapkan sumber daya manusia melalui pelatihan <i>lean manufacturing</i> 3. Melakukan inovasi dalam proses pembuatan aspal <i>hotmix</i> melalui R&D pengganti bahan agregat 4. Melakukan kemitraan maklun dengan perusahaan lokal 5. Rencana pembangunan AMP baru maupun lewat akuisisi 6. Membangun Terminal Aspal Curah
Pemenuhan kebutuhan material untuk internal HK Group baik untuk penyelesaian JTTS maupun proyek non-JTTS	1. Meningkatkan penjualan semua produk ke pasar internal 2. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas produk yang selaras dengan kebutuhan HK Group	1. Transformasi menjadi <i>solution provider</i> dalam semua aspek 2. Memperkuat tim pemasaran dan pengembangan untuk analisis kebutuhan produk HK Group 3. Merencanakan pengembangan organik dan anorganik	1. Menyiapkan sumber daya manusia melalui pelatihan pemasaran dan <i>lean manufacturing</i> 2. Membentuk Direktorat dan divisi Pemasaran dan Pengembangan 3. Menerapkan <i>integrated interface system</i> untuk optimalisasi <i>data sharing stock availability</i> dengan Induk dan Anak Perusahaan lain 4. Melakukan akuisisi perusahaan produk yang mendukung pemenuhan kebutuhan produk HK Group 5. Melakukan <i>recruitment pro-hire</i> untuk meningkatkan kualitas <i>customer service</i> 6. Membentuk <i>Quality Circle Team</i> yang dapat mengoptimalkan sinergi HK Group
Pengembangan produk dan kapabilitas perusahaan untuk mendukung pengembangan sektor konstruksi	1. Mengoptimalkan <i>vertical</i> dan <i>horizontal integration</i> untuk produk strategis, bahan baku, atau material pendukung 2. Menciptakan <i>competitive edge</i> untuk produk eksisting 3. Mengembangkan R&D untuk menciptakan produk inovatif	1. Memanfaatkan pasar internal HK Group selama pengembangan untuk kemudian melakukan ekspansi pasar 2. Bekerja sama dengan entitas dalam HK Group dalam R&D dan implementasi <i>pilot project</i>	1. Melakukan akuisisi perusahaan produk bahan baku 2. Melakukan R&D untuk inovasi produk dan implementasi di proyek HK Group 3. Menyiapkan pendanaan dalam bentuk <i>medium term note</i> 4. Menggiatkan kegiatan pemasaran untuk identifikasi kebutuhan pasar internal dan eksternal

6) Matriks Keterkaitan HKI

Tabel 4.15. Matriks Keterkaitan HKI

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
Memperoleh 60% atau lebih dari potensi pasar konstruksi JTTS	1. Pemasaran: Meningkatkan Kontrak Internal Perusahaan 2. Produksi: Fokus penyerapan pada produksi kontrak di tangan, optimalisasi peran <i>supply chain</i> dan melakukan efisiensi HPP	1. Memperbesar kemampuan dasar dengan mempercepat penyelesaian kontrak di tangan JTTS sebagai modal tender berikutnya 2. Mengoptimalkan organisasi di bawah <i>Project Director</i> 3. Penyusunan program kerja yang terstruktur 4. Melakukan investasi alat berat dan pendukung konstruksi 5. Sentralisasi pengadaan material strategis 6. Memaksimalkan subkontraktor dan meminimalkan swakelola 7. Menjalankan program <i>Lean Construction</i>	1. Membidik Ruas Utama Jalan Tol Trans Sumatera (Internal) 2. Pelaksanaan Project Director 3. Kerja sama dengan Konsultan Manajemen Konstruksi dalam aplikasi budaya berbasis <i>Smart</i> 4. Melakukan investasi alat berat dan pendukung konstruksi untuk efisiensi dengan biaya lebih rendah 5. Pengadaan material dan jasa 75% dari total pengadaan melalui kantor pusat HKI 6. Selektif dalam pemilihan vendor dan melakukan pengendalian kinerja vendor 7. Pengendalian sejak tahap perencanaan yang berlanjut ke pelaksanaan
Memiliki pertumbuhan pendapatan minimum 20% per tahunnya	1. Pemasaran: Masuk pasar eksternal untuk Civil Work Oil & Gas 2. Investasi: Optimalisasi bisnis eksisting, membentuk bisnis baru, melakukan R&D di JTTS	1. Mengoptimalkan potensi perusahaan yang telah diakuisisi (kompetensi <i>civil work Oil & Gas</i>) 2. Diversifikasi bisnis baru mendukung percepatan penyelesaian JTTS 3. Bermitra dengan partner strategis untuk <i>Research & Development</i>	1. Melakukan kemitraan dengan partner strategis (anak perusahaan BUMN di sektor <i>Oil & Gas</i>) dalam pengembangan proyek baru 2. Merencanakan 3 kajian bisnis baru dan implementasi 1 bisnis baru 3. Memulai R&D di ruas Indralaya - Prabumulih
Mempersiapkan kredensial dan kompetensi Perusahaan untuk ekspansi pasar non-JTTS	1. Keuangan: Sinergi kemitraan dengan perbankan, mencari alternatif pendanaan untuk mendukung kontrak CPF, dan optimalisasi penggunaan NCL 2. Sumber Daya Manusia: <i>Lean Construction</i> didukung optimalisasi IT, membangun <i>Talent Management System (Leadership Development, Performance Management, Career Management)</i> dan membangun kompetensi secara terstruktur	1. Mencari <i>Cost of Fund</i> yang rendah dengan mencari produk perbankan yang tersedia 2. Menjaga Rasio Keuangan agar tidak melanggar Cofenant 3. Penggunaan NCL rasio 75% CL 25% 4. Pemetaan Organisasi 5. Pemetaan Talent 6. Kurikulum pengembangan kompetensi untuk setiap grade	1. Analisis terhadap fasilitas yang ditawarkan perbankan 2. Melakukan analisa risiko keuangan 3. Melakukan kajian pendanaan alternatif 4. Sosialisasi ke vendor untuk penggunaan NCL 5. Melakukan <i>review</i> Organisasi 6. Melakukan Coaching & Mentoring Program untuk peningkatan soft competency 7. Program beasiswa ASEAN 5 orang, dalam negeri 5 orang 8. Program pengangkatan tetap setempat 9. Penambahan rekrutmen karyawan sesuai kebutuhan

7) Matriks Keterkaitan HKE

Tabel 4.16. Matriks Keterkaitan HKE

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
Terbentuk proyek prioritas value capture berdasarkan pipeline utama 2020-2024	1. Pengembangan Bisnis: Identifikasi proyek <i>value capture</i> komersial eksisting, melakukan <i>market sizing</i> untuk mencari peluang lain di sepanjang JTTS 2. Investasi: Menghasilkan studi kelayakan investasi, menanam saham sebagai investor mayoritas atau minoritas di dalam proyek 3. Pembiayaan: Menyusun skema pembiayaan proyek dengan pinjaman dan jaminan 4. Kemitraan Bisnis: Membentuk skema kerjasama dengan sinergi BUMN atau lainnya, menginisiasikan proses pembentukan SPV	1. Seleksi pipeline proyek atas dasar bisnis dengan pengembalian modal yang cepat dan nilai return yang menguntungkan 2. Prioritisasi pipeline pada proyek eksisting HK atau anak perusahaan 3. Acuan dasar investasi mayoritas dan minoritas berdasarkan atas kemampuan permodalan HK dan kapabilitas eksisting 4. Skema pembiayaan dengan pinjaman perlu memperhatikan lamanya <i>tranche</i>, nilai suku bunga dan valuta asing 5. Pemanfaatan jaminan pemerintah untuk mendapatkan skema pembiayaan proyek dari lembaga pendanaan asing 6. Skema kemitraan disusun berdasarkan koridor peraturan yang berlaku dan mengutamakan asas <i>win-win solution</i>	1. Membidik <i>value capture</i> Ruas Utama Jalan Tol Trans Sumatera (Internal) 2. Membidik proyek eksisting di badan usaha dan anak perusahaan HK, seperti infrastruktur digital, rest area, dan infrastruktur pendukung kawasan 3. Melakukan <i>market sizing research</i> untuk mencari peluang investasi bisnis yang menguntungkan 4. Melakukan studi kelayakan investasi untuk menentukan nilai investasi (mayoritas atau minoritas) 5. Seleksi konsultan untuk menghasilkan kajian investasi dan kebutuhan permodalan proyek 6. Melakukan <i>stakeholder mapping and engagement</i> yang berpotensi menjadi partner proyek value capture 7. Menyusun dokumentasi legalitas pra-kerjasama, seperti Non-Disclosure Agreement (NDA), Memorandum of Understanding (MoU) 8. Menyusun proposal kontrak kerja sama dengan partner
Terbentuknya organisasi yang mendukung pencapaian bisnis HKE	Mengembangkan struktur organisasi yang <i>lean</i> dan adaptif	Penetapan struktur organisasi akan mempertimbangkan pengembangan <i>holding</i>	1. Studi pembentukan struktur organisasi HKE dan posisi HKE di dalam <i>holding</i> 2. Membentuk special task force yang mengawal proses pembentukan organisasi dan kelengkapannya beserta proses <i>change management</i>
	Mengembangkan budaya perusahaan yang <i>agile</i> , terbuka atas inovasi baru dan inklusif	Pengembangan budaya perusahaan HKE akan mendukung terlaksananya budaya perusahaan HK Induk	1. Studi kajian atas budaya perusahaan HK saat ini untuk dapat diadopsi dan disesuaikan untuk HKE 2. Program <i>Change Management</i> dan <i>Communication Management</i> untuk internalisasi penerapan budaya perusahaan yang dikembangkan oleh HK Induk, namun disesuaikan dengan kebutuhan HKE
Terpenuhinya kebutuhan kapabilitas organisasi	Pengembangan kapabilitas perusahaan secara organik	• Penetapan standar kapabilitas organisasi yang mengacu pada standar yang ditetapkan HK Induk • Proses rekrutmen talenta dilakukan secara terpusat di HK Induk	1. Pengembangan dan penyempurnaan kamus kompetensi perusahaan 2. <i>Review</i> standar kompetensi jabatan dalam organisasi perusahaan 3. Professional hiring untuk mengisi kapabilitas kunci 4. Pengembangan program pelatihan internal pada topik terkait kepemimpinan dan business mindset 5. Pengembangan program <i>coaching</i> internal 6. Keterlibatan dalam program corporate branding HK Induk untuk dapat menarik talenta unggul

4.8 Identifikasi dan Mitigasi Risiko

Matriks risiko dapat dilihat pada tabel – tabel berikut.

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
Risiko Bisnis						
1	R.02 Risiko Bisnis	Perusahaan kalah bersaing dalam tender/lelang baru	Kompetensi kurang baik/ tidak ada inovasi yang memberikan perusahaan competitive advantage	Penurunan Pendapatan Korporasi	Transfer kapabilitas HK induk ke anak perusahaan	Jakon/PBK
			Harga terlalu tinggi		pembentukan tim tender untuk mengoptimalkan harga dan juga melibatkan calon kepala proyek agar deviasi harga tidak jauh berbeda dari harga aslinya	Jakon/PBK
			Kesalahan administrasi		Memiliki pekerja yang berkompetensi dan berpengalaman dalam bidang administratif	Jakon/PBK
Risiko Strategis						
2	R.01 Risiko Strategis	Kemungkinan proyek JTTS ditunda atau tertunda	Perubahan kebijakan pemerintah	Penurunan pendapatan PBJT yang berpengaruh terhadap HKI dan HKA	- Mengantisipasi perubahan perundang-undangan secara berkala - Komunikasi berkala dengan pemerintah untuk mengantisipasi perubahan peraturan	PBJT
			Bencana Alam yang bersifat masif		Mewajibkan penggunaan asuransi terhadap konstruksi JTTS (untuk HKI dan subkontraktor lain)	PBJT
3			Keterlambatan Pengadaan Lahan		- Tumpang tindih status kepemilikan tanah - Penolakan Warga - UGR (Uang Ganti Rugi) - Data kelengkapan kepemilikan tanah - Aset Negara	

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
4	R.01 Risiko Strategis	PPJT Tidak Terbit	Penentuan Basic Desain tidak Selesai tepat waktu	Target Laba PBJT tidak tercapai dan berpengaruh terhadap HKI dan HKA	Memilih konsultan yang expert	PBJT
5	R.01 Risiko Strategis	Terjadi gagal tender kontraktor pembangunan	Kontraktor menawar lebih dari PAGU		- Melakukan negosiasi harga penawaran - Melakukan tender ulang	PBJT
			Pemerintah tidak memberikan jaminan garansi		Komunikasi berkala dengan pemerintah untuk mengantisipasi perubahan kebijakan	PBJT
6	R.01 Risiko Strategis	Kontraktor terlambat dalam pembangunan ruas jalan tol	Manajemen proyek kontraktor tidak mumpuni		- Melakukan evaluasi secara rutin	PBJT
7	R.01 Risiko Strategis	Traffic dari JTTS tidak mencapai target	Gangguan perjalanan akibat aktivitas proyek maupun rekayasa lalu lintas.	Tidak tercapainya target pendapatan sesuai rencana	Melakukan penambahan kapasitas dan rekayasa lalu lintas terhadap lokasi yang mengalami pengurangan kapasitas.	OPJT
8	R.01 Risiko Strategis	Peningkatan Suku Bunga	Peningkatan suku bunga karena penurunan credit rating yang disebabkan beban bunga yang meningkat	Mengurangi laba	Memantau Secara Rutin indikator-indikator terkait rasio keuangan yang mempengaruhi kredit rating	CORPLAN
9	R.01 Risiko Strategis	Peningkatan Beban Bunga	Kebutuhan pendanaan untuk menuntaskan pembangunan JTTS yang dipercepat semakin besar	Mengurangi Laba	- Memperbanyak creative financing dengan tenor pinjaman yang lama dan fixed interest - Akuisisi atau divestasi saham	CORPLAN
10	R.01 Risiko Strategis	Terjadi isu legal karena kerjasama afiliasi	Adanya tuntutan dari eksternal terhadap pola kerjasama dalam afiliasi pada pekerjaan dominan	Tuntutan hukum dan menyebabkan timbulnya biaya tidak terduga	Memperkuat due diligence dan konsultan legal	PBI
11	R.01 Risiko Strategis	Mundurinya pelaksanaan IPO atau tidak tercapainya target perolehan dana IPO	-Persiapan administratif pra-IPO tidak berjalan lancar -IPO story belum dipersiapkan dengan matang -Pencapaian finansial	Keterbatasan modal untuk pengembangan value capture maupun non-value capture	-Persiapan administrasi IPO dengan menunjuk underwriter sejak dini -Monitor mingguan terhadap pencapaian finansial perusahaan sebelum IPO -Membentuk task force IPO	CORPLAN

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
			perusahaan memburuk sebelum IPO -Kementerian BUMN tidak memberikan izin		-Percepatan proses perijinan ke kementerian	
12	R.01 Risiko Strategis	Kesalahan dalam pengambilan keputusan bisnis dalam akuisisi perusahaan untuk pertumbuhan anorganik	Due diligence kurang tepat	Tidak tercapainya target pendapatan	Memilih konsultan due diligence yang capable dan teruji	PBI, CORPLAN
			Kegagalan integrasi anak perusahaan		Membentuk tim integrasi untuk melakukan reformasi di anak perusahaan	PBI, CORPLAN
Risiko Keuangan/Likuiditas						
13	R.06 Risiko Keuangan/ Likuiditas	Keterbatasan Pendanaan JTTS	Keterlambatan Penjaminan dari pemerintah	Penurunan pendapatan PBJT yang berpengaruh terhadap HKI dan HKA	Koordinasi dengan Kemenkeu dengan mensuplai data-data yang dibutuhkan	CORPLAN
			Keterbatasan pendanaan dalam negeri		Mengembangkan creative financing serta mengidentifikasi dan menggalang pembiayaan luar negeri	CORPLAN
14	R.06 Risiko Keuangan/ Likuiditas	Perusahaan tidak mampu membayar hutang	Cash flow perusahaan tidak mencukupi pembayaran hutang		Memastikan personil penagihan melakukan penagihan ketika mendapat notifikasi early warning system	CORPLAN
15	R.06 Risiko Keuangan/ Likuiditas	Jumlah PMN tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan pendanaan	Ketidakcukupan anggaran pemerintah, keputusan politik yang tidak diharapkan	Meningkatnya loan yang berakibat meningkatnya beban bunga sehingga mengurangi laba	Mengakses sumber pendanaan alternatif seperti sekuritisasi aset	KEU
Risiko Operasional						
16	R.03 Risiko Operasional	Keterlambatan penyelesaian proyek non JTTS	Keterlambatan material / peralatan	Penurunan pendapatan korporasi	Proses pemilihan supplier yang lebih baik, meningkatkan kualitas manajemen supplier	JAKON
			Manajemen subcon/proyek yang kurang baik		Proses pemilihan sub-kontraktor yang lebih baik, meningkatkan kualitas manajemen sub-kontraktor	JAKON
			Gangguan akses ke lokasi proyek		Melakukan manajemen di lapangan yang lebih baik	JAKON
			Kondisi di lapangan yang berbeda dengan informasi awal		Melakukan due diligence yang lebih baik sejak awal	JAKON

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
17	R.03 Risiko Operasional	Keterlambatan Penerimaan Pendapatan Jalan Tol	Rusaknya sistem pembayaran jalan tol, proses <i>settlement</i> dengan bank yang membutuhkan waktu	Keterlambatan pendapatan	Menggunakan jasa pemeliharaan dan perawatan jalan tol untuk memastikan kelancaran operasi 24 jam	OPJT
18	R.03 Risiko Operasional	Gangguan Keamanan dan Ketertiban	Terdapat gejala masyarakat, gangguan hewan yang melewati jalan tol, dan munculnya pedagang yang berjualan dalam jalan tol	Potensi kemacetan dan kecelakaan	- Memiliki jasa layanan operasi jalan tol yang bekerja sama dengan aparat keamanan dan melakukan inspeksi secara rutin - Kerja sama dengan polisi jalan raya	OPJT
19	R.03 Risiko Operasional	Kerusakan Jalan yang tidak dapat diprediksi	Bencana alam dan situasi <i>Over Dimension and Over Load (ODOL)</i> Kendaraan yang melalui jalan tol	Tidak terpenuhinya SPM (Standar Pelayanan Minimum)	- Penegakan Gerakan Sadar Hukum yang bekerja sama dengan polisi dan Dishub - Pemasangan Weight in Motion	OPJT
20	R.03 Risiko Operasional	Tidak Tercapainya Tingkat Occupancy yang direncanakan	LHR yang belum sesuai dengan ekspektasi tenant untuk memenuhi target pendapatannya	Turunnya pendapatan rest area	Menggunakan konsultan untuk survey ability to pay dan willingness to pay	OPJT
21	R.03 Risiko Operasional	Pembengkakan HPP (Harga Pokok Penjualan)	Kenaikan harga setempat untuk pekerja, material dan peralatan	Biaya konstruksi meningkat dan mengurangi laba	Melakukan payung kontrak terhadap item material dominan	PO
			Ketidaksesuaian antara volume pekerjaan di dalam BQ dan kondisi di lapangan		<i>Due diligence</i> yang baik dari awal proses desain, survey yang dipercaya, penyesuaian desain dengan keadaan di lokasi proyek	PO
			Kompetensi yang tidak mumpuni dalam pengerjaan teknis		Melakukan <i>value engineering</i> untuk efisiensi biaya, melakukan kontrol atas subkontraktor	PO
22	R.03 Risiko Operasional	Risiko Tidak Mencapai Target dan Pemberitaan Negatif	Kualitas hasil produksi kurang memenuhi ekspektasi pelanggan	Dampak negatif pada reputasi perusahaan	Peningkatan quality HSE <i>control</i> terhadap bisnis proses perusahaan	QHSE
23	R.03 Risiko Operasional	Ketidakpuasan pegawai terhadap sistem perusahaan	Kurangnya sosialisasi tentang peraturan perusahaan	Menurunnya produktivitas karyawan	Menyusun program sosialisasi terhadap prosedur baru	HC

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
24	R.03 Risiko Operasional	Kekosongan jabatan	Tidak tersedianya SDM dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan	Kekosongan jabatan, tertundanya pengambilan keputusan	Menyiapkan kader baru sebagai <i>succession plan</i> melalui program <i>Success Factors</i>	HC
Risiko Kredit						
25	R.05 Risiko Kredit	Peminjam/pihak lain tidak dapat atau terlambat dalam melunasi hutang kepada Perusahaan	Perusahaan memberikan grace period yang cukup lama kepada customers, perusahaan tidak mengevaluasi kemampuan finansial peminjam	Meningkatnya bad-debt	Mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk memberikan hutang dan <i>grace period</i> yang optimal, <i>financial planning</i> yang baik dan dari jauh hari untuk memastikan ketersediaan dana, memberikan sanksi kepada pihak yang terlambat membayar hutang atau <i>future penalty</i> jika keterlambatan terjadi berkali-kali	AK-KEU
Risiko Kepatuhan						
26	R.04 Risiko Kepatuhan	Adanya praktik Kolusi Korupsi dan Nepotisma (KKN) dan kecurangan (<i>fraud</i>)	Budaya kerja yang kurang mendukung ethics culture, lemahnya pengelolaan sumber daya	Sanksi hukum kepada perusahaan dan juga pelaku	'- Pelaksanaan dan sosialisasi manajemen anti-suap	SPI
27	R.04 Risiko Kepatuhan	Ketidaksesuaian terhadap SOP	Kurangnya pengawasan dan standar SOP yang belum jelas	Sanksi dari perusahaan (seperti teguran)	Peningkatan frekuensi pelatihan dan sosialisasi terhadap SOP	Seluruh Divisi
28	R.04 Risiko Kepatuhan	Pelanggaran terhadap izin	Pelanggaran Izin Amdal, pelanggaran Izin Depnaker, pelanggaran Izin Pajak Retribusi, pelanggaran terhadap standar layanan jalan tol akibat kurangnya awareness dan pemahaman	Penalti/peringatan/sidang dari Kementerian/ Lembaga	- Memastikan pemahaman internal pekerja di level proyek atas standar sesuai peraturan melalui training - Komunikasi dengan kementerian/lembaga terkait untuk updating peraturan terbaru	QHSE
29	R.04 Risiko Kepatuhan	Risiko kecelakaan kerja	- Awareness pekerja mungkin kurang memadai dalam	Ancaman terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja	- Menyusun program sosialisasi dan pelatihan yang rutin dan efektif	QHSE

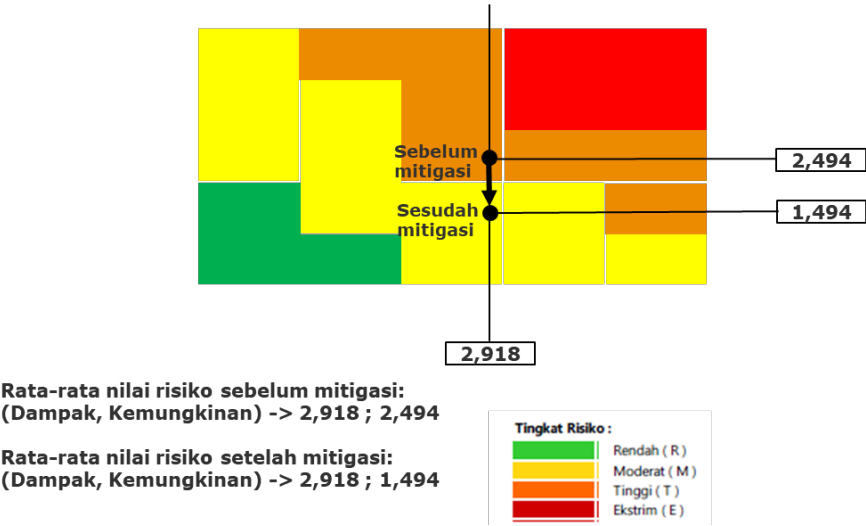
No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
			menyerap training - Perbedaan pendidikan dan pemahaman tentang safety - Pegawai tidak melakukan pekerjaan sesuai standar yang sudah diajarkan		- Memobilisasi pekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki - Melakukan pemantauan dan monitoring rutin (termasuk onsite visit, management walkthrough, dan audit)	
Risiko Akutansi & Pelaporan Keuangan						
30	R.07 Risiko Akuntansi & Pelaporan Keuangan	Keterlambatan dalam menerbitkan laporan keuangan	Terlalu banyaknya stakeholders yang terlibat dalam konsolidasi	Menurunnya reputasi perusahaan	Koordinasi dua arah yang lebih <i>intense</i> secara internal and eksternal	AK

Tabel 4.17. Tabel Risiko Sebelum Dimitigasi

Rata-Rata Nilai Eksposur Risiko Korporat						
No	Kode	Jenis Risiko	Dampak	Kemungkinan	Risiko	Tingkat Eksposur Rata-Rata
1	R.06	Risiko Keuangan/Likuiditas	4.500	3.750	16.875	E
2	R.05	Risiko Kredit	5.000	3.000	15.000	T
3	R.01	Risiko Strategis	2.357	3.100	7.307	M
4	R.02	Risiko Bisnis	2.000	3.000	6.000	M
5	R.04	Risiko Kepatuhan	3.000	1.750	5.250	M
6	R.03	Risiko Operasional	1.571	1.857	2.918	M
7	R.07	Risiko Akuntansi & Pelaporan Keuangan	2.000	1.000	2.000	R
		Grand Total	2.918	2.494	7.907	M

Tabel 4.18. Tabel Risiko Setelah Dimitigasi

No	Kode	Jenis Risiko	Rata-Rata Nilai Eksposur Risiko Korporat			
			Dampak	Kemungkinan	Risiko	Tingkat Eksposur Rata-Rata
1	R.06	Risiko Keuangan/Likuiditas	4.500	2.750	12.375	T
2	R.05	Risiko Kredit	5.000	2.000	10.000	T
3	R.02	Risiko Bisnis	2.000	2.000	4.000	M
4	R.04	Risiko Kepatuhan	3.000	0.750	2.250	M
5	R.01	Risiko Strategis	2.357	0.750	1.768	R
6	R.03	Risiko Operasional	1.571	0.857	1.347	R
7	R.07	Risiko Akuntansi & Pelaporan Keuangan	2.000	0.000	0.000	R
		Grand Total	2.918	1.494	4.534	M



Gambar 4.54. Peta Risiko 2020-2024

5. PROYEKSI KEUANGAN 2020-2024

5.1 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan

Asumsi penyusunan proyeksi keuangan adalah sebagai berikut.

- Kinerja Induk dan Anak Perusahaan mengikuti strategi optimalisasi dan menurunkan rasio HPP konsolidasi
- Optimalisasi penggunaan pembiayaan luar negeri atau *creative financing* dengan *cost* relatif lebih rendah, sehingga beban bunga yang belum *financial close* dapat diturunkan menjadi 7,5%
- IPO anak-anak perusahaan tepat waktu: HKR 2020; HKA 2021; HKI 2023
- Penguatan *value chain* dengan *backward-forward integration*:
- HKA Akuisisi anak perusahaan sebesar Rp 1,275 T di tahun 2021 dan
- HKI melakukan akuisisi perusahaan dengan nilai Rp 1,677 T selama 5 tahun mendatang
- Divestasi anak perusahaan HKA dan HKR untuk menyediakan sumber dana bagi proyek baru
- HKI akan melakukan pemasaran yang lebih agresif untuk meningkatkan nilai dan jumlah kontrak mega proyek
- Membentuk HK Enterprise dan masuk pada bisnis infrastruktur digital (*fiber optic*), penyediaan infrastruktur kawasan, dan *multipurpose underground tunnel*
- Dukungan PMN Berkelanjutan
- Lebih meningkatkan penguatan *value chain* dengan *backward-forward integration*:
- Keterlibatan dalam mega proyek kereta semi cepat Jakarta-Semarang

Asumsi finansial pokok adalah sebagai berikut.

Tabel 5.1: Asumsi Pertumbuhan Pendapatan dan Persentase HPP PT HK

Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Pertumbuhan Pendapatan	Konsolidasi			CAGR 23,86%		
	HKI			CAGR 22,44%		
	HKA			CAGR 18,95%		
	HKR			CAGR 15,41%		
Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Persentase HPP	Konsolidasi			Rata-rata 84,80%		
	HKI			Rata-rata 87,27%		
	HKA			Rata-rata 84,61%		
	HKR			Rata-rata 65,59%		

Tabel 5.2: Asumsi *Working Capital* PT HK

Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Working Capital Cycle	Konsolidasi	61	181	132	117	115
	HKI	42	40	47	62	73
	HKA	37	34	16	29	45
	HKR	263	131	121	(116)	69
Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
AR Days	Konsolidasi	88	68	63	56	50
	HKI	25	15	14	14	14
	HKA	83	64	67	69	70
	HKR	38	8	14	17	9
Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Inventory Days	Konsolidasi	30	33	30	26	23
	HKI	10	16	16	16	16
	HKA	37	37	37	36	36
	HKR	645	815	757	712	594

Asumsi terkait pembangunan dan operasi ruas-ruas JTTS yang mendasari proyeksi keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3. Asumsi Pembangunan dan Operasi JTTS

No.	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
1	Medan-Binjai	●	●	●	●	●
2	Palembang-Indralaya	●	●	●	●	●
3	Bakauheni-Terbanggi Besar	●	●	●	●	●
4	Pekanbaru-Dumai	●	●	●	●	●
5	Palembang - Tanjung Api Api	●	●	●	●	●
6	Kisaran - Indrapura	●	●	●	●	●
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung	●	●	●	●	●
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat	●	●	●	●	●
9	Bukit Tinggi - Padang	●	●	●	●	●
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi	●	●	●	●	●
11	Binjai - Langsa	●	●	●	●	●
12	Langsa - Lhoksumawe	●	●	●	●	●
13	Lhoksumawe - Sigli	●	●	●	●	●
14	Sigli - Banda Aceh	●	●	●	●	●
15	Sp. Indralaya - Muara Enim	●	●	●	●	●
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau	●	●	●	●	●
17	Rengat - Pekanbaru	●	●	●	●	●
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	●	●	●	●	●
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	●	●	●	●	●
20	Rantau Prapat - Kisaran	●	●	●	●	●
21	Betung - Tempino - Jambi	●	●	●	●	●
22	Jambi - Rengat	●	●	●	●	●
23	Prapat - Sibolga	●	●	●	●	●
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim	●	●	●	●	●

Keterangan:

● Beroperasi Sepenuhnya ● Beroperasi Sebagian ● Konstruksi ● Konstruksi Belum Dimulai

Berdasarkan asumsi pembangunan dan operasi ruas-ruas JTTS di atas, dapat diproyeksikan kebutuhan nilai investasi untuk ruas-ruas JTTS sebagai berikut:

Tabel 5.4. Proyeksi Kebutuhan Investasi Pembangunan JTTS
(Miliar Rupiah)

No.	Ruas	Total Up To 2020	2021	2022	2023	2024
1	Medan-Binjai	2.500				
2	Palembang-Indralaya	3.301				
3	Bakauheni-Terbanggi Besar	16.295				
4	Pekanbaru-Dumai	16.211				
5	Palembang - Tanjung Api Api					
6	Kisaran - Indrapura	2.831	3.217			
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung	13.166				
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat					
9	Bukit Tinggi - Padang	1.453	3.097	167	167	
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi	6.070	6.234	9.022	5.618	
11	Binjai - Langsa	6.150	6.377	3.700	4.330	
12	Langsa - Lhoksumawe			2.298	6.129	8.427
13	Lhoksumawe - Sigli		3.891	4.669	6.485	5.311
14	Sigli - Banda Aceh	6.925	3.837	796	796	
15	Sp. Indralaya - Muara Enim	6.987	7.702	7.761	803	
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau					
17	Rengat - Pekanbaru	902	3.741	4.954	6.166	5.457
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	5.828	669	669	669	
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	463	3.165	5.032	6.898	6.099
20	Rantau Prapat - Kisaran			3.217	4.504	5.147
21	Betung - Tempino - Jambi	493	3.703	5.360	5.228	10.408
22	Jambi - Rengat	479	3.921	5.209	5.209	9.664
23	Prapat - Sibolga					
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim					
	Total	90.054	49.555	52.853	53.001	50.512

5.2. Proyeksi Program Investasi dan Sumber Dana

Investasi HK dan anak-anak perusahaan untuk tahun 202-2024 akan dialokasikan untuk pembangunan JTTS, perolehan aset tetap, serta penyertaan pada entitas asosiasi & ventura bersama. Total investasi HK induk hingga tahun 2024 berjumlah Rp 237,2 Triliun sedangkan total investasi anak perusahaan berjumlah Rp 19,0 Triliun hingga 2024. Proyeksi rincian investasi sepanjang 2020-2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5. Proyeksi Rincian Investasi HK dan Anak Perusahaan
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
HK Induk					
Investasi Pembangunan Jalan Tol	24.174	49.555	52.853	53.001	50.512
Investasi Aset Tetap	383	150	150	150	150
Investasi Pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	1.373	743	1.494	784	1.754
HKA					
HKI					
HKR			634		951
HKE		137	223	115	101
Ventura Bersama	1.373	607	637	669	702
Total Investasi	25.929	50.448	54.497	53.935	52.416
HK Infrastruktur					
Investasi Aset Tetap	250	150	150	100	50
Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	300	300	400	500	
Total Investasi	550	450	550	600	50
Hakaaston					
Investasi Aset Tetap	374	311	374	472	589
Lease					
Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	630	1350			
Total Investasi	1.004	1.661	374	472	589
HK Realtindo					
Investasi Aset Tetap dan Properti Investasi	1.251	1.485	2.390	2.314	3.606
Investasi Pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	1.550				
Total Investasi	2.831	1.569	2.390	2.314	3.606

Untuk mendanai investasi tersebut, diperoyeksikan bahwa HK dan anak perusahaan akan memperoleh berbagai sumber pendanaan sepanjang 2020-2024 sebagai berikut:

Tabel 5.6. Proyeksi Sumber Pendanaan Jalan Tol dan Anak Perusahaan
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Jalan Tol Trans Sumatera					
Ekuitas (Penyertaan Modal Negara)	3.500	15.867	20.087	24.326	26.730
Utang (Lembaga Keuangan & Surat Utang)	6.140	34.247	27.771	20.032	35.382
Total Pendanaan JTTS	9.640	50.114	47.859	44.358	62.112
Pendanaan Non-JTTS					
BUJT Selain JTTS	20		1.165		20
HK Infrastruktur					
Penerimaan dari Pemegang Saham					
Proceed dari Initial Public Offering				950	
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman	11	11	13	16	19
Hakaaston					
Penerimaan dari Pemegang Saham					
Proceed dari Initial Public Offering		1.425			
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman					
HK Realtindo					
Penerimaan dari Pemegang Saham			1.500		2.250
Proceed dari Initial Public Offering	2.277				
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman		1.625	950	1.375	1.400
Total Sumber Pendanaan Non JTTS	2.308	3.061	3.628	2.341	3.689

5.3 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan

Total nilai aset HK diproyeksikan akan bertumbuh sebesar 32,6% secara *compounded* per tahun hingga mencapai nilai Rp 376,1 Triliun di tahun 2024. Pertumbuhan aset tersebut utamanya berasal dari pertumbuhan nilai Aset Tidak Berwujud sebesar 36,0% yang timbul dari pembangunan JTTS. Pertumbuhan total aset tersebut seiring dengan pertumbuhan liabilitas sebesar 28,2% dan pertumbuhan ekuitas sebesar 43,7%.

Tabel 5.7. Ikhtisar Laporan Posisi Keuangan
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Jumlah Aset Lancar	21.256	26.498	27.307	32.255	38.050
Jumlah Aset Tidak Lancar	100.585	157.052	217.945	278.913	338.063
Jumlah Aset	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114
Liabilitas Jangka Pendek	18.623	15.301	16.621	18.835	20.172
Liabilitas Jangka Panjang	73.201	117.074	155.470	192.895	227.952
Total Liabilitas	91.824	132.375	172.092	211.731	248.125
Jumlah Ekuitas u/ Pemegang Saham Mayoritas	27.497	47.810	69.061	93.880	120.508
<i>Minority Interest</i>	2.519	3.365	4.099	5.558	7.481
Total Liabilitas dan Ekuitas	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114

5.4 Proyeksi Arus Kas

Kas perusahaan mayoritas dipergunakan untuk investasi pembangunan JTTS, dengan *total capital expenditure* lebih dari Rp 72,3 Triliun di tahun 2024. Perusahaan memperoleh pendanaan dari penerimaan PMN, *bridging equity loan* serta *loan* murni. Likuiditas *cash balance* di akhir tahun berada di atas Rp 3 Triliun sebagai *working capital* perusahaan dan menjaga likuiditas operasi jangka pendek.

Tabel 5.8. Ikhtisar Laporan Arus Kas
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas operasi	617	(5.593)	1.706	(360)	1.929
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	(11.244)	(51.539)	(56.083)	(53.151)	(73.436)
Arus kas bersih diperoleh dari aktivitas pendanaan	8.691	59.096	52.690	54.139	71.989
Kenaikan (Penurunan) kas dan setara kas	(1.936)	1.964	(1.686)	628	481
Pengaruh selisih kurs tahunan	0	0	0	0	0
Kas dan setara kas pada awal tahun	314	314	5.133	3.446	4.075
Kas dan setara kas pada akhir tahun	3.169	5.133	3.446	4.075	4.556

5.5 Proyeksi Laba/Rugi

HK diproyeksikan akan terus mengalami pertumbuhan pendapatan hingga tahun 2024, dengan laju sebesar 23,9% per tahunnya secara *compounded*. Nilai pendapatan tersebut utamanya berasal dari konstruksi JTTS dan konstruksi non-JTTS, yang masing-masingnya berkontribusi sebesar 41,0% dan 40,6% terhadap total pendapatan HK.

Laba Operasional perusahaan diproyeksikan akan bertumbuh sebesar 19,7% per tahunnya hingga mencapai Rp 10,3 Triliun di tahun 2024. Pertumbuhan laba operasional tersebut didorong oleh peningkatan efisiensi produksi, sehingga rasio HPP secara konsolidasi dapat ditekan hingga mencapai 83,4% di tahun 2024. Laba bersih perusahaan diproyeksikan akan bernilai Rp 2,0 Triliun di tahun 2024.

Tabel 5.9. Ikhtisar Laporan Laba Rugi
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Pendapatan	40.709	59.409	68.396	81.874	95.825
Harga Pokok Penjualan	(34.827)	(50.627)	(58.085)	(69.547)	(79.885)
Laba Kotor	5.882	8.783	10.311	12.327	15.940
Beban Umum dan Penjualan	(1.524)	(3.295)	(3.766)	(4.862)	(5.677)
Pendapatan (Beban) Lain-Lain	639	901	543	449	(5)
Laba Operasional	4.997	6.388	7.088	7.914	10.258
Pendapatan (Beban) Bunga	(3.458)	(4.088)	(5.073)	(6.559)	(7.714)
Laba Sebelum Pajak	1.539	2.300	2.015	1.354	2.544
Beban Pajak	(138)	(205)	(233)	(371)	(504)
Laba (Rugi) Bersih	1.401	2.096	1.782	983	2.040

5.6 Jadwal Sisa Kebutuhan Dukungan Pemerintah (Penyertaan Modal Negara untuk Pembangunan JTTS)

Hingga tahun 2024, HK diharapkan akan tetap mendapatkan dukungan PMN berkelanjutan dari Pemerintah sehingga pembangunan JTTS dapat diselesaikan secara tuntas. Total nilai PMN yang diproyeksikan akan diterima adalah sebesar Rp 90,5 Triliun sejak tahun 2020-2024. Rincian sisa kebutuhan dukungan PMN adalah sebagai berikut.

Tabel 5.10. Sisa Dukungan Pemerintah untuk JTTS
(Miliar Rupiah)

No.	Ruas	Total Up To 2020	2021	2022	2023	2024
1	Medan-Binjai	2.000	2.091			
2	Palembang-Indralaya					
3	Bakauheni-Terbanggi Besar					
4	Pekanbaru-Dumai					
5	Palembang - Tanjung Api Api					
6	Kisaran - Indrapura	1.500				
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung					
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat					
9	Bukit Tinggi – Padang					
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi					
11	Binjai – Langsa	4.464	2.590	3.031	3.133	
12	Langsa – Lhoksumawe			2.596		
13	Lhoksumawe – Sigli					
14	Sigli - Banda Aceh	2.686				
15	Sp. Indralaya - Muara Enim	2.422	5.432	440		
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau					
17	Rengat - Pekanbaru		2.491	4.317	3.820	
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	569	569	569		
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat			4.829	4.269	
20	Rantau Prapat - Kisaran					
21	Betung - Tempino - Jambi	153	4.005	3.906	7.777	
22	Jambi - Rengat		4.167	4.167	7.731	
23	Prapat - Sibolga					
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim					
	Total	3.500	15.867	20.087	24.326	26.730

5.7 Proyeksi Rasio Keuangan

Secara umum, diproyeksikan bahwa HK akan mampu menjaga profitabilitas di tingkat positif hingga tahun 2024, meskipun beban keuangan mengalami pertumbuhan yang signifikan. Secara likuiditas, HK diproyeksikan dapat menjaga rasio lancar di atas 100%, sehingga setiap liabilitas jangka pendek akan dapat ditanggung oleh aset lancar yang dimiliki.

Dari sisi *financing*, diproyeksikan bahwa HK akan mampu menjaga tingkat *Debt to Equity Ratio* di bawah nilai yang dipersyaratkan dalam kovenan. Di samping itu, hasil kinerja operasional diproyeksikan akan mampu menanggung beban keuangan yang muncul.

Tabel 5.11. Ikhtisar Rasio Keuangan Konsolidasi

Rasio Keuangan Konsolidasi	2020	2021	2022	2023	2024
1. Profitabilitas (%)					
Return on Asset	1,29%	1,37%	0,83%	0,35%	0,59%
Return on Equity	5,22%	5,16%	2,87%	1,14%	1,79%
Return on Investment	1,15%	1,14%	0,73%	0,32%	0,54%
2. Rasio Likuiditas (%)					
Cash Ratio	17,01%	33,55%	20,73%	21,63%	22,58%
Current Ratio	114,14%	173,18%	164,29%	171,25%	188,63%
Quick Ratio	42,07%	66,79%	56,86%	61,17%	66,25%
3. Ratio Aktivitas					
AR Turnover	0,24	0,19	0,17	0,15	0,14
Collection Period(Days)	87,73	68,11	62,81	56,02	49,77
AP Turnover	0,30	0,06	0,09	0,09	0,11
Payment Period (Days)	110,07	23,64	31,29	34,17	40,64
Total Asset Turnover (Times)	0,33	0,32	0,28	0,26	0,25
4. Struktural Modal					
Debt to Equity Ratio (Total)	3,06	2,59	2,35	2,13	1,94
Debt to Equity Ratio (Interest Bearing)	1,48	1,65	1,60	1,47	1,50
Debt to Equity Ratio (Interest Bearing Excl. Jaminan Pemerintah)	0,46	0,53	0,45	0,38	0,44
Debt to Total Asset Ratio	24,64%	27,88%	29,83%	31,96%	34,03%
Total Equity to Total Asset Ratio	22,57%	26,05%	28,16%	30,17%	32,04%
5. Margin (%)					
Gross Profit Margin	14,45%	14,78%	15,08%	15,06%	16,63%
Operating Profit Margin	12,27%	10,75%	10,36%	9,67%	10,70%
Net Profit Margin	3,44%	3,53%	2,61%	1,20%	2,13%
6. Growth (%)					
Penjualan	41,00%	45,94%	15,13%	19,71%	17,04%
Pendapatan Operasional	12,27%	10,75%	10,36%	9,67%	10,70%
Pendapatan Bersih	3,44%	3,53%	2,61%	1,20%	2,13%
Modal	27,07%	70,49%	42,96%	35,92%	28,71%
Total Aset	27,47%	50,65%	33,62%	26,88%	20,87%
7. Rasio Solvabilitas					
EBITDA/Interest Expense	181,19%	209,67%	194,91%	176,73%	200,47%
Net Debt/EBITDA	170,25%	248,71%	289,67%	283,65%	328,22%
Debt/EBITDA (Interest Bearing)	711,28%	959,37%	1162,96%	1240,45%	1219,02%
Debt/EBITDA (Interest Bearing Excl. Jaminan Pemerintah)	220,82%	306,91%	323,90%	318,29%	357,23%
Time Interest Earned Ratio	-144,50%	-156,27%	-139,73%	-120,65%	-132,97%
8. Cashflow Ratio					
Operating Cashflow Ratio	1,51%	-9,41%	2,49%	-0,44%	2,01%
Operating Cashflow to Liabilities Ratio	0,67%	-4,22%	0,99%	-0,17%	0,78%
Operating Cashflow to Margin Ratio	44,01%	-266,87%	95,74%	-36,65%	94,55%

6. PENUTUP

Pada RJPP 2020-2024 ini, PT HK diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan yang pesat. Namun, pertumbuhan tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan yang ada. Dibutuhkan pemahaman yang sama dari setiap elemen yang ada mengenai Visi, Misi, dan Tujuan yang ingin dicapai Perusahaan, sehingga dapat menjawab tantangan tersebut dan memaksimalkan segala peluang. Dukungan Pemerintah juga merupakan hal yang sangat krusial, mengingat mandat yang diemban oleh Perusahaan juga besar. Sehingga koordinasi dan komunikasi yang terjalin baik dengan baik merupakan hal yang sangat penting.

Agar HK dapat mencapai sasaran-sasaran Perusahaan untuk 5 tahun yang akan datang, maka diperlukan dukungan dari Pemegang Saham, antara lain dalam bentuk:

- **Penerbitan regulasi tentang Value Capture** untuk mitigasi risiko JTTS. Value Capture diharapkan dapat mendorong kegiatan ekonomi yang pada akhirnya dapat meningkatkan Lalu Lintas Harian (LHR) JTTS.
- **Percepatan pengadaan lahan** untuk pembangunan JTTS dan pengembangan kawasan di sekitarnya
- **PMN yang berkelanjutan** untuk memastikan kepercayaan dari *lenders* baik dalam dan luar negeri agar dapat ditranslasikan kepada suku bunga yang relatif lebih rendah.
- **Akses sumber pendanaan berbiaya rendah** yang di antaranya dapat disediakan melalui skema *Direct Lending*

Demikian RJPP PT HK periode 2020-2024 ini dibuat untuk dijadikan pedoman bagi pengembangan dan pengelolaan perusahaan lima tahun yang akan datang.

7. LAMPIRAN

Lampiran 1. Inisiatif Strategis HK

Bidang	Initiative ID	Inisiatif Strategis	Critical Path	Organizational Outcome	Unit Pengukuran Outcome	Divisi Penanggungjawab	Tahun Pelaksanaan Inisiatif Strategis				
							2020	2021	2022	2023	2024
1. Operasi Bisnis	1,1	Peningkatan fokus penyerapan kontrak lama		Peningkatan pendapatan dari kontrak baru	Miliar Rupiah	Jakon, PO					
	1,2	Peningkatan sistem <i>market intelligence</i> untuk mengetahui potensi proyek yang akan diikuti	Ya	Peningkatan kontrak baru	Satuan	Jakon, PBK					
	1,3	Peningkatan sistem administrasi dan dokumentasi yang diperlukan dalam tender		Peningkatan jumlah lelang dimenangkan	Satuan	Jakon, PO					
	1,4	Penerapan ERP untuk sentralisasi proses pengadaan material strategis	Ya	Penurunan HPP	Miliar Rupiah	Jakon, SCM					
	1,5	Menjaga tingkat biaya produksi bisnis Jakon dengan Total Cost Management	Ya	Penurunan HPP	Miliar Rupiah	Jakon, SCM					
	1,6	Percepatan dalam pembebasan lahan JTTS	Ya	Ketepatan waktu pembangunan	Jumlah Hari Terlambat	PBJT					
	1,7	Implementasi sistem untuk memantau progress pembangunan JTTS secara <i>real-time</i>	Ya	Ketepatan waktu pembangunan	Jumlah Hari Terlambat	PBJT					
	1,8	Kajian pembentukan unit BUJT terpisah untuk ruas-ruas yang memenuhi kelayakan aset recycling		TBD	TBD	OPJT					
	1,9	Diversifikasi tipe project Jakon untuk sektor yang terdapat banyak megaproject	Ya	Peningkatan pendapatan dari <i>megaproject</i>	Miliar Rupiah	Jakon, HKI					
2. Keuangan dan Pendanaan	2,1	Eksplorasi sumber pembiayaan alternatif berbiaya rendah untuk mendanai JTTS	Ya	Penurunan biaya bunga	Miliar Rupiah	PBJT, Keuangan					
	2,2	Perbaikan pengelolaan <i>working capital cycle</i> dari bisnis Jakon untuk menjaga kesehatan likuiditas dalam menyongsong proyek-proyek KPBU	Ya	Meningkatnya jumlah dan nilai proyek-proyek KPBU	Miliar Rupiah	Jakon, Keuangan					
	2,3	Pemisahan pelaporan kinerja operasional non-penugasan dan kinerja penugasan JTTS		TBD TBD TBD	TBD TBD TBD	Akuntansi & Keuangan Akuntansi & Keuangan Akuntansi & Keuangan					

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

3. Sumber Daya Manusia	3,1	Peningkatan kapabilitas dan ketersediaan personel inti proyek baik dari internal (pengangkatan Manajer Teknik/ Operasi yang berprestasi) dan eksternal (pro-hire)	Ya	Terpenuhinya target HPP	Miliar Rupiah	SDM dan Umum	
						SDM dan Umum	
	3,2	Sertifikasi karyawan operasional agar dapat memenuhi persyaratan tender		Meningkatnya produktifitas karyawan	Satuan	SDM dan Umum	
	3,3	Integrasi sistem HC Management antara Induk dan Anak Perusahaan		Skor Kepuasan Karyawan	Satuan	SDM dan Umum	
	3,4	Pengembangan desain remunerasi mengacu kepada pasar/ industri relevan		Skor Kepuasan Karyawan	Satuan	SDM dan Umum	
4. Investasi	4,1	Penyediaan likuiditas yang memadai sebagai tambahan modal ke anak perusahaan yang melakukan right issue		Terjaganya persentase kepemilikan induk seperti sebelum right issue	%	Jakon, PO	
5. Teknologi Informasi	5,1	Implementasi sistem SAP untuk fungsi pendukung di seluruh wilayah	Ya	Perbaikan HPP	Miliar Rupiah	IT	
	5,2	Eksplorasi penggunaan e-Wallet untuk proses settlement di OPJT		Perbaikan working capital cycle sesuai target	%	IT	
	5,3	Eksplorasi Artificial Intelligence untuk Efisiensi dan Manajemen Proyek		Efisiensi operasional	Miliar Rupiah	IT	

Lampiran 2. Laporan Laba Rugi

Laporan Laba Rugi	2020	2021	2022	2023	2024
Pendapatan					
Jasa Konstruksi Jalan Tol	24.845	36.811	38.869	39.903	39.304
Jasa Konstruksi	9.700	14.955	19.747	28.594	38.888
Pendapatan Jalan Tol	2.419	3.407	4.131	5.357	6.942
Penjualan Barang	2.033	1.698	2.753	4.109	6.016
Penjualan dan Sewa Properti	1.713	1.885	2.100	2.455	3.039
Pendapatan Investasi (Enterprise)		654	795	1.456	1.636
Total Pendapatan	40.709	59.409	68.396	81.874	95.825
Pendapatan Growth	41,00%	45,94%	15,13%	19,71%	17,04%
Harga Pokok Penjualan					
Biaya Subkontraktor	(21.284)	(31.928)	(35.945)	(40.724)	(45.391)
Biaya Material	(5.942)	(5.995)	(7.032)	(8.844)	(10.830)
Beban Gaji	(1.911)	(2.819)	(3.377)	(4.175)	(5.186)
Perlengkapan	(1.754)	(2.616)	(3.116)	(3.913)	(4.954)
General Site Activities	(1.242)	(1.517)	(1.764)	(2.026)	(2.270)
Projects Closure	(228)	(639)	(853)	(1.159)	(1.222)
Lain-Lain	(57)	(1.144)	(1.081)	(1.233)	(1.303)
Pemeliharaan dan Perbaikan	(542)	(1.191)	(1.677)	(3.443)	(3.261)
Pajak Bumi dan Bangunan	(72)	(341)	(413)	(536)	(694)
Penjualan dan Sewa Properti	(1.147)	(1.218)	(1.315)	(1.506)	(1.659)
Biaya Amortisasi	-	(918)	(1.180)	(1.581)	(2.635)
Penyusutan	(647)	(299)	(332)	(406)	(481)
Total COGS	(34.827)	(50.627)	(58.085)	(69.547)	(79.885)
Total COGS Margin	-85,55%	-85,22%	-84,92%	-84,94%	-83,37%
Laba (Rugi) Kotor	5.882	8.783	10.311	12.327	15.940
Laba (Rugi) Kotor Margin	14,45%	14,78%	15,08%	15,06%	16,63%
Beban Umum dan Penjualan					
Biaya Pemasaran	(60)	(95)	(112)	(132)	(163)
Gaji, Tunjangan & Upah	(516)	(958)	(1.103)	(1.410)	(1.598)
Beban Operasional Proyek	(14)	(296)	(358)	(623)	(699)
Penurunan Nilai Piutang Usaha	(56)	(99)	(109)	(120)	(132)
Beban Umum	(145)	(487)	(398)	(460)	(486)

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

Biaya Pengembangan Karyawan	(35)	(65)	(67)	(78)	(89)
Biaya Tender	(6)	(11)	(13)	(15)	(18)
Beban Pajak Final	(621)	(1.053)	(1.261)	(1.630)	(2.031)
Biaya Umum Lainnya	(71)	(188)	(231)	(258)	(282)
Biaya Penyusutan	-	(42)	(114)	(135)	(179)
Total Beban Umum dan Penjualan	(1.524)	(3.295)	(3.766)	(4.862)	(5.677)
Total Beban Umum dan Penjualan Margin	-3,74%	-5,55%	-5,51%	-5,94%	-5,92%
Pendapatan (Beban) Lain-lain					
Cadangan Penurunan Nilai		(459)	(660)	(956)	(1.362)
Laba dari Perusahaan Asosiasi		139	189	281	321
Laba Ventura Bersama	578	633	689	747	782
Pendapatan Dividend					
Pendapatan (Beban) Lain-Lain	61	588	326	377	254
Total Pendapatan (Beban) Lain-lain	639	901	543	(449)	(5)
Laba Operasional	4.997	6.388	7.088	7.914	10.258
Laba Operasional Margin	12,27%	10,75%	10,36%	9,67%	10,70%
Pendapatan (Beban) Bunga					
Beban Keuangan	(3.458)	(4.206)	(5.165)	(6.657)	(7.833)
Pendapatan Bunga		118	93	97	119
Total Pendapatan (Beban) Bunga	(3.458)	(4.088)	(5.073)	(6.559)	(7.714)
Total Pendapatan (Beban) Bunga Margin	-8,49%	-6,88%	-7,42%	-8,01%	-8,05%
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	1.539	2.300	2.015	1.354	2.544
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Margin	3,78%	3,87%	2,95%	1,65%	2,65%
Beban Pajak					
Pajak Tangguhan					
Beban Pajak	(138)	(205)	(233)	(371)	(504)
Net Profit / (Loss)	1.401	2.096	1.782	983	2.040
Net Profit / (Loss) Margin	3,44%	3,53%	2,61%	1,20%	2,13%

Lampiran 3. Laporan Posisi Keuangan

Laporan Posisi Keuangan	2020	2021	2022	2023	2024
Aset					
Aset Lancar					
Kas dan Setara Kas	3.169	5.133	3.446	4.075	4.556
Piutang Usaha	2.458	4.138	4.986	6.318	7.557
Piutang Ventura Bersama	800	811	853	917	995
Piutang Retensi	1.408	138	165	(213)	(257)
Unbilled Receivable					
Tagihan Bruto Kepada Pemberi Kerja	6.175	4.585	6.605	9.559	13.622
Cadangan Penurunan Nilai		(459)	(1.119)	(2.075)	(3.437)
Piutang Lain-lain	1.123	3.507	4.007	4.507	5.007
Persediaan	1.336	2.090	2.446	3.013	3.613
Aset Real Estate	1.268	3.136	2.499	2.309	2.463
Uang Muka	1.019	890	890	890	890
Uang muka Pajak	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890
Aset Lancar lainnya	610	639	639	639	639
Total Aset Lancar	21.256	26.498	27.307	32.255	38.050
Aset Tidak Lancar					
Piutang Usaha Jangka Panjang	83	31	210	176	119
Piutang Lain-Lain	101				
Uang Muka dan Pembayaran Dimuka	1.572	1.572	1.572	1.572	1.572
Bagian Tidak Lancar Aset Real Estate	1.162	1.189	1.974	2.605	2.605
Properti Investasi	1.982	1.279	1.392	1.994	2.469
Investment in associates	138	4.508	5.585	6.600	7.225
Investasi pada ventura Bersama	882	1.574	2.229	2.917	3.639
Aset Tetap	3.947	4.745	6.847	8.421	11.245
Aset Tidak Berwujud	90.066	141.378	197.352	253.839	308.398
Kewajiban Pajak Tangguhan	3	31	37	43	46
Aset Tidak Lancar Lainnya	650	746	746	746	746
Total Aset Tidak Lancar	100.585	157.052	217.945	278.913	338.063
Total Aset	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114

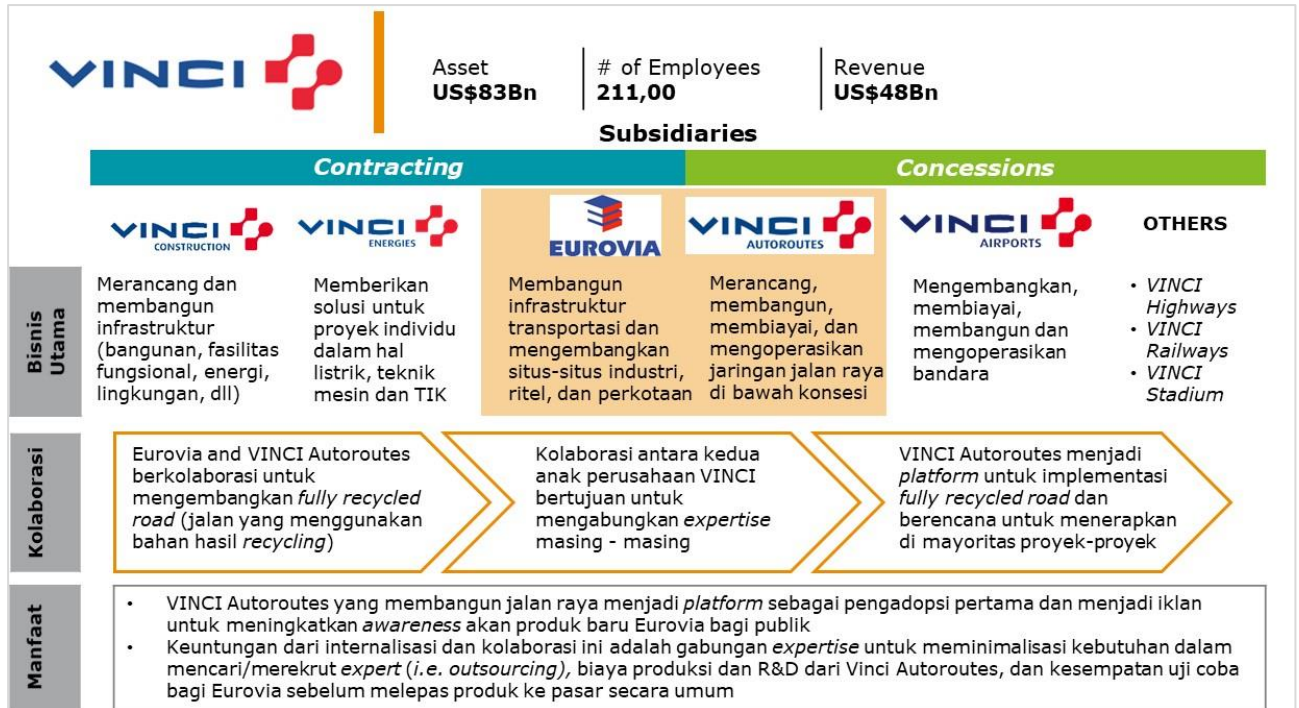
Kewajiban					
Kewajiban Lancar					
Utang Usaha	10.503	3.279	4.980	6.511	8.894
Pinjaman Bank Jangka Pendek	5.961	5.469	5.396	5.110	4.823
Pinjaman Jangka Pendek Lainnya					
Utang Lain-lain	869	797	801	829	836
Utang Pajak	169	1.050	1.181	1.467	1.787
Uang Muka Konsumen	287	58	58	58	58
Liabilitas Kontrak		534	913	1.201	999
Akrual dan Provisi	581	2.581	2.581	2.581	2.581
Pinjaman Jangka Panjang Yang akan jatuh tempo dalam 1 tahun	252	1.466	631	981	81
Utang Sewa Pembiayaan Yang akan Jauh Tempo dalam 1 Tahun		66	79	95	114
Pendapatan Ditangguhkan					
Liabilitas Lancar Lainnya					
Total Kewajiban Lancar	18.623	15.301	16.621	18.835	20.172
Kewajiban Tidak Lancar					
Utang Usaha Jangka Panjang	28.816	34.837	39.832	48.475	36.875
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya					
Pinjaman dari Pemegang Saham					
Pinjaman jk. Panjang Setelah dikurangi porsi lancar					
Bank	38.353	65.960	95.939	124.156	156.776
Non-bank		8.727	11.136	11.136	23.698
Medium Term Notes		2.525	3.475	3.950	5.350
Utang Obligasi					
Utang Sewa Pembiayaan		386	430	503	567
Uang Muka Kontrak Jangka Panjang	274	274	274	274	274
Pendapatan Ditangguhkan	4.500	3.717	3.732	3.760	3.792
Kewajiban Imbalan Kerja Jangka Panjang	32	215	215	215	215
Liabilitas Pajak Tangguhan	59	86	92	97	99
Utang Retensi	380	347	345	330	307
Kewajiban Tidak Lancar Lainnya	787				
Total Kewajiban Tidak Lancar	73.201	117.074	155.470	192.895	227.952

Total Kewajiban	91.824	132.375	172.092	211.731	248.125
Ekuitas					
Modal Saham	500	500	500	500	500
Penambahan Modal Saham	19.600	35.467	55.213	79.880	106.099
Perubahan Ekuitas Anak Perusahaan		3.177	3.702	4.302	4.652
Obligasi Konversi					
Selisih Nilai Pasar Wajar Aset Tetap	467	467	467	467	467
Penghasilan Komprehensif Lain	-35	-35	-35	-35	-35
Laba Ditahan	6.965	8.233	9.213	8.765	8.825
Laba Ditahan Periode Sebelumnya	6.965	6.965	8.233	9.213	8.765
Dividend Payout		-419	-356	-197	-408
Laba Tahun Berjalan		1.688	1.336	-251	468
Total Ekuitas	27.497	47.810	69.061	93.880	120.508
Kepentingan Non Pengendali	2.519	3.365	4.099	5.558	7.481
Total Liabilities & Equity	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114

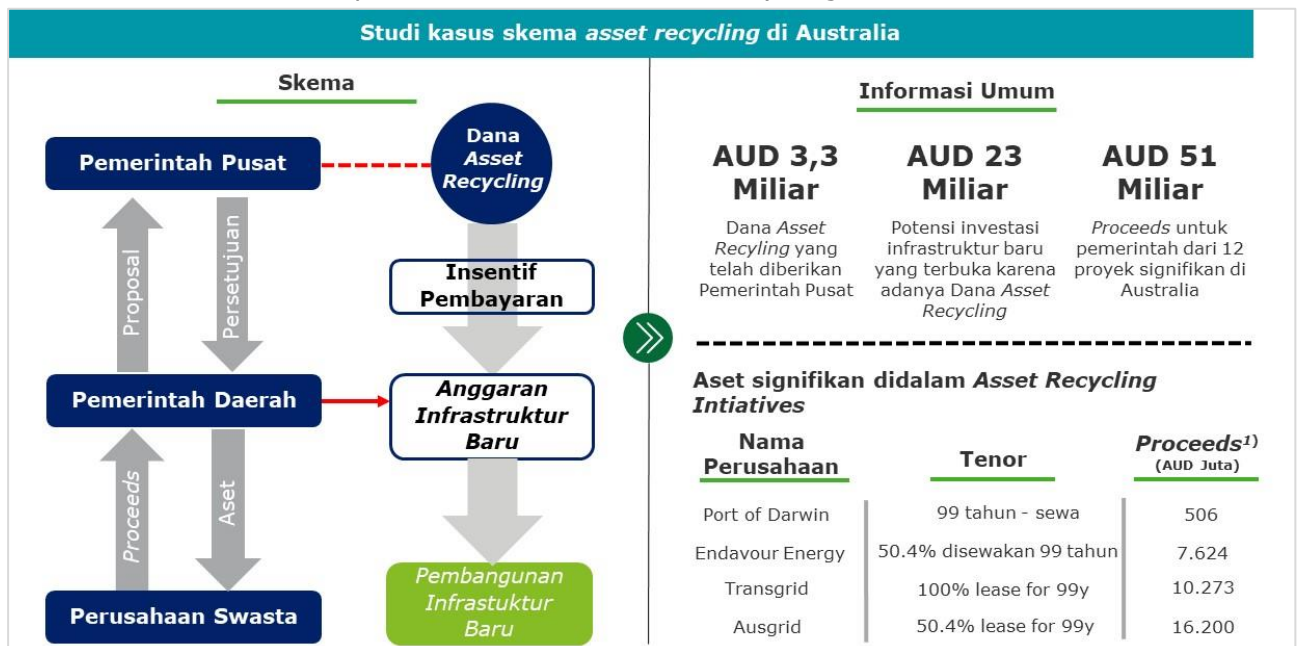
Lampiran 4. Laporan Arus Kas

Laporan Arus Kas	2020	2021	2022	2023	2024
Arus Kas dari Kegiatan Operasi					
Penerimaan dari Pelanggan	29.368	58.247	64.780	77.009	89.958
Pembayaran kepada Supplier dan Pegawai	(24.810)	(60.245)	(56.981)	(69.511)	(78.368)
Pembayaran Beban Keuangan	(3.794)	(4.206)	(5.165)	(6.657)	(7.833)
Pendapatan Bunga	1	118	93	97	119
Pembayaran Pajak	(443)	(377)	(1.363)	(1.716)	(2.216)
Other Income / (Expense)	295	588	326	377	254
Lain-Lain		282	18	41	15
Total Arus Kas dari Kegiatan Operasi	617	(5.593)	1.706	(360)	1.929
Arus Kas dari Kegiatan Investasi					
Penerimaan atas Penjualan Properti Investasi	(987)		(520)	(936)	(915)
Penambahan Investasi Pada Perusahaan Asosiasi	(4.444)	(4.232)	(888)	(734)	(304)
Pemberian Pinjaman kepada anak perusahaan		101			
Penambahan Investasi Pada Ventura	(422)	(60)	34	59	60
Capital Expenditure	(5.391)	(47.349)	(54.709)	(51.540)	(72.277)
Total Arus Kas dari Kegiatan Investasi	(11.244)	(51.539)	(56.083)	(53.151)	(73.436)
Arus Kas dari Kegiatan Pembiayaan					
Penerimaan dari Pemegang Saham	3.500				
Proceed dari Initial Public Offering	2.277	3.702	525	950	350
Penyertaan Modal Negara (PMN)		15.867	20.087	24.667	26.730
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman	3.850	40.033	32.487	28.845	45.477
Pembayaran Dividend	(532)	(419)	(356)	(197)	(408)
Pembayaran Dividend Pemegang Saham Minoritas		(88)	(53)	(126)	(161)
Pendapatan Dividend					
Perubahan Ekuitas Lainnya					
Pembayaran Pinjaman dan Lease	(404)				
Total Arus Kas dari Kegiatan Pembiayaan	8.691	59.096	52.690	54.139	71.989
Saldo Awal	5105	3169	5133	3446	4075
Saldo Akhir	3169	5133	3446	4075	4556
Net Increase or Decrease	(1936)	1964	(1686)	628	481

Lampiran 5. Studi Kasus Vinci dalam Manfaat Sinergi dan Kolaborasi



Lampiran 6. Studi Kasus Asset Recycling di Australia



BUKU INI CETAKAN

File : B.RJPP/V.8R3

Tanggal : 04/02/2020

RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN

2020 - 2024

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya kami mampu dan bersemangat melaksanakan amanah Pemegang Saham untuk mengembangkan PT Utama Karya (Persero).

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Periode 2020-2024 ini mencakup arah, strategi dan aksi korporasi 5 (lima) tahun yang akan datang sebagai bagian dari perjalanan transformasi PT Utama Karya (Persero) dari perusahaan yang bergerak di industri konstruksi menjadi pengembang multi-bisnis berbasis infrastruktur dengan menjadikan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) sebagai tulang punggung infrastruktur (*infrastructure backbone*) dan sebagai agen pengembangan keekonomian Pulau Sumatera.

RJPP ini disusun dengan mempertimbangkan potensi pertumbuhan pembangunan infrastruktur dan ekonomi domestik yang menjanjikan bagi PT Utama Karya (Persero) terutama melalui mandat penugasan pengembangan JTTS. Selain itu, terdapat beberapa faktor internal sebagai pertimbangan pengembangan RJPP 2020-2024, antara lain evaluasi atas pencapaian strategi, kebijakan, dan kinerja perusahaan atas RJPP periode sebelumnya (Periode 2014-2018), serta pemetaan posisi perusahaan saat ini terhadap industri dan kompetisi di Indonesia.

Demikian RJPP Periode 2020-2024 ini disusun untuk dapat dijadikan pedoman manajemen dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan lima tahun mendatang serta dapat disahkan oleh Pemegang Saham sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan.

Atas perhatian dan seluruh masukan yang konstruktif, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, 11 Februari 2020
PT HUTAMA KARYA (PERSERO)

Dewan Komisaris:



Budiman
Komisaris Utama



Susdiyarto Agus Praptono
Wakil Komisaris Utama



Adityawarman
Komisaris



Achmad Gani Ghazaly
Komisaris



Musyafak
Komisaris



Chairiah
Komisaris



Wahyu Muryadi
Komisaris

Direksi:



Bintang Perbowo
Direktur Utama



Aloysius Kiik Ro
Wakil Direktur Utama



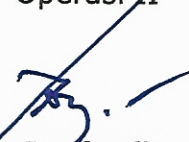
Sugiarti
Direktur Keuangan



Suroto
Direktur Operasi I



Mohamad Indrayana
Direktur Operasi II



Sugeng Rochadi
Direktur Operasi III



Putut Ariwibowo
Direktur Human Capital dan
Pengembangan

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	1
Ringkasan Eksekutif.....	1
Daftar Gambar	1
Daftar Tabel.....	1
1. Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan	1
1.2 Visi dan Misi Perusahaan	3
1.3 Budaya dan Moto Perusahaan	4
1.4 Maksud dan Tujuan Perusahaan	5
1.5 <i>Good Corporate Governance</i>	5
1.6 Arah Pengembangan Perusahaan	6
1.7 Struktur Organisasi	10
1.8 Kompetensi, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama	10
1.8.1. BUJT: Pengembangan Jalan Tol di Sumatera	11
1.8.2. Jasa Konstruksi dan Manufaktur	12
1.8.3. <i>Engineering, Procurement, Construction</i> (EPC)	14
1.8.4. <i>Enterprise</i> (Investasi)	14
2. Evaluasi RJPP 2014-2018 dan RJPP 2019 – 2023	15
2.1 Evaluasi Pencapaian Strategis Perusahaan	15
2.1.1. Evaluasi Umum	15
2.1.2. Bidang Pemasaran.....	15
2.1.3. Bidang Produksi	17
2.1.4. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	18
2.1.5. Bidang Keuangan	19
2.1.6. Bidang Pengembangan Bisnis.....	24
2.1.7. Bidang Pengembangan Jalan Tol	25
2.2 Evaluasi Pencapaian Tujuan dan Sasaran Perusahaan	25
2.3 Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan Perusahaan	27
2.4 Kendala yang Dihadapi Perusahaan dan Upaya-Upaya Pemecahan Masalah yang Telah Dilakukan	30
2.4.1. Bidang Pemasaran.....	30
2.4.2. Bidang Produksi	30
2.4.3. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	31
2.4.4. Bidang Organisasi, Manajemen, dan Teknologi	31
2.4.5. Bidang Keuangan	31
3. Posisi Perusahaan Saat ini	32
3.1 Analisis Lingkungan Eksternal – <i>PESTEL Analysis</i>	32
3.2 Analisis Lingkungan Eksternal – <i>Porter's 5 Forces</i>	35
3.3 Analisis Perbandingan Performa Keuangan PT HK dalam Industri	36
3.4 Analisis Internal dan Eksternal – <i>SWOT Analysis</i>	37
4. Rencana Jangka Panjang 2020-2024	41
4.1 Asumsi Makro	41
4.1.1. Kondisi Perekonomian Global	41
4.1.2. Kondisi Perekonomian Indonesia	41
4.1.3. Kondisi Perekonomian Pulau Sumatera.....	43
4.2 Asumsi Sektoral	44
4.1.1. Sektor Properti.....	44
4.1.2. Sektor Konstruksi dan Infrastruktur	50

4.1.3. Sektor Material Konstruksi.....	55
4.1.4. Sektor Jalan Tol Trans-Sumatera.....	56
4.1.5. Sektor HK Enterprise	58
4.3 Asumsi Korporasi	60
4.3.1. Percepatan Pembangunan Jalan Tol Trans-Sumatera	60
4.3.2. Pengembangan <i>Value Capturing</i> Jalan Tol Trans-Sumatera dan Multi-bisnis Infrastruktur	61
4.4 Tujuan dan Sasaran	62
4.4.1. Tujuan Perusahaan	62
4.4.2. Sasaran Kinerja Perusahaan	64
4.5 Strategi Perusahaan	65
4.5.1. Landasan Strategi Korporasi	65
4.5.2. Gambaran Perkembangan Portofolio Bisnis	66
4.5.3. <i>Roadmap</i> Bisnis dan Struktur Korporasi PT HK	68
4.5.4. Pengejawantahan <i>Roadmap</i> Perusahaan ke Strategi Korporasi HK	71
4.5.5. Strategi Utama Korporasi	71
4.5.6. Persiapan untuk Mega Proyek dan Pasca 2024	78
4.6 Strategi Fungsional	79
4.6.1. Operasi Bisnis	79
4.6.2. Strategi Investasi	80
4.6.3. Strategi Pendanaan	81
4.6.4. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)	82
4.6.5. Strategi Sistem Operasi dan IT	84
4.6.6. Strategi Anak Perusahaan	84
4.7 Matriks Keterkaitan Induk dan Anak Perusahaan	89
4.8 Identifikasi dan Mitigasi Risiko	95
5. Proyeksi Keuangan 2020-2024	102
5.1 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan	102
5.2. Proyeksi Program Investasi dan Sumber Dana	106
5.3 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan.....	108
5.4 Proyeksi Arus Kas	108
5.5 Proyeksi Laba/Rugi.....	109
5.6 Jadwal Sisa Kebutuhan Dukungan Pemerintah (Penyertaan Modal Negara untuk Pembangunan JTTS)	110
5.7 Proyeksi Rasio Keuangan	111
6. Penutup.....	112
7. Lampiran	113

RINGKASAN EKSEKUTIF

Penyusunan RJPP 2020-2024 ini dimulai dengan analisis internal, eksternal, dan pengumpulan aspirasi dari pemangku kepentingan terkait. Analisis internal dilakukan dengan menganalisis data historis untuk mengetahui performa Perusahaan, pencapaian – pencapaian, tantangan dan kendala yang dihadapi, serta hal – hal yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan. Sementara untuk analisis eksternal dilakukan dengan menganalisis faktor – faktor makro yang berpotensi memengaruhi bisnis Perusahaan, tren industri yang sedang terjadi, dan performa dari pemain lain di industri yang sejenis. Berdasarkan kedua analisis ini, dilakukan pemetaan Perusahaan dalam industri dengan segala kekuatan dan kelemahan yang ada. **Kesimpulan dari analisis – analisis ini adalah Perusahaan perlu untuk melakukan strategi – strategi yang mendukung pertumbuhan (Growth Strategy).** Kesimpulan ini kemudian dibawakan pada saat pengumpulan aspirasi dari pemangku kepentingan, dan hasilnya menunjukkan bahwa hal ini sejalan dengan aspirasi – aspirasi yang dimiliki.

Asumsi makroekonomi yang digunakan berlandaskan dari berbagai hasil analisis yang menunjukkan bahwa di tingkat global, nasional, maupun wilayah seperti Sumatera masih dalam kondisi yang mendukung pertumbuhan Perusahaan. Asumsi sektoral seperti properti, material konstruksi, konstruksi dan infrastruktur, serta Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) juga menunjukkan peluang yang masih besar untuk dieksplorasi oleh Perusahaan. Asumsi utama korporasi yang turut menjadi landasan adalah adanya percepatan pembangunan JTTS, dan adanya kebutuhan yang tinggi untuk pengoptimalan *value capturing* di sekitar ruas – ruas JTTS dan pengembangan multibisnis infrastruktur.

Tujuan Perusahaan yang ingin dicapai dalam penyusunan RJPP ini adalah untuk tetap mendukung visi Pemerintah dan meningkatkan peran dalam pembangunan Indonesia, terutama dalam bidang dan kompetensi perusahaan. Pemerintah Indonesia memiliki tema pembangunan periode 2020-2024, yaitu **“Indonesia Berpenghasilan Menengah – Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan”**. Tema pembangunan ini tertuang dalam tujuh agenda pembangunan, di mana beberapa dari agenda pembangunan tersebut sejalan dengan Visi Perusahaan, yaitu menjadi **“Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia”** (*“Indonesia’s Most Valuable Infrastructure Developer”*, IMVID). Untuk mendukung agenda pembangunan tersebut dan mewujudkan visi yang dimiliki, perlu didukung oleh visi yang selaras dengan masing – masing Anak Perusahaan dan sinergi yang kuat dalam internal Perusahaan. Sehingga dalam jangka panjang, Perusahaan dapat menjadi **“Konglomerat Infrastruktur”** yang memiliki peran sebagai **“Think-tank, Catalyst, & Renowned Player”**.

Tema utama yang menjadi landasan strategi yang dikembangkan adalah **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** untuk eksisting pasar internal yang tercipta dari penugasan JTTS. Turunan dari strategi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok utama, yaitu: 1) Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan *value capture* di Sumatera; 2) Pengoptimalan *value chain* dan peningkatan kontribusi setiap Anak Perusahaan, sinergi, dan kolaborasi grup; 3) Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS. Strategi – strategi tersebut akan diturunkan dalam strategi fungsional dan strategi dari setiap Anak Perusahaan. Dengan menggunakan segala asumsi dan strategi, diproyeksikan bahwa perusahaan dapat memiliki tingkat pertumbuhan pendapatan secara *compounded* sebesar 27,3% dan total aset sebesar 35,3%.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Ilustrasi <i>Value Chain</i> EPC untuk PT HK	8
Gambar 1.2. Tema Utama RJPP 2020 - 2024	8
Gambar 1.3. Prinsip Dasar <i>Blue Ocean Strategy</i>	9
Gambar 1.4. <i>Roadmap</i> Pertumbuhan dan Fokus PT HK Kedepannya	9
Gambar 1.5. Struktur Organisasi Eksisting PT HK	10
Gambar 1.6. Rangkuman Kompetensi Inti, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama PT HK	11
Gambar 2.1. Evaluasi Umum Tingkat Korporasi	15
Gambar 2.2. Target dan Pencapaian Lelang yang Diikuti PT HK	16
Gambar 2.3. Target dan Pencapaian Lelang yang Dimenangkan PT HK	16
Gambar 2.4. Target Pencapaian Pendapatan PT HK	17
Gambar 2.5. Target Pencapaian HPP PT HK	18
Gambar 2.6. Target dan Pencapaian Produktivitas PT HK	18
Gambar 2.7. Target dan Pencapaian EBITDA PT HK	19
Gambar 2.8. Target dan Pencapaian Laba Bersih PT HK	20
Gambar 2.9. Target dan Pencapaian ROA PT HK	20
Gambar 2.10. Target dan Pencapaian ROE PT HK	21
Gambar 2.11. Target dan Pencapaian Total Aset PT HK	21
Gambar 2.12. Target dan Pencapaian Aset Lancar PT HK	22
Gambar 2.13. Target dan Pencapaian <i>Collection Period</i> PT HK	22
Gambar 2.14. Target dan Pencapaian Perputaran Total Aset PT HK	23
Gambar 2.15. Target dan Pencapaian DER PT HK	23
Gambar 2.16. Target dan Pencapaian <i>Times Interest Earned Ratio</i> PT HK	24
Gambar 2.17. Target dan Pencapaian Investasi Pembangunan Jalan Tol	25
Gambar 3.1. Rangkuman <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk	32
Gambar 3.2. Rangkuman Aturan PSAK yang Baru	33
Gambar 3.3. <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk – Pandangan Aspek Politik dan Ekonomi	33
Gambar 3.4. <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk – Pandangan Aspek Sosial dan Teknologi	34
Gambar 3.5. <i>PESTEL Analysis</i> PT HK Induk – Pandangan Aspek <i>Environment</i> dan <i>Legal</i>	34
Gambar 3.6. Gambaran Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk	35
Gambar 3.7. Penjelasan detail analisis Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk	35
Gambar 3.8. Profil Pemain di Industri Sejenis PT HK	36
Gambar 3.9. Perbandingan Pendapatan dan Aset Pemain Terpilih	36
Gambar 3.10. Perbandingan ROE dan ROA Pemain Terpilih	37
Gambar 3.11. Perbandingan Marjin EBITDA dan DER	37
Gambar 3.12. Analisis SWOT untuk PT HK Induk	38
Gambar 3.13. Letak PT HK Induk dalam Kuadran TOWS	40
Gambar 4.1. Tingkat Inflasi Indonesia	42
Gambar 4.2. Tren Indeks Harga Properti Residensial	44
Gambar 4.3. Indeks Harga Perumahan	45
Gambar 4.4. Indeks Harga Properti Residensial di Sumatera vs Nasional	46
Gambar 4.5. Pertumbuhan Triwulanan Indeks Harga Properti Komersial (% , QTQ)	47
Gambar 4.6. Pertumbuhan QTQ Pasokan Properti Komersial	47
Gambar 4.7. <i>Occupancy</i> dan Tingkat Sewa Gedung perkantoran di Jakarta dan sekitarnya	48
Gambar 4.8. Market Sizing Hunian 1st Time Buyer Sumatera & Jawa, Hotel Sumatera dan Perkantoran Jakarta	49
Gambar 4.9. Potensi Proyek Baru HKI di luar JTTS	50
Gambar 4.10. Estimasi Pasar Konstruksi Nasional 2020-2024 berdasarkan PSN dan RPJMN 2020-2024 ..	51
Gambar 4.11. Bentuk Kompensasi Pemerintah terhadap Transportasi Urban di Berbagai Negara	52
Gambar 4.12. Estimasi Awal Pembiayaan Fisik Ibu Kota Negara dan Pembagian Wilayah	53
Gambar 4.13. Proyeksi Km terbangun dan Pendapatan Konstruksi HKI dari JTTS 2020-2024	54
Gambar 4.14. Pertumbuhan Pasar Aspal	55
Gambar 4.15. Pertumbuhan Pasar Beton	55
Gambar 4.16. Skala Prioritas Pengembangan Jalan Tol Trans Sumatera	56
Gambar 4.17. Sebaran Proyek Strategis Nasional (PSN)	58

Gambar 4.18 Sektor Proyek Strategis Nasional dengan Sebaran Wilayah	59
Gambar 4.19. Daya Saing Pembangunan Infrastruktur Transportasi Indonesia Tahun 2019	59
Gambar 4.20. Komposisi Sektor Pembiayaan IIF sampai dengan Tahun 2019	60
Gambar 4.21. Estimasi Percepatan Pembangunan 24 Ruas JTTS	61
Gambar 4.22. Ilustrasi Potensi dan Estimasi Pasar atas <i>Value Capturing</i> JTTS.....	61
Gambar 4.23. Transformasi Besar PT HK dalam Beberapa Tahun Terakhir	62
Gambar 4.24. Keselarasan Aspirasi Pembangunan Pemerintah dan Visi Misi Perusahaan	63
Gambar 4.25. Visi Jangka Panjang Perusahaan dan Sinergi Internal	63
Gambar 4.26. Visi dan Misi Anak Perusahaan sebagai Hasil <i>Visioning Workshop</i>	66
Gambar 4.27. Perkembangan dan Portofolio Bisnis PT HK.....	67
Gambar 4.28. Gambaran Portofolio Bisnis PT HK dari Tahun 2015–2024	67
Gambar 4.29. <i>Roadmap</i> Bisnis Perusahaan dari Tahun 2020 hingga post 2024.....	69
Gambar 4.30. Manifestasi <i>Roadmap Strategy</i> Dalam Struktur Korporasi Periode 2019 – 2021.....	69
Gambar 4.31. Usulan Penyesuaian Struktur Organisasi PT HK	70
Gambar 4.32. Ilustrasi Pengejawantahan <i>Roadmap</i> dalam Bisnis Perusahaan	71
Gambar 4.33. Pembangunan JTTS dan Identifikasi Awal <i>Value Capturing</i>	73
Gambar 4.34. Manfaat dan Potensi dari <i>Value Capturing</i>	73
Gambar 4.35. Potensi <i>Backward – Forward Integration</i> oleh Perusahaan	74
Gambar 4.36. Visi dan Misi Setiap Anak Perusahaan dan Potensi Kerja sama yang Dapat Dilakukan	75
Gambar 4.37. Penjelasan Detail Potensi Kerja sama Setiap Anak Perusahaan	75
Gambar 4.38. Skema <i>Asset Recycling</i> Potensial untuk Perusahaan	77
Gambar 4.39. Informasi Dasar dari Potensi Mega Proyek Lainnya	78
Gambar 4.40. Potensi Peran PT HK dan Dukungan Pemerintah yang Diperlukan	78
Gambar 4.41. Evaluasi dan Strategi Pengembangan Bisnis EPC.....	80
Gambar 4.42. Gambaran Investasi yang Dilakukan Perusahaan	81
Gambar 4.43. Jadwal Kebutuhan PMN dan IPO Anak Perusahaan	81
Gambar 4.44. Tujuan dan <i>Story Line</i> Pendukung IPO Anak Perusahaan.....	82
Gambar 4.45. <i>Roadmap</i> Fungsi SDM sebagai <i>Strategic Partner</i>	82
Gambar 4.46. Talent Development Roadmap Perusahaan	83
Gambar 4.47. Gambaran <i>High-Level Talent Development Program</i>	83
Gambar 4.48. Gambaran Besar Strategi Fungsional Sistem IT dan Teknologi	84
Gambar 4.49. Roadmap Strategi HKR 2020-2024.....	85
Gambar 4.50. Roadmap Strategi HKI 2020-2024.....	86
Gambar 4.51. Visi, Misi, dan Strategi HKA	87
Gambar 4.52. Roadmap Strategi HKA 2020-2024.....	87
Gambar 4.53. Roadmap Strategi HKE 2020-2024.....	88
Gambar 4.54. Peta Risiko 2020-2024.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Evaluasi Sasaran Perusahaan pada RJPP 2014-2018	26
Tabel 2.2. Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan	27
Tabel 3.1. Matriks TOWS Internal untuk PT HK Induk.....	38
Tabel 3.2. Matriks TOWS Eksternal untuk PT HK Induk.....	39
Tabel 4.1. Daftar potensi proyek sektor perkeretaapian 2020-2024	52
Tabel 4.2. Rincian rencana skema pendanaan dan pembangunan Ibu Kota Negara	53
Tabel 4.3. Daftar Proyek JTTS yang Potensial Dikerjakan oleh HKI	54
Tabel 4.4. Gambaran Umum Jadwal Pembangunan JTTS	57
Tabel 4.5. Jadwal Pembangunan Rinci Ruas-Ruas JTTS Periode 2020 – 2027	57
Tabel 4.6. Gambaran Umum Sasaran Kinerja Perusahaan 2020-2024	64
Tabel 4.7. Sasaran Kuantitatif Konsolidasi Perusahaan 2020-2024.....	65
Tabel 4.8. Skema Pendanaan Alternatif Potensial	76
Tabel 4.9. Strategi Fungsional Perusahaan	79
Tabel 4.10. Matriks Keterkaitan Konsolidasi	89
Tabel 4.11. Matriks Keterkaitan BUJT.....	89
Tabel 4.12. Matriks Keterkaitan Jakon.....	90
Tabel 4.13. Matriks Keterkaitan HKR.....	91
Tabel 4.14. Matriks Keterkaitan HKA.....	92
Tabel 4.15. Matriks Keterkaitan HKI	93
Tabel 4.16. Matriks Keterkaitan HKE	94
Tabel 4.17. Tabel Risiko Sebelum Dimitigasi	100
Tabel 4.18. Tabel Risiko Setelah Dimitigasi.....	101
Tabel 5.1: Asumsi Pertumbuhan Pendapatan dan Persentase HPP PT HK	102
Tabel 5.2: Asumsi <i>Working Capital</i> PT HK.....	103
Tabel 5.3. Asumsi Pembangunan dan Operasi JTTS	104
Tabel 5.4. Proyeksi Kebutuhan Investasi Pembangunan JTTS.....	105
Tabel 5.5. Proyeksi Rincian Investasi HK dan Anak Perusahaan	106
Tabel 5.6. Proyeksi Sumber Pendanaan Jalan Tol dan Anak Perusahaan	107
Tabel 5.7. Ikhtisar Laporan Posisi Keuangan	108
Tabel 5.8. Ikhtisar Laporan Arus Kas	108
Tabel 5.9. Ikhtisar Laporan Laba Rugi	109
Tabel 5.10. Sisa Dukungan Pemerintah untuk JTTS	110
Tabel 5.11. Ikhtisar Rasio Keuangan Konsolidasi	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Inisiatif Strategis HK	113
Lampiran 2. Laporan Laba Rugi	115
Lampiran 3. Laporan Posisi Keuangan	117
Lampiran 4. Laporan Arus Kas	120
Lampiran 5. Studi Kasus Vinci dalam Manfaat Sinergi dan Kolaborasi	121
Lampiran 6. Studi Kasus <i>Asset Recycling</i> di Australia	121

1. PENDAHULUAN

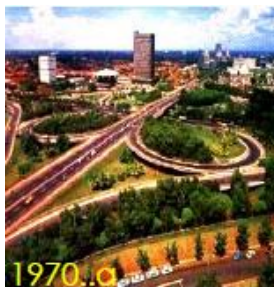
1.1 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan

PT Utama Karya (Persero) selanjutnya disebut PT HK awalnya merupakan Perusahaan swasta Hindia Belanda 'Hollandsche Beton Maatshapij' yang dinasionalisasi pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 61/1961 Tanggal 29 Maret 1961 dengan nama PN Utama Karya.

Status Perusahaan berubah menjadi Perusahaan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1971 juncto Akta Perusahaan Terbatas No. 74 tanggal 15 Maret 1973, juncto Akta Perubahan No. 48 tanggal 8 Agustus 1973 yang keduanya dibuat di hadapan Notaris Kartini Mulyadi, SH yang kemudian berdasarkan Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris, tanggal 29 Maret ditetapkan sebagai hari ulang tahun Perusahaan.



Tahun 1961 merupakan tonggak transformasi Perusahaan dari Perusahaan swasta 'Hollandsche Beton Maatshapij' menjadi PN. Utama Karya. Sejak fase transformasi, PN. Utama Karya telah menghasilkan karya konstruksi yang bernilai sejarah dan monumental seperti Gedung DPR/MPR RI, Monumen Patung Pancoran.



Menandai dimulainya teknologi Beton Pra Tekan di Indonesia, di mana PN. Utama Karya telah mengenalkan Sistem Prategang BBRV dari Swiss. Sebagai wujud eksistensi terhadap teknologi ini, PN. Utama Karya membentuk Divisi Khusus Prategang. Pada dekade ini Utama Karya berubah status menjadi PT Utama Karya (Persero).



Mengantisipasi tantangan bisnis yang semakin berkembang dan kompetitif, Perusahaan telah melakukan terobosan dengan diversifikasi usaha dengan mendirikan Unit Bisnis Hakapole yang berupa Pabrik Tiang Penerangan Jalan Umum berbagai tipe dari baja bersegi delapan (Oktagonal), dan melakukan ekspansi usaha di luar negeri. Selanjutnya Perusahaan juga telah mengawali inovasi teknologi dengan dirancangnya LPBH-80 'SOSROBAHU' (Landasan Putar Bebas Hambatan) oleh Dr. Ir. Tjokorda Raka Sukawati.



Sejalan dengan pengembangan inovasi yang terus menerus dan mengikuti kemajuan teknologi konstruksi yang berkembang pesat, Perusahaan telah mampu menghasilkan produk dengan teknologi tinggi berupa: Jembatan Bentang Panjang (*Suspension Cable Bridge, Balanced Cantilever Bridge, Arch Steel Bridge, Cable Stayed*). Dari pengalaman membuat produk teknologi tersebut, Perusahaan telah memenuhi standar internasional dalam hal kualitas, keselamatan kerja dan lingkungan yang ditandai dengan diterbitkannya sertifikasi ISO 9002:1994, OHSAS 18001:1999.



Pada era millenia yang ditandai dengan perkembangan dinamika ekonomi yang semakin pesat, Perusahaan telah merevitalisasi diri dengan melakukan pengembangan pasar pada sektor swasta dengan pembangunan: *High Rise Building* (Bakrie Tower, Apartemen), Infrastruktur (Jalan Tol) dan Diversifikasi usaha dengan membentuk Anak Perusahaan dan Investasi. Seiring dengan perkembangan tersebut, kualitas dan mutu tetap menjadi perhatian Perusahaan melalui penerbitan ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 dan OHSAS 18001:2007.



Pada tahun 2013, Perusahaan menerbitkan obligasi yang menjadikan Perusahaan untuk mengikuti segala peraturan yang ada di Pasar Modal. Pada tahun 2014, Perusahaan mendapatkan penugasan untuk pengelolaan Jalan Tol di Sumatera. Dengan adanya penugasan tersebut, Perusahaan bertransformasi menjadi Perusahaan Pengembang Jalan Tol yang memiliki bidang usaha lainnya.



Sesuai Peraturan Presiden No. 100 tahun 2014 sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Presiden No. 117 tahun 2015, Perusahaan mendapat penugasan untuk melaksanakan pengusahaan jalan tol di Sumatera yaitu Ruas Medan – Binjai, Ruas Palembang – Simpang Indralaya, Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar, Ruas Pekanbaru – Dumai, Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang, Ruas Pematang Panggang – Kayu Agung, Ruas Palembang – Tanjung Api-api dan Ruas Kisaran – Tebing Tinggi.



Pada tahun 2016 PT Hutama Karya (Persero) mendapatkan Hak Konsesi Pengusahaan Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta Ruas (JORR'S) sepanjang 14,25 Km (Lebar 2 x 13,5 m). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. JL.03.04-Mn/1274 tanggal 15 November 2017 dan Amandemen I PPJT Nomor 24 Tanggal 29 November 2017 dan Perusahaan mendapatkan perpanjangan hak Pengusahaan Jalan Tol menjadi 36 (tiga puluh enam) tahun yang awalnya 16 tahun 3 bulan.



Sesuai Peraturan Presiden No. 81 tahun 2017 tentang Penugasan kepada PT Hutama Karya (Persero) untuk mengoperasikan Jalan Tol Ruas Akses Tanjung Priok Seksi W1 dan Seksi W2 dengan hak pengusahaan jalan tol selama 40 (empat puluh) tahun.

1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi: “Indonesia’s Most Valuable Infrastructure Developer” (#IMVID)
 (“Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia”)

Adapun penjelasan dari visi tersebut adalah sebagai berikut:

- Pengembang Infrastruktur: Fokus utama bisnis di bidang infrastruktur, yang merupakan salah satu pendukung kesejahteraan masyarakat dan kemajuan negara. Kata “pengembang” dapat menunjuk pada proses *end-to-end* yang mencakup investasi, konstruksi, hingga operasi serta bergerak di berbagai lini bisnis utama dan pendukung, misalnya manufaktur material konstruksi.
- Terkemuka: Menjadi perusahaan yang berada di jajaran atas pada semua aspek usahanya. Menjalankan bisnis yang tidak secara langsung memberikan nilai tambah tetapi berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi negara serta menciptakan peluang-peluang untuk bisnis lain. PT HK berperan menciptakan dan memanfaatkan nilai bagi perusahaan, para pengguna, masyarakat, dan negara Indonesia.
- Indonesia: Sebagai perwujudan pengabdian terhadap negara serta berfokus pada penyelesaian mandat pemerintah.

Misi:

- Menyukkseskan mandat Pemerintah untuk membangun dan mengoperasikan Jalan Tol Trans Sumatera.
- Mengembangkan multi bisnis berbasis infrastruktur melalui usaha investasi, jasa konstruksi dan manufaktur yang mampu memberikan nilai tambah premium pada korporasi dan dalam rangka mempercepat pertumbuhan perekonomian Indonesia.
- Membangun kapasitas dan kapabilitas korporasi yang berkesinambungan melalui pemantapan *human capital* dan peningkatan *financial capital* serta menciptakan *safety culture* di lingkungan Perusahaan.

Misi utama PT HK dapat disimpulkan yaitu menjadi agen utama Pemerintah Indonesia dalam menyukseskan amanat yang diemban untuk membangun dan mengoperasikan JTTS serta mempercepat pertumbuhan perekonomian Indonesia melalui pengembangan multi-bisnis berbasis infrastruktur dengan membangun kapasitas dan kapabilitas korporasi yang berkesinambungan. Terkait misi pertama PT HK dalam membangun dan mengoperasikan JTTS, PT HK diberikan tanggung jawab dalam menyiapkan, merencanakan, membiayai, membangun, hingga mengoperasikan JTTS baik secara mandiri maupun melalui skema yang sesuai dengan perundang-undangan. Untuk itu, PT HK melakukan berbagai upaya pengembangan perusahaan secara organik dan anorganik, guna mencapai target pembangunan dan pengoperasian JTTS sebagaimana ditetapkan oleh Pemerintah.

Terkait misi kedua, sebagai BUMN, PT HK memiliki aspirasi yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengambil peran yang aktif dalam mewujudkan pembangunan nasional antara lain dengan mengambil inisiatif pengembangan keekonomian di Pulau Sumatera terkait JTTS maupun daerah lainnya di Indonesia. Selain itu, PT HK diaspirasikan dapat menjadi terdepan dalam persaingan di tingkat regional, yaitu Asia Tenggara, melalui penguatan kualitas dan kapabilitas produk dan jasa, serta ekspansi di tingkat regional. Secara korporat, PT HK memiliki misi untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan secara finansial melalui antara lain pengembangan multi-bisnis berbasis infrastruktur dalam usaha investasi, jasa, konstruksi, dan manufaktur, yang juga dapat memberikan manfaat bagi pertumbuhan perekonomian Indonesia.

Keberhasilan bisnis PT HK juga dapat dilihat pada misi ketiga yang bergantung pada kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan, yang ramah terhadap pelanggan, *human capital*, serta lingkungan. Penekanan perlu diberikan terhadap upaya untuk memastikan kesehatan bagi manusia baik pelanggan maupun pekerja, aspek keselamatan operasional (*safety*), perlindungan lingkungan, peningkatan kualitas secara terus-menerus, serta niat baik terhadap masyarakat. Komitmen ini adalah demi kepentingan terbaik bagi para pemangku kepentingan, yaitu pelanggan perusahaan, pekerja, kontraktor dan pemasok, pemegang saham, serta komunitas masyarakat yang terdampak, yang membutuhkan kesinambungan peningkatan kapabilitas sumber daya korporasi, antara lain dalam hal kualitas dan kuantitas *human capital* serta kemantapan *financial capital*, serta komitmen yang kuat dalam menciptakan *safety culture* di lingkungan perusahaan.

1.3 Budaya dan Moto Perusahaan

Dalam rangka memberikan panduan moral dan tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sebagai “INSAN HUTAMA”, maka ditetapkanlah suatu budaya Perusahaan sebagai berikut:

- **Orientasi pada pelanggan**
 - Insan Utama senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan
 - Keberpihakan pada kepuasan pelanggan
 - Pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
- **Integritas**
 - Insan Utama memiliki moral dan etika usaha yang baik
- **Profesional**
 - Insan Utama bekerja sesuai tanggung jawab profesinya secara baik dan benar berdasarkan persyaratan sistem manajemen dan GCG.

Untuk menumbuhkan semangat dan motivasi karyawan dalam mencapai visi, misi, dan sasaran Perusahaan yang telah ditetapkan dengan kesatuan moral dan tingkah laku karyawan yang tercermin dalam budaya Perusahaan, maka Perusahaan menetapkan moto PT HK adalah:

“Inovasi untuk Solusi”

Yang bermakna suatu upaya untuk mewujudkan produk dan jasa unggulan, serta pembaruan sikap, pemikiran, dan tindakan yang mendorong tersampainya solusi yang tepat yang dilaksanakan dengan produktivitas tinggi.

1.4. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Maksud dan tujuan perusahaan sebagai berikut:

- Melakukan usaha di bidang industri konstruksi, pengusahaan jalan tol, industri pabrikasi, jasa penyewaan, jasa keagenan, investasi, agro industri, perdagangan, pengelolaan kawasan, layanan jasa peningkatan kemampuan di bidang jasa konstruksi, teknologi informasi, pengembang dan pengelolaan Perusahaan;
- Optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perusahaan dengan menerapkan prinsip – prinsip Perusahaan Terbatas;
- Memenuhi harapan dari pemangku kepentingan (*stakeholders*);
- Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang/ jasa yang bermutu tinggi bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- Menjadi pelopor usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.

1.5 Good Corporate Governance

Dalam mata rantai kinerja, GCG tidak lagi menjadi tuntutan penerapan suatu sistem, tetapi telah menjadi sistemik dalam perilaku Organ Perusahaan dan Karyawan. Pengelolaan perusahaan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang terkodifikasi dalam Instrumen

GCG yang terdiri dari Board Manual, Komite Audit Charter, Pedoman GCG dan *Code of Conduct* yang merupakan *life documents* yang senantiasa dilakukan penyesuaian dengan iklim bisnis yang berkembang baik internal maupun eksternal.

- **Transparansi:** Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi dan relevan mengenai perusahaan.
- **Akuntabilitas:** Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif.
- **Pertanggungjawaban:** Kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip - prinsip korporasi yang sehat.
- **Kemandirian:** Keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip - prinsip korporasi yang sehat.
- **Kewajaran, Keadilan, dan Kesetaraan:** di dalam memenuhi hak-hak setiap individu dan *stakeholder* lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangan yang berlaku.

1.6 Arah Pengembangan Perusahaan

Tahun 2020-2024 diproyeksikan terdapat banyak tantangan dari eksternal perusahaan. Kondisi global yang semakin tidak menentu, pertumbuhan ekonomi domestik yang semakin sulit untuk diungkit, dan adanya beberapa perubahan peraturan yang baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerja perusahaan dalam 5 tahun ke depan. Adapun tantangan yang telah diidentifikasi dalam kurun waktu 5 tahun ke depan yang secara signifikan berpotensi untuk memberikan dampak pada kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- Pada tahun 2020, diberlakukannya PSAK 71, 72 dan 73. Secara global, riset menunjukkan bahwa dengan diberlakukannya PSAK 71, 72 dan 73 ini berdampak pada penurunan *bottom line* perusahaan hingga 20 – 25% dari sebelum diberlakukannya peraturan tersebut;
- Adanya mandat yang diberikan kepada PT HK untuk percepatan penyelesaian pembangunan JTTS dari rencana awal di tahun 2030 menjadi tahun 2024. Hal ini setidaknya mengakibatkan terjadi dua hal: (1) kebutuhan atas belanja modal yang dipercepat sehingga adanya *mismatch* antara jadwal pemberian PMN dengan jadwal belanja modal; (2) potensi beban depresiasi dan beban bunga yang meningkat tajam setelah tahun 2024;
- Arah prioritas pemerintah dalam pembangunan Indonesia yang berorientasi pada perkuatan infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan pasar, pengembangan wilayah untuk mengurangi kesenjangan, dan memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas. Agenda pembangunan tersebut selaras dengan visi PT HK yakni menjadi Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia atau *Indonesia's Most Valuable Infrastructure Developer*. Keselarasan ini memberikan peluang untuk PT HK mendukung program-program pembangunan nasional, terutama di sektor-sektor berikut: minyak dan gas bumi, pengembangan kawasan, ibu kota negara baru, transportasi urban dan Jalan tol trans pulau selain Sumatera;
- Adanya evolusi tipe pekerjaan yang berubah dari *admin-oriented* menjadi *problem solving* dan *skill-based (Future of Work)*. Diprediksi bahwa waktu yang dihabiskan untuk kegiatan administrasi dalam lima tahun ke depan akan sangat minimal, yakni hanya 10% dari keseluruhan waktu pekerjaan. Hal ini berdampak pada bagaimana PT HK harus dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang dimiliki untuk memanfaatkan teknologi dan pengembangan keahlian agar dapat tetap kompetitif;
- Potensi pasar Asia Tenggara yang dapat dipertimbangkan setelah tahun 2024 untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan ke depannya.

Selain mengantisipasi tantangan yang ada baik dari eksternal maupun internal perusahaan, PT HK juga mengidentifikasi potensi tren di industri-industri yang relevan dalam 5 tahun ke depan, di antaranya sebagai berikut:

- **Tren industri properti**
Dengan efektifnya diberlakukan PSAK 72, para pemain di industri properti mulai menerapkan strategi peningkatan porsi *recurring income* dan/atau secara *steady* menjaga keseimbangan proporsi portofolio *recurring & non-recurring income*. Sebagai contoh, Sinarmas Land dan Agung Podomoro Land telah meningkatkan porsi *recurring income*-nya di level 31% dan 24%. Selain itu, PT. Pakuwon Jati yang merupakan

perintis konsep pengembangan kawasan superblok di Indonesia, mengedepankan strategi pengembangan kawasan untuk menjadi *backbone* yang memungkinkan Pakuwon Jati untuk menjaga keseimbangan dan keterpaduan berbagai segmen bisnis. Pada tahun 2018, porsi *recurring income* dari Pakuwon Jati mencapai 46%.

- **Tren industri manufaktur**

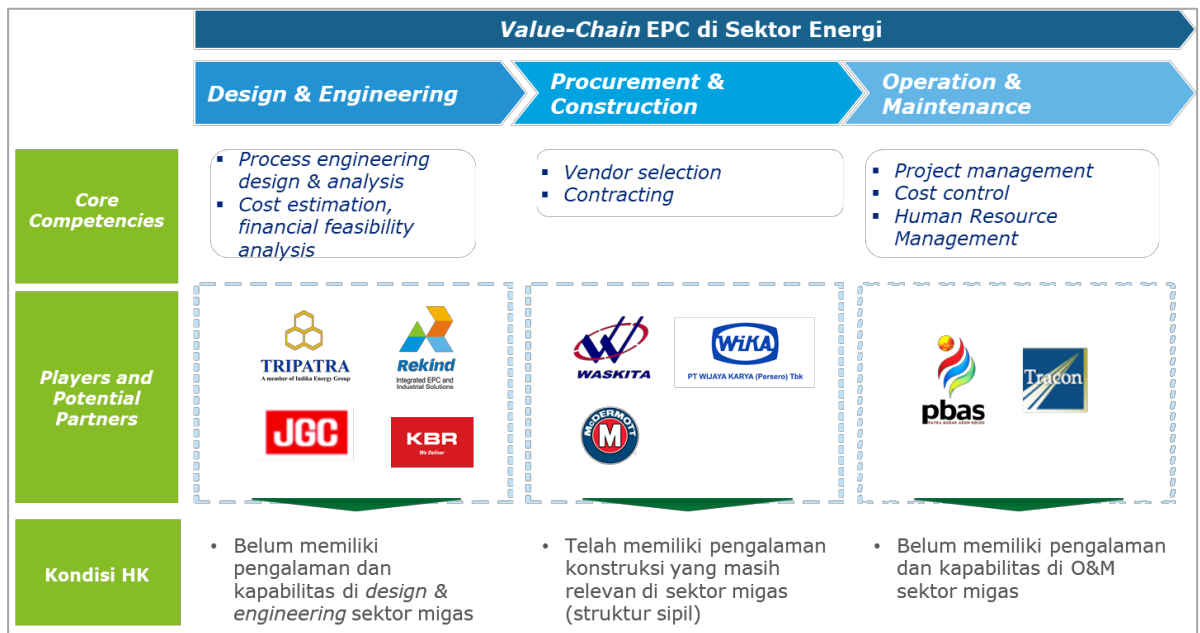
Industri manufaktur secara global menggunakan teknologi untuk menanggapi tren ramah lingkungan yang semakin menjadi perhatian utama. Secara internasional, aspal hasil *recycling* semakin banyak digunakan untuk pembangunan jalan tol. Negara-negara, seperti Amerika Serikat, Perancis dan bahkan India, menguji berbagai persentase penggunaan aspal hasil *recycling*. Perusahaan seperti Eurovia dan VINCI Autoroutes berkolaborasi untuk mengembangkan *fully recycled road* yang menggunakan bahan hasil *recycling*.

Di lingkup nasional, telah diterbitkannya Peraturan Presiden No. 55/2019 tentang **Percepatan Program Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai** (*Battery Electric Vehicle*) memberikan peluang untuk terciptanya industri manufaktur baterai kendaraan listrik. Dari sisi perkembangan industri, **Motor Listrik Nasional (Gesits)** sudah mulai dipasarkan pada 2019, Blue Bird telah meluncurkan **armada taksi *electric vehicle***, SPKLU berencana menyediakan **infrastruktur *electric vehicle*** sebagai dukungan, merupakan indikasi peluang-peluang bagi HKA untuk melakukan **diversifikasi produk** dan memperluas ke **manufaktur baterai kendaraan listrik**.

- **Tren industri sektor konstruksi dan evolusinya**

Di sektor konstruksi, semakin terbatasnya anggaran Pemerintah dan ketidakpastian ekonomi global yang berdampak pada kehati-hatian kebijakan fiskal Pemerintah, memberikan dampak pada tren pembiayaan *turnkey* atau *contractor pre-financing* yang membutuhkan kemampuan EPC dalam eksekusinya.

Merujuk kepada kapasitas PT HK, secara spesifik Jakon, dalam hal mengembangkan kapasitas EPC di dalam perusahaan, berikut merupakan hasil pemetaan kapasitas EPC di sepanjang rantai nilai untuk proyek-proyek di sektor energi. PT HK dapat mengembangkan kerja sama dengan partner strategis untuk kapabilitas *Design & Engineering* dan *Operation & Maintenance* di mana di dua kapabilitas tersebut, kemampuan PT HK masih sangat minimal.



Gambar 1.1. Ilustrasi Value Chain EPC untuk PT HK

Berdasarkan kajian atas tantangan dan tren industri dalam 5 tahun ke depan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemilihan strategi yang tepat sangat diperlukan untuk menavigasi kompleksitas tantangan eksternal dan internal perusahaan, utamanya terkait risiko dari penugasan JTTS. Tema strategi yang dikembangkan sebagai upaya menjawab tantangan dan tren industri di atas adalah **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** untuk eksisting pasar internal yang tercipta dari penugasan JTTS. Tema utama tersebut menjadi landasan bagi Hutama Karya dalam menyusun strategi utama korporasi.



Gambar 1.2. Tema Utama RJPP 2020 - 2024

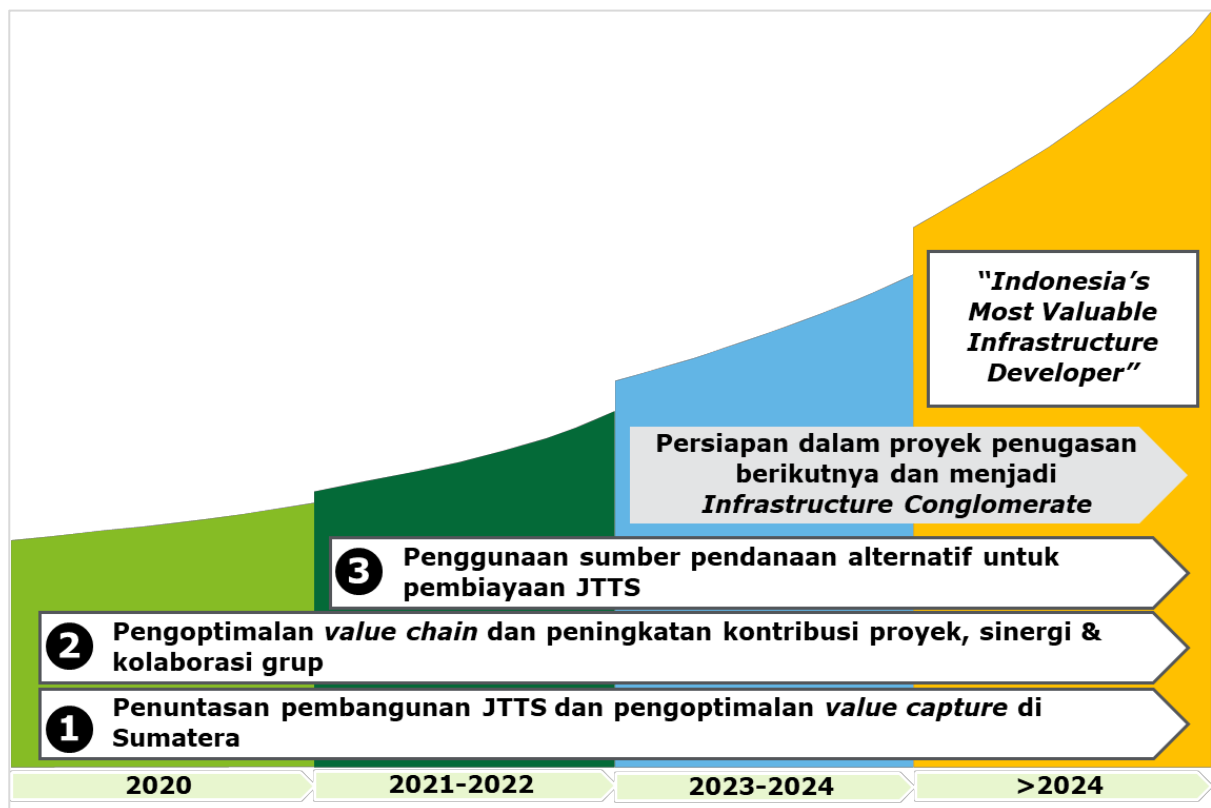
Strategi *Blue Ocean* juga dipilih dengan mempertimbangkan adanya intensitas kompetisi di sektor konstruksi secara umum, sehingga strategi ini dipilih agar Perusahaan dapat mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan dan memitigasi risiko atas beban bunga penugasan JTTS. *Blue Ocean Strategy* bertumpu pada prinsip penciptaan pasar & *demand* baru,

manajemen persaingan, minimasi *trade off* nilai dan biaya, serta penyelarasan strategi menuju diferensiasi.



Gambar 1.3. Prinsip Dasar *Blue Ocean Strategy*

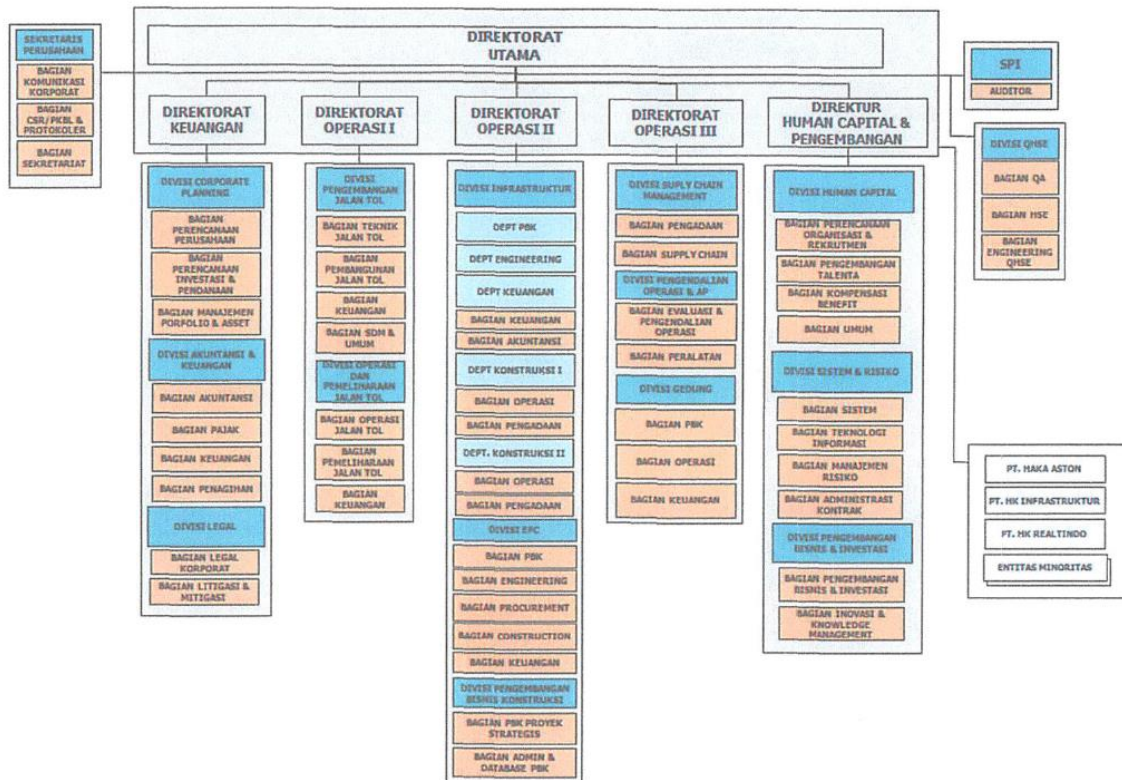
Pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi dalam menangkap eksisting *captive market* dari penugasan JTTS merupakan fondasi penting yang perlu secara konsisten dilakukan dalam 5 tahun ke depan. Belajar dari pengalaman di perusahaan-perusahaan besar seperti Vinci dan Bechtel, pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi juga diterapkan untuk meningkatkan laba perusahaan. Berangkat dari pemilihan **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** sebagai Tema Strategi RJPP 2020-2024, berikut merupakan *Roadmap* pertumbuhan dan fokus PT HK ke depan:



Gambar 1.4. *Roadmap* Pertumbuhan dan Fokus PT HK Kedepannya

1.7 Struktur Organisasi

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Utama Karya (Persero) No. 2004/KPTS/60/2018 tanggal 20 Agustus 2018 tentang Perubahan Struktur Organisasi, struktur organisasi PT HK yang saat ini berlaku adalah sebagai berikut:



Gambar 1.5. Struktur Organisasi Eksisting PT HK

1.8 Kompetensi, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama

Kompetensi inti yang dimiliki perusahaan, bidang usaha eksisting, dan pelanggan utama (per 2019, mengacu kepada RKAP 2020) dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.6. Rangkuman Kompetensi Inti, Bidang Usaha, dan Pelanggan Utama PT HK

1.8.1. BUJT: Pengembangan Jalan Tol di Sumatera

a) Ruas – Ruas Penugasan

Peraturan Presiden No. 117 tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Presiden No. 100 Tahun 2014 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol di Sumatera memuat mandat dari pemerintah yang menugaskan Perusahaan untuk melaksanakan pengusahaan 24 (dua puluh empat) ruas jalan tol sepanjang 2.770 Km.

Perpres tersebut juga memandatkan diutamakannya pengusahaan 8 (delapan) ruas Jalan Tol di Sumatera pada tahap pertama (yang didahulukan) dengan panjang secara total 644 Km, yaitu:

- Ruas Medan - Binjai (17 Km)
- Ruas Palembang - Simpang Indralaya (22 Km)
- Ruas Bakauheni - Terbanggi Besar (140 Km)
- Ruas Pekanbaru - Dumai (130 Km)
- Ruas Terbanggi Besar - Pematang Panggang (100 Km)
- Ruas Pematang Panggang - Kayu Agung (85 Km)
- Ruas Palembang - Tanjung Api Api (90 Km)
- Ruas Kisaran - Tebing Tinggi (60 Km)

Penugasan pengusahaan ruas-ruas jalan tol di Sumatera tersebut di antaranya membangun infrastruktur jalan baru dalam rangka meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar Internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa - bangsa Asia lainnya.

Pelaksanaan penugasan pengusahaan dilakukan oleh Perusahaan secara langsung, meskipun dalam Perpres penugasan tersebut dimungkinkan untuk bekerja sama dengan badan usaha lainnya melalui pembentukan anak Perusahaan. Hal ini dilakukan mengingat adanya dukungan

Pemerintah, berupa Penyertaan Modal Negara (PMN) dan penjaminan atas pinjaman. Pendanaan pengusahaan jalan tol ini sesuai Peraturan Presiden No. 100 Tahun 2014 serta perubahannya pada Peraturan Presiden No. 117 Tahun 2015 bersumber dari:

- Penyertaan Modal Negara (PMN)
- Penerusan pinjaman Pemerintah
- Penerbitan obligasi korporasi yang dijamin oleh Pemerintah
- Pinjaman dari lembaga keuangan termasuk lembaga keuangan multilateral yang dijamin oleh Pemerintah
- Pinjaman/pendanaan bentuk lain dari Lembaga Keuangan, dan pendanaan lainnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan

Sesuai arahan Pemerintah, maka dibutuhkan percepatan penyelesaian seluruh ruas JTTS sepanjang 2.770 Km yang sebelumnya ditargetkan pada tahun 2030 menjadi tahun 2024.

b) Pengusahaan Jalan Tol

Pada tahun 2016, PT HK mendapatkan Hak Konsesi Pengusahaan Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta Ruas JORR-S sepanjang 14,25 Km (Lebar 2 x 13,5 m). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. JL.03.04-Mn/1274 tanggal 15 November 2017 dan Amandemen I PPJT Nomor 24 Tanggal 29 November 2017 yang ditandatangani di hadapan Notaris Rina Utami Djauhari, SH, Perusahaan mendapatkan perpanjangan hak Pengusahaan Jalan Tol menjadi 36 (tiga puluh enam) tahun yang awalnya 16 tahun 3 bulan.

Pada tahun 2017, PT HK mendapatkan Penugasan Pengusahaan Jalan Tol Akses Tanjung Priok (ATP) sepanjang 11,40 Km sesuai dengan Peraturan Presiden RI Nomor 81 tahun 2017 dengan Hak Pengusahaan Jalan Tol selama 40 (empat puluh) tahun.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 100 tahun 2014 dan sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Presiden Nomor 117 tahun 2015 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol di Sumatera, yaitu Ruas Medan-Binjai, Ruas Palembang – Simpang Indralaya, Ruas Pekanbaru – Dumai, Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar, Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang, Ruas Pematang Panggang - Kayu Agung, Ruas Palembang - Tanjung Api-api dan Ruas Kisaran - Tebing Tinggi.

Surat Keputusan Menteri PUPR No. KU.09.01-Mn/784 di mana Pemerintah memberikan penugasan kepada PT HK untuk melaksanakan pengusahaan 3 (tiga) ruas Jalan Tol Trans Sumatera prioritas tambahan yaitu Ruas Medan – Aceh, Ruas Pekanbaru – Padang, Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat.

1.8.2. Jasa Konstruksi dan Manufaktur

a) Jasa Konstruksi Bidang Jalan & Jembatan

- **Konstruksi Beton Pratekan**

Jalan Layang Semanggi, menandai dimulainya eksistensi PT HK dengan mengenalkan teknologi Beton Pratekan. Karya-karya berikutnya susul menyusul dan sudah tersebar di seluruh Nusantara.

- **Jembatan Bentang Panjang**

Jembatan bentang panjang masih merupakan teknologi baru di Indonesia. Namun hasil karya PT HK telah menjadi tonggak sejarah dengan diselesaikannya beberapa proyek mercusuar dengan menggunakan teknologi mutakhir seperti Jembatan Gantung (*suspension*), *Cable Stayed*, Rangka Baja Pelengkung (*arc*) dan sistem *cantilever*.

- **Konstruksi Jembatan *Suspension Cable***

PT HK menjadi perusahaan pertama di Indonesia yang mampu menyelesaikan pembangunan Jembatan Gantung (*Single Suspension Bridge System*) dengan kemampuan sendiri tanpa bantuan tenaga asing.

- **Konstruksi Jembatan *Cantilever***

Pembangunan Jembatan dengan sistem *cantilever* adalah sebagai bukti bahwa PT HK selalu terdepan dalam menggunakan metode-metode yang paling mutakhir dalam menyelesaikan proyek-proyek.

- **Teknologi Sosrobahu**

Inovasi tiada henti yang dilakukan perusahaan akhirnya mengawali penemuan sistem Sosrobahu yang *applicable* untuk pembangunan konstruksi yang dilakukan di daerah padat lalu lintas yang dikenal dengan nama Landas Putar Bebas Hambatan (LPBH-80 SOSROBAHU).

- **Teknologi *Vacuum Consolidation Method***

Dalam hal teknologi perbaikan tanah lunak, PT HK telah menjadi pelopor dalam penggunaan metode perbaikan tanah lunak dengan *Vacuum Consolidation Method* (VCM) di Indonesia. Aplikasi pertama diterapkan pada Jalan Tol Trans Sumatra ruas Palembang-Indralaya yang memiliki kondisi tanah rawa.

b) Jasa Konstruksi Bidang Bangunan Gedung

- ***Tunnel Form***

Inovasi memperkenalkan desain khusus berupa kerangka baja berbentuk lorong yang menghasilkan dinding-plat-lantai monolit. Proses akan selesai dalam 12 jam dengan sistem mekanikal-elektrikal yang terintegrasi mulai dari pemasangan hingga proses bongkar cetakan setelah diperoleh kekuatan dan kekakuan beton yang diharapkan.

- **Sistem BRESPHAKA**

Beton Ringan Elemen Struktur Pracetak dengan sistem konstruksi balok dan kolom. Sebuah teknologi untuk mengurangi berat total gedung secara keseluruhan sehingga dapat menurunkan berat hingga 24%.

c) Jasa Konstruksi Bidang Bendungan/Irigasi

- **Bendungan *Multipurposes***

Banyak Bendung dan Bendungan yang sudah dikerjakan dan diselesaikan sebagai bukti dukungan perusahaan pada program Pemerintah yang menitik beratkan sektor Pertanian dan Energi sebagai bagian penting dalam pembangunan bangsa.

d) Jasa Konstruksi Bidang Pelabuhan (Laut dan Udara)

- **Pelabuhan dan Dermaga**

Infrastruktur Dermaga dan Pelabuhan (Laut dan Udara) yang merupakan urat nadi perekonomian Bangsa Indonesia. Eksistensi PT HK dalam pembangunan Pelabuhan (Laut dan Udara) yang tersebar di seluruh Indonesia adalah bukti bahwa PT HK selalu mengedepankan kualitas dalam setiap pekerjaannya.

1.8.3. Engineering, Procurement, Construction (EPC)

Perusahaan menjunjung tinggi integritas dan komitmen dalam pengerjaan berbagai proyek berbasis EPC, portofolio Perusahaan meliputi proyek-proyek besar seperti PLTU Paiton I dan II, PLTM Simalungun, Trunk Line Pipe, PLTM Cirompang (8 MW), Semen Indocement P14, PLTU Cilacap dan proyek-proyek EPC lainnya.

1.8.4. Enterprise (Investasi)

Pada tahun 2020, PT HK akan membentuk Divisi Enterprise yang bertujuan menjadi kendaraan investasi peluang bisnis *value capturing* JTTS dalam mengoptimalkan aset jaringan jalan tol. Divisi ini akan memanfaatkan potensi komersialisasi aset dari konsesi JTTS yang dikelola oleh Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) dengan melakukan investasi di infrastruktur digital dan teknologi informasi (TI) sekaligus menunjang operasionalisasi jalan tol. Tahapan awal investasi Divisi Enterprise akan difokuskan pada bisnis retail digital dengan mendistribusikan jaringan serat fiber menggunakan teknologi *point of presence* (POP) di sepanjang ruas berikut:

- Ruas Palembang – Indralaya (Palindra) dengan panjang serat 47,8 Km
- Ruas Bakauheni – Terbanggibesar (Bakter) dengan panjang serat 324,7 Km
- Ruas Terbanggibesar – Pematang Panggang – Kayu Agung (Terpeka) dengan panjang serat 148 Km

2. EVALUASI RJPP 2014-2018 DAN RJPP 2019 – 2023

2.1 Evaluasi Pencapaian Strategis Perusahaan

2.1.1. Evaluasi Umum

Evaluasi umum di tingkat korporasi dilakukan untuk melihat performa perusahaan dibandingkan dengan rencana dan target yang telah disusun sebelumnya. Evaluasi dilakukan guna melihat hal – hal yang telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan, maupun pelajaran yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja ke depannya. Evaluasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

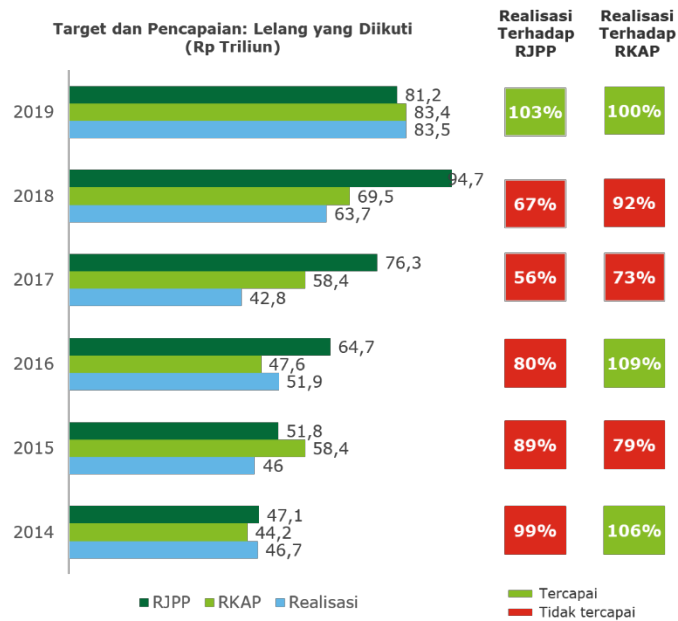
	HK Induk	HK Infrastruktur	Hakaaston	HK Realtindo
Hal yang Sudah Dilakukan dengan Baik	Peningkatan pendapatan atas penugasan JTTS yang didorong oleh jasa konstruksi, manufaktur, dan properti dari Anak Perusahaan.	- Kemampuan menekan biaya produksi di HPP 87.2%. - Inisiasi pengembangan dan implementasi Lean Construction - Akuisisi Petronesia untuk mengembangkan kapasitas di luar jalan tol.	- Penerapan sistem pengendalian biaya di unit produksi oleh kantor pusat Hakaaston. - Pengembangan produk inovatif seperti aspal karet dan aspal plastik.	- Sudah memiliki konsep branding sebagai identitas produk HKR - Rata-rata HPP terhadap pendapatan sebesar 61,4% selama 2014-2018 dikarenakan kontrol HBU selama berjalannya proyek
Lessons Learnt	- Realisasi pendapatan di tahun 2014 - 2017 tidak mencapai target, namun jumlah SDM tumbuh sesuai target sehingga produktivitas secara relatif turun. - Perlu antisipasi keterlambatan PMN dengan mengembangkan skema pembiayaan inovatif	- Dibutuhkan diversifikasi agar tidak bergantung pada satu atau dua sektor infrastruktur. - Dibutuhkan skema pembiayaan alternatif agar dapat masuk ke proyek EPC/Turnkey - Dibutuhkan pengembangan kapasitas organik dan anorganik untuk sektor non-jalan tol	Dibutuhkan perencanaan investasi yang lebih baik dengan mempertimbangkan potensi keterlambatan proyek - Perlu adanya strategi peningkatan kapabilitas secara anorganik yang dapat mendukung penciptaan <i>competitive advantage</i> dari Hakaaston	- Perlu meningkatkan kemampuan penjualan karena rendahnya realisasi <i>sales take up</i> (STU) - Perlu meningkatkan kinerja operasi bisnis untuk menjaga arus kas sehingga dapat menghindari keterlambatan penyelesaian proyek - Melakukan <i>solutioning</i> terhadap lahan dan stok properti yang belum diserap pasar

Gambar 2.1. Evaluasi Umum Tingkat Korporasi

2.1.2. Bidang Pemasaran

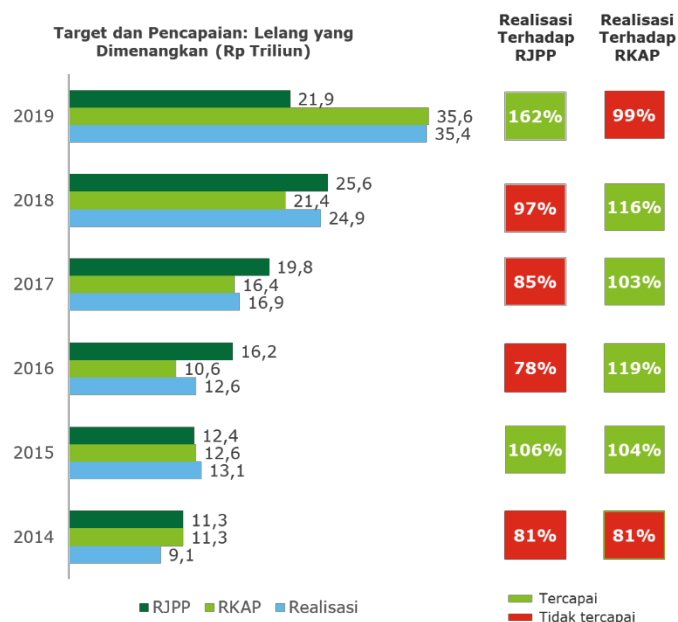
Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Secara keseluruhan, ketidaktercapaiannya target RJPP maupun RKAP di bidang pemasaran adalah karena mundurnya beberapa pengadaan lelang proyek ke tahun selanjutnya, informasi terkait lelang kurang lengkap atau kurang diperbaharui, lelang diadakan secara mendadak di tempat yang cukup sulit dijangkau dan diadakan bersamaan dengan lelang lain, serta kurang kompetitifnya harga yang ditawarkan dibandingkan kompetitor lain maupun metode kerja yang masih kalah saing. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2. Target dan Pencapaian Lelang yang Diikuti PT HK

Dari beberapa lelang yang diikuti tersebut, dilakukan evaluasi terhadap lelang yang dimenangkan. Secara umum, pencapaian target setiap tahun disebabkan karena adanya inovasi dan strategi pemasaran baru yang dijalankan direksi, adanya perolehan kontrak baru yang tidak dianggarkan di RKAP, serta adanya peningkatan realisasi proyek jalan, jembatan, dan bendungan. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut:

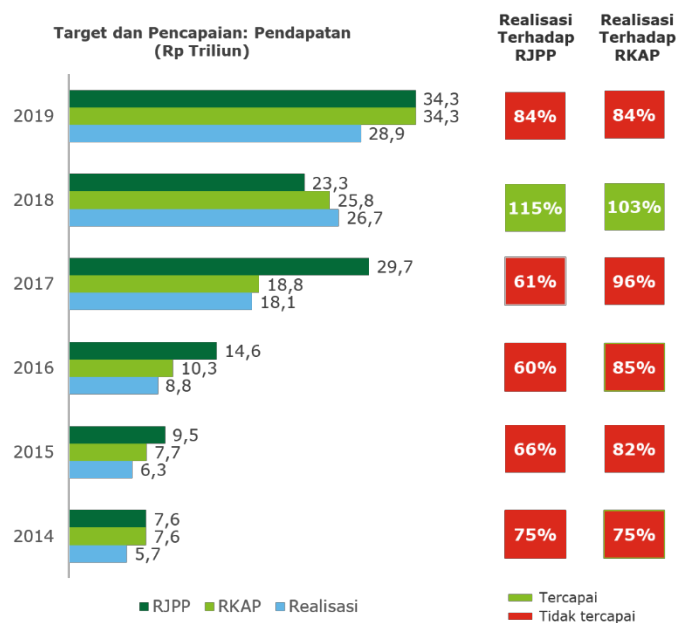


Gambar 2.3. Target dan Pencapaian Lelang yang Dimenangkan PT HK

2.1.3. Bidang Produksi

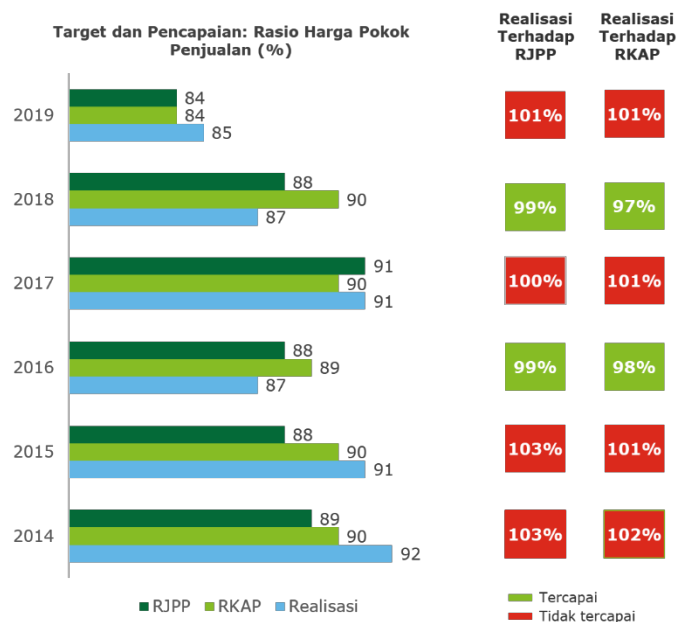
Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Di bidang produksi, tercapainya target pendapatan pada tahun 2018 dikarenakan peningkatan pendapatan konstruksi jalan tol sebesar 52,1% dari tahun sebelumnya. Namun pada tahun-tahun lainnya, ketidaktercapaiannya target disebabkan karena mundurnya perolehan kontrak sehingga membuat produksi kurang optimal, tertundanya ketersediaan lahan yang memperlambat eksekusi proyek, dan adanya justifikasi teknis yakni perubahan lingkup pekerjaan. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.4. Target Pencapaian Pendapatan PT HK

Sedangkan dari sisi Harga Pokok Penjualan (HPP), tercapainya target pada tahun 2018 disebabkan karena meningkatnya penggunaan subkontraktor untuk jasa konstruksi dan jasa konstruksi jalan tol, sedangkan pada tahun 2016 disebabkan karena mayoritas komponen HPP mengalami penurunan. Pada tahun-tahun lainnya, yaitu 2014, 2015, 2017, dan 2019 ketidaktercapaiannya target disebabkan oleh adanya kenaikan HPP dari setiap Anak Perusahaan, dan nilai pendapatannya sendiri tidak mencapai target. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.

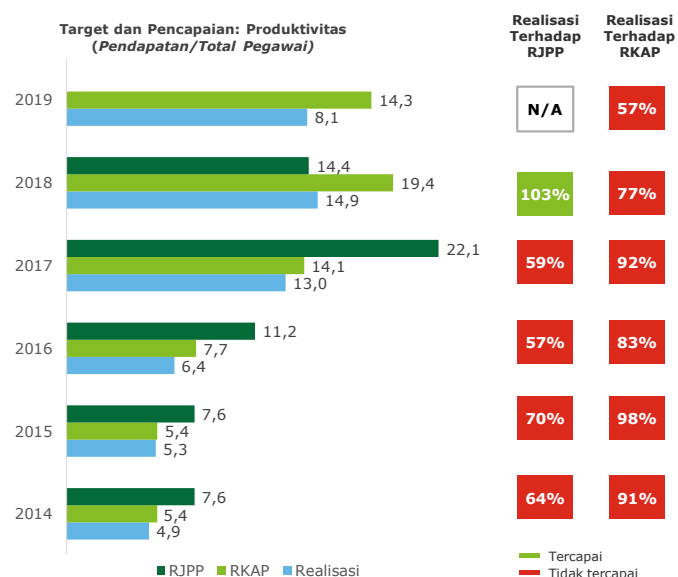


Gambar 2.5. Target Pencapaian HPP PT HK

2.1.4. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Dari bidang SDM, target Produktivitas dari RJPP dan RKAP tidak tercapai selama periode 2014-2018 dikarenakan realisasi pendapatan yang tidak mencapai target, sedangkan untuk sisi SDM telah tumbuh sesuai dengan target RJPP dan RKAP yang ditetapkan. Perbandingan target setiap tahunnya dengan realisasi dapat dilihat pada gambar berikut.

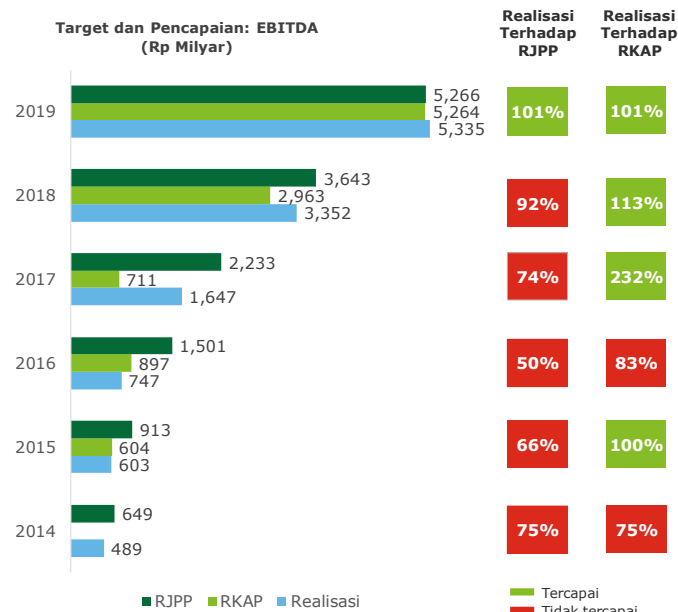


Gambar 2.6. Target dan Pencapaian Produktivitas PT HK

2.1.5. Bidang Keuangan

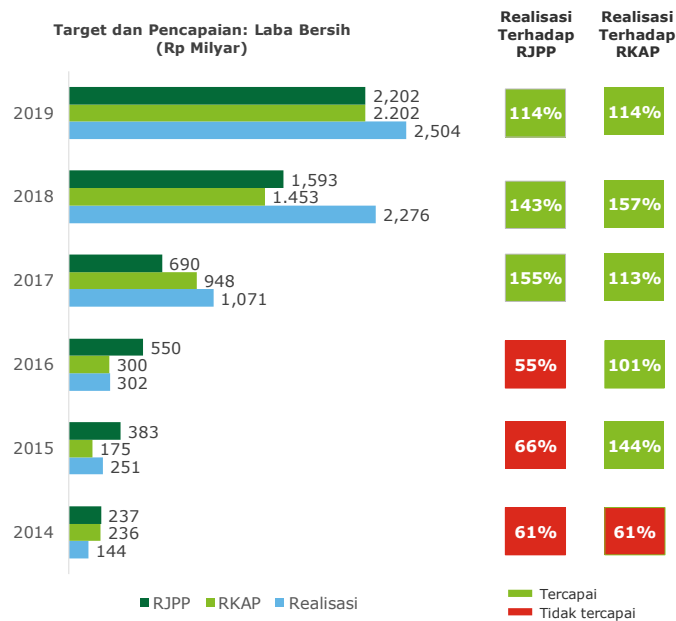
Evaluasi Pelaksanaan RJPP dan RKAP

Tingkat EBITDA perusahaan melebihi target RKAP untuk sebagian besar tahun antara 2014 – 2019, kecuali pada tahun 2016 di mana tingkat EBITDA hanya mencapai 83% dari target. Pertumbuhan EBITDA yang kuat ini didukung terutama oleh meningkatnya pendapatan pembangunan JTTS, dan juga peningkatan efisiensi yang terlihat dari menurunnya tingkat HPP terhadap pendapatan.



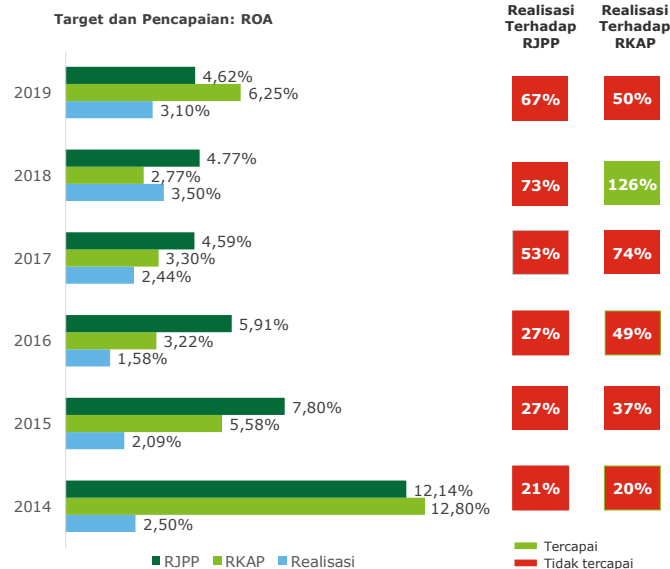
Gambar 2.7. Target dan Pencapaian EBITDA PT HK

Laba bersih PT HK baru melebihi target RKAP pada tahun 2017, kemudian berlanjut sampai tahun 2019. Sedangkan untuk target RJPP, laba bersih selalu melebihi target dari tahun 2015 sampai tahun 2019. Pertumbuhan laba bersih perusahaan didorong oleh masih efisiennya beban keuangan yang timbul dari kebutuhan pendanaan JTTS.



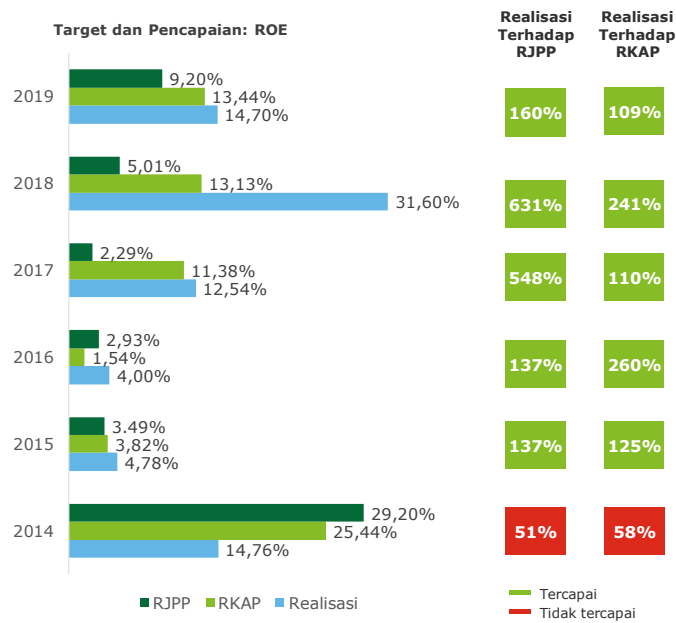
Gambar 2.8. Target dan Pencapaian Laba Bersih PT HK

Pencapaian imbal hasil aset (ROA) rata-rata selalu berada di bawah target RKAP dari tahun 2014 – 2019. Tidak tercapainya rasio ini disebabkan oleh total aset PT HK yang terus meningkat secara signifikan karena adanya investasi skala besar, terutama pembangunan JTTS, jauh melebihi tingkat pertumbuhan laba bersih.



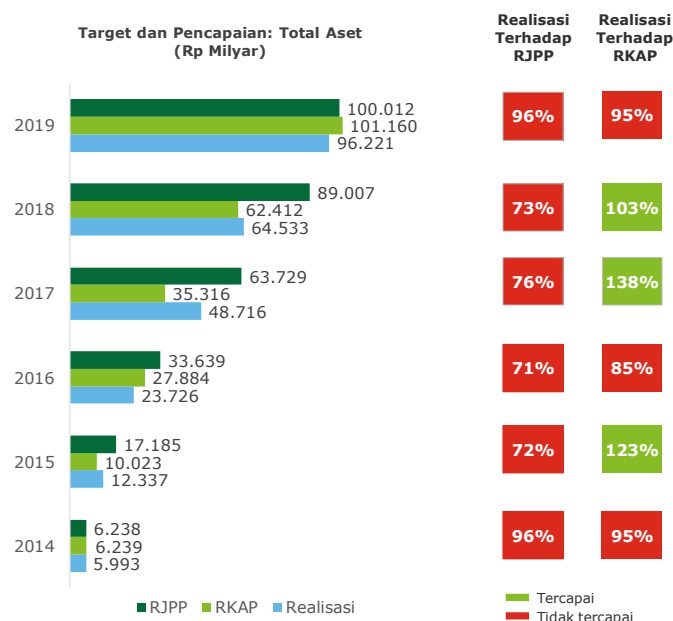
Gambar 2.9. Target dan Pencapaian ROA PT HK

Untuk rasio ROE, PT HK selalu mencapai target untuk RJPP dan RKAP, kecuali pada tahun 2014 dimana nilai hanya mencapai kurang dari 60% dari target rasio. Kesuksesan pencapaian ROE dan peningkatannya disebabkan oleh agresifnya pertumbuhan laba bersih PT HK dan struktur permodalan yang kuat dan efisien.



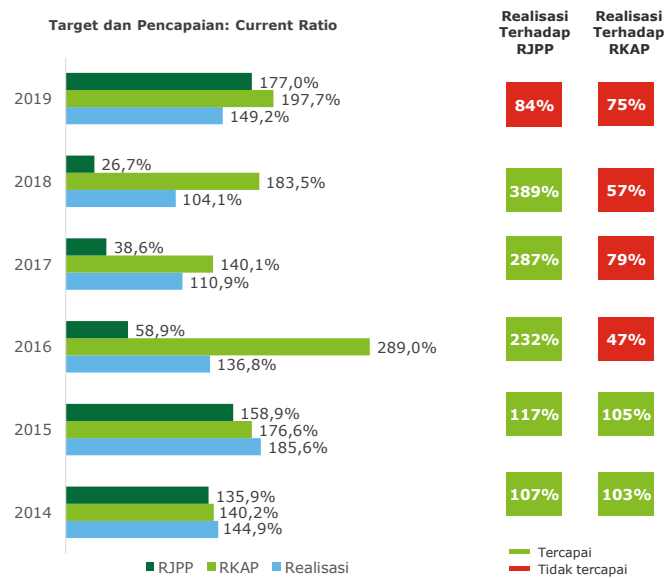
Gambar 2.10. Target dan Pencapaian ROE PT HK

Pencapaian aset PT HK pada rata-rata berada di atas target RKAP, kecuali untuk tahun 2014, 2017, dan 2019. Untuk pencapaian terhadap RJPP, PT HK belum mencapai target setiap tahunnya. Total aset PT HK bertumbuh dengan CAGR 74,2% untuk periode 2014-2019 hingga mencapai Rp 96,2 Triliun di tahun 2019 dari sebelumnya Rp 5,9 Triliun di tahun 2014. Kontribusi terbesar atas peningkatan aset ini adalah pada pertumbuhan aset tidak berwujud berupa konsesi perusahaan jalan tol.



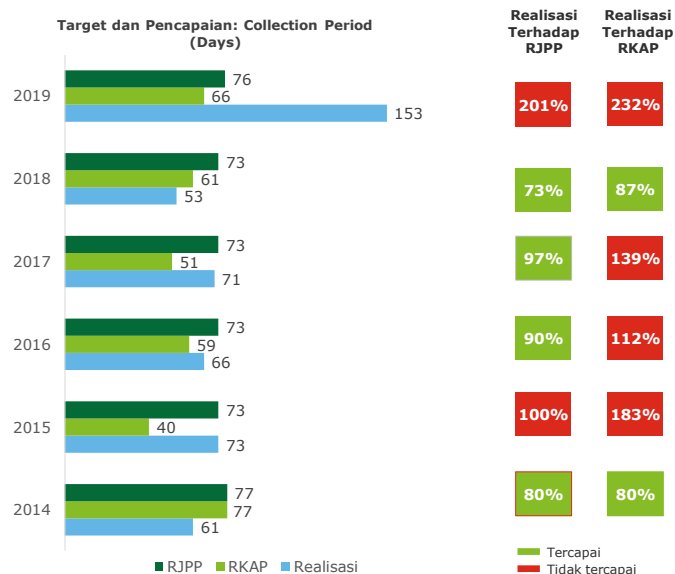
Gambar 2.11. Target dan Pencapaian Total Aset PT HK

Rasio aset lancar PT HK selalu berada di atas target dari tahun 2014 sampai tahun 2018 untuk RKAP, walaupun hanya tercapai pada tahun 2014, 2015, dan 2019 untuk target RJPP. Kuatnya rasio aset lancar Perusahaan disebabkan oleh tingginya pertumbuhan piutang usaha yang tinggi sejak tahun 2014.



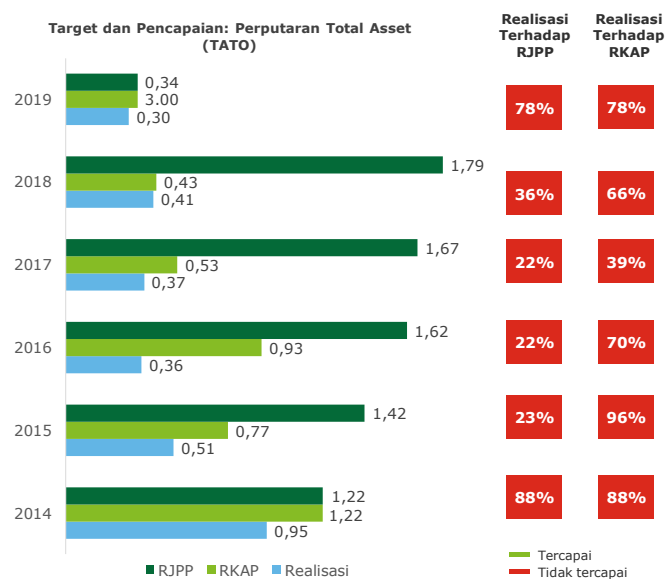
Gambar 2.12. Target dan Pencapaian Aset Lancar PT HK

Collection Period, atau rasio rata-rata hari penagihan piutang untuk PT HK selalu lebih lama atau sama dengan target RJPP, kecuali untuk tahun 2019. Untuk perbandingan dengan RKAP, rasio ini hanya mencapai target untuk tahun 2014 dan tahun 2018. Hal ini karena pertumbuhan piutang usaha yang tinggi.



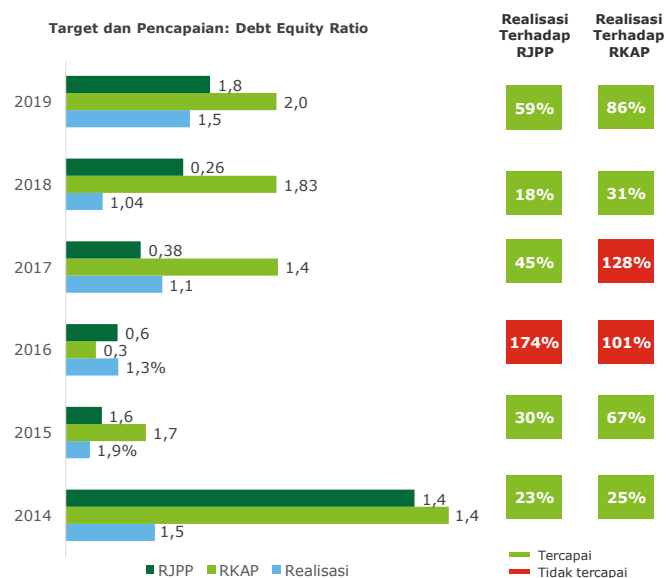
Gambar 2.13. Target dan Pencapaian *Collection Period* PT HK

Rasio perputaran total aset untuk PT HK tidak pernah mencapai target untuk RKAP dan RJPP sejak tahun 2014 sampai tahun 2019. Hal ini dikarenakan pertumbuhan total aset yang meningkat karena investasi skala besar seperti pembangunan tol JTTS yang tidak diimbani dengan pertumbuhan pendapatan.



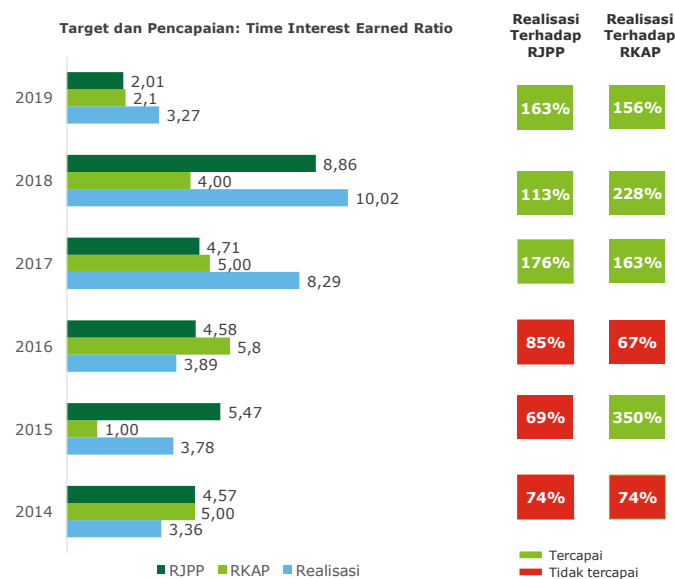
Gambar 2.14. Target dan Pencapaian Perputaran Total Asset PT HK

Tingkat rasio hutang terhadap ekuitas untuk PT HK sebagian besar mencapai target untuk RJPP dan untuk RKAP, kecuali pada tahun 2017 dimana PT HK tidak mencapai target untuk RJPP dan RKAP. Ketercapaian rasio ini terhadap target dimungkinkan oleh adanya pengelolaan leverage yang baik.



Gambar 2.15. Target dan Pencapaian DER PT HK

Rasio Times Interest Earned Ratio, atau rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar atau menutupi beban bunga di masa depan, baru melebihi target RJPP pada tahun 2017. Sedangkan untuk perbandingan realisasi dan RKAP, PT HK selalu mencapai target kecuali untuk tahun 2014 dan 2016. Hal ini menunjukkan kesehatan PT HK dalam mengantisipasi pembayaran beban bunga dalam 5 terakhir.



Gambar 2.16. Target dan Pencapaian *Times Interest Earned Ratio* PT HK

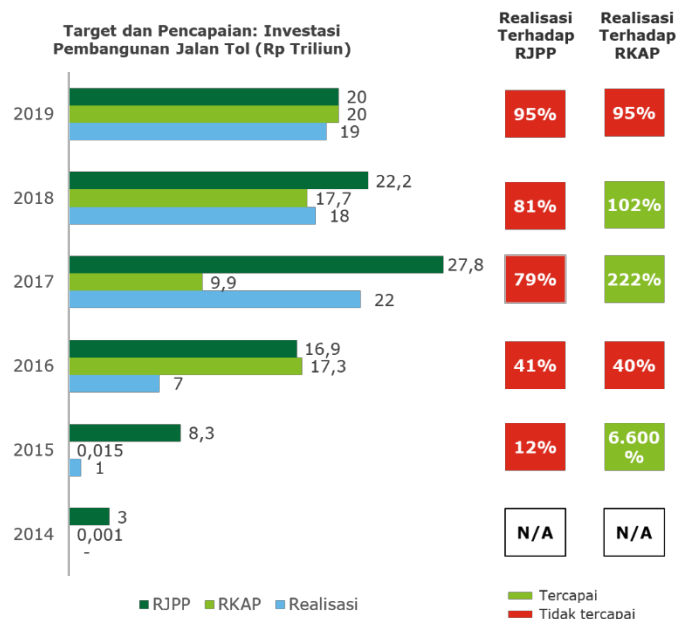
2.1.6. Bidang Pengembangan Bisnis

Untuk kinerja bidang pengembangan bisnis selama periode 2014-2018, telah dilaksanakan agregasi pengelolaan bisnis dari lima Wilayah yang semula beroperasi menjadi satu unit. Perubahan organisasi Jasa Konstruksi yang semula berdasarkan divisi dan kewilayahan berubah menjadi berdasarkan pengelompokan fungsi/ produk yaitu menjadi Divisi Infrastruktur, Divisi Gedung dan Divisi EPC. Adapun pada lini bisnis pengusahaan jalan tol, aktivitas bisnis dibagi menurut fungsi dalam Divisi PBJT (Pembangunan Jalan Tol) serta Divisi OPJT (Operasional dan Pemeliharaan Jalan Tol) yang difokuskan khusus kepada Penugasan Jalan Tol Trans Sumatera. PT Utama Karya juga terus mengembangkan tiga Anak Perusahaan yaitu PT HK Realtindo (HKR), Hakaaston (HKA) dan PT HK Infrastruktur (HKI) untuk melakukan aktivitas bisnis yang terkait dengan industri pendukung dengan kepemilikan sepenuhnya. Ketiga anak perusahaan telah mencatatkan pertumbuhan yang sehat pada lini-lini bisnis yang mendukung aspirasi strategis induk perusahaan. Secara anorganik, anak-anak perusahaan telah menjajaki opsi pertumbuhan anorganik, yang di antaranya dicontohkan dengan akuisisi PT Bhirawa Steel oleh HKA. Selain itu dilakukan juga pembentukan PT Utama Marga Waskita (HMW) untuk melakukan aktivitas bisnis yang terkait dengan pembangunan dan pengoperasian ruas Jalan Tol Kuala Tanjung - Tebing Tinggi - Parapat, sebagai bentuk sinergi BUMN dalam penyelesaian JTTS.

Dalam bidang pengembangan teknologi informasi, arsitektur Sistem Informasi Pengendalian Proyek (SIPP) telah disusun. Implementasi dan penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen Proyek (SIMPRO) dan Knowledge Management System (KMS Portal PT HK) juga secara kontinu telah diaplikasikan. Di tahun 2018, perusahaan telah menerapkan ERP untuk manajemen *payroll*. Adapun di tahun 2019, perusahaan melakukan penyempurnaan KMS dari portal menjadi *web-based* dan *mobile-based*. Penerapan ERP pada manajemen SDM juga diperluas melalui penerapan HK Integrated Talent System (HITS) yang bersifat *end-to-end*.

2.1.7. Bidang Pengembangan Jalan Tol

Dari sisi pengembangan jalan tol, PT HK telah berhasil mencapai target RKAP pada tahun 2015, 2017, dan 2018. Kesuksesan pemenuhan target RKAP pada ketiga tahun didorong oleh pengembangan jalan tol di lima ruas, yaitu Medan-Binjai, Palembang-Indralaya, Bakauheni-Terbanggi Besar, Pekanbaru-Dumai, serta Terbanggi Besar-Pematang Panggang-Kayu Agung. Namun demikian, investasi pengembangan jalan tol masih berada di bawah target RJPP dalam lima tahun terakhir dan target RKAP pada tahun 2016 dan 2019. Salah satu kendala yang menghambat realisasi pengembangan jalan tol adalah keterlambatan pembebasan lahan.



Gambar 2.17. Target dan Pencapaian Investasi Pembangunan Jalan Tol

2.2 Evaluasi Pencapaian Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Tujuan perusahaan dalam RJPP 2014-2018 adalah sebagai berikut:

"Menjadi perusahaan konstruksi yang sehat yang dapat berperan sebagai agen Pemerintah untuk memenuhi dan mengembangkan kebutuhan infrastruktur Nasional dalam rangka mempercepat dan memperluas pembangunan ekonomi Indonesia dengan memenuhi harapan para pemangku kepentingan."

Adapun berdasarkan RJPP 2019 – 2023, tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

"Menjadi perusahaan pengembang terkemuka di Indonesia melalui peningkatan sustainabilitas Perusahaan dan profitabilitas Perusahaan dengan menyelesaikan dan menangkap peluang (value capturing) terkait penugasan Jalan Tol Trans Sumatera serta pasar eksternal non-JTTS lainnya."

Tujuan perusahaan pada RJPP 2014-2018 dan 2019 – 2023 memiliki penekanan serupa dalam mengedepankan peranan HK sebagai perusahaan konstruksi yang memberikan kontribusi terhadap pembangunan nasional. Berdasarkan hasil evaluasi atas kondisi PT HK pada saat ini, dapat disimpulkan bahwa tujuan perusahaan telah tercapai, dengan menimbang:

- *"Menjadi perusahaan industri konstruksi yang sehat"*: Tujuan ini tercapai dengan melihat pertumbuhan PT HK dari sisi pendapatan dan total aset yang sangat signifikan, performa keuangan yang baik, peningkatan kuantitas dan kualitas *human capital*, serta reputasi baik perusahaan di publik yang berhasil dipertahankan. Selain itu, dengan menggunakan standar dari Kementerian BUMN, pada tahun 2018 perusahaan memiliki Tingkat Kesehatan "AA".
- *"Berfungsi sebagai agen Pemerintah untuk pengembangan infrastruktur Nasional dalam percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia"*: Tujuan ini tercapai dengan melihat keberhasilan PT HK hingga sejauh ini dalam menjalankan mandat dari Pemerintah untuk pembangunan JTTS. Hingga Triwulan III di tahun 2019, telah terbangun 477 Km dari total 2.765 Km, dan pada akhir tahun 2019 diperkirakan mencapai 569 Km. Dengan melaksanakan mandat tersebut, PT HK telah membantu pembangunan ekonomi di Sumatera yang secara tidak langsung berdampak pada perekonomian Indonesia. Seiring dengan pengerjaan mandat tersebut, PT HK juga membangun kapabilitas yang memungkinkan perusahaan untuk mengerjakan proyek infrastruktur prioritas lainnya setelah penyelesaian pembangunan JTTS.
- *"Memenuhi harapan pemangku kepentingan"*: Tujuan ini tercapai dengan melihat PT HK berhasil memiliki Tingkat Kesehatan "AA" berdasarkan standar pemegang saham, yaitu Kementerian BUMN, dengan nilai mencapai 82,50 pada tahun 2018 yang diukur dari Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Administrasi. Mengacu kepada *Shareholder's Aspiration Letter* (SAL), PT HK juga berhasil memenuhi berbagai indikator dengan pengecualian pada beberapa indikator yang menggunakan Beban Bunga sebagai komponen, seperti EBITDA to Interest, akibat pembebanan bunga yang semula dikapitalisasi karena beberapa ruas tol sudah mulai beroperasi.

Sasaran perusahaan dalam RJPP sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Evaluasi Sasaran Perusahaan pada RJPP 2014-2018

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
1	Meningkatkan pertumbuhan penjualan dari 9,3% di tahun 2013 menjadi 7,9% di tahun 2019	Tidak Tercapai	Tingkat pertumbuhan penjualan secara rata – rata (CAGR) dari tahun 2014 – 2019 adalah sebesar 38%. Hal ini dikarenakan pertumbuhan pendapatan dari pembangunan JTTS yang signifikan, dan peningkatan performa dari masing-masing divisi serta Anak Perusahaan. Namun demikian, pertumbuhan di tahun 2019 tidak sepesat tahun-tahun sebelumnya.
2	Menurunkan biaya produksi dari 91,5% di tahun 2013 menjadi 84,6 % di tahun 2019	Tercapai	Persentase biaya produksi di tahun 2018 sebesar 87%, sedangkan biaya produksi pada tahun 2019 sebesar 84,6% Hal ini didukung oleh berhasilnya penurunan biaya produksi dari masing-masing divisi dan anak perusahaan. Persentase biaya produksi Anak Perusahaan berada pada kisaran 66% hingga 87%.

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
3	Meningkatkan Laba bersih dari 2,8% pada tahun 2013 menjadi 8,7% pada 2019	Tercapai	Margin laba bersih pada tahun 2019 adalah sebesar 8,7%. Hal ini dikarenakan pertumbuhan pendapatan yang tinggi dan penurunan biaya produksi.
4	Meningkatkan kontribusi penjualan AP dari 10,8% di tahun 2013 menjadi 30% di tahun 2018 dengan laba bersih dari Rp 89 Miliar di tahun 2013 menjadi Rp 711 Miliar di tahun 2019	Tercapai	Total laba bersih dari Anak Perusahaan adalah sebesar Rp 1,6 Triliun, dengan proporsi 65% dari Total laba bersih konsolidasi yang sebesar Rp 2.5 Triliun. Sedangkan untuk pendapatan, AP menghasilkan nilai sebesar 33.5 Triliun, dengan proporsi sebesar 49% dari Total pendapatan pada tahun 2019. Hal ini didukung oleh kontribusi HKI dan HKA dalam pembangunan JTTS.
5	Tingkat Kesehatan AA dengan score 88,5 pada Tahun 2019	Tercapai (sebagian)	Tingkat Kesehatan pada tahun 2019 memenuhi target, yaitu "AA", tetapi dengan score sebesar 80,55. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa indikator yang tidak mencapai target nilai akibat perbedaan asumsi pembebanan bunga yang semula dikapitalisasi karena beberapa ruas tol sudah mulai beroperasi, dan juga perbedaan struktur perusahaan.

2.3 Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan Perusahaan

Berdasarkan capaian atas RJPP 2014-2018, evaluasi terhadap strategi dan kebijakan korporasi adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2. Evaluasi Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
1	Peningkatan penguasaan pasar dan perluasan pangsa pasar dengan melakukan kebijakan: • <i>Market Penetration</i> • <i>Market Development</i> • <i>Market Competitiveness</i> • <i>Performance Value</i> • <i>Portfolio Optimization</i>	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: • Performa keuangan yang sehat • Penguatan posisi perusahaan saat ini di industri konstruksi dengan tetap masuk dalam jajaran lima BUMN konstruksi terbesar • Beroperasi di berbagai wilayah di Indonesia dengan mengembangkan

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
			berbagai bisnis baru baik secara organik dan anorganik Mempertahankan reputasi dengan menyediakan layanan yang berkualitas serta memuaskan pelanggan
2	<i>Product Development Strategy</i> dengan mengembangkan inovasi produk/jasa untuk meningkatkan efisiensi & keunggulan bersaing dengan melakukan kebijakan: <i>Cost Reduction</i> <i>Capital Management</i> <i>Organization, Human Resources & Technology Development</i>	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: - Tercapainya target penurunan biaya produksi (HPP) - Peningkatan kuantitas dan kualitas dari <i>human capital</i> yang dimiliki perusahaan
3	<i>Concentric Diversification Strategy</i> dengan mengembangkan portofolio bisnis baru di Industri Konstruksi dengan melakukan kebijakan: - Mengembangkan unit EPC - Investasi pada proyek <i>recurring income</i> - Optimalisasi aset perusahaan yang tidak terpakai	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: - Terbentuknya Divisi EPC, yang juga telah memiliki nama baik dan mampu menyediakan layanan yang memuaskan pelanggan - Meningkatnya porsi <i>recurring income</i> terutama dari Anak Perusahaan yaitu HKR, serta penggunaan aset perusahaan yang tidak terpakai seperti lahan kosong.

Berdasarkan capaian atas RJPP 2014-2018, evaluasi terhadap strategi dan kebijakan korporasi adalah sebagai berikut:

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
1	Penguatan pengembangan portofolio bisnis melalui diversifikasi dengan melakukan kebijakan: Mengidentifikasi pasar-pasar baru yang potensial	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan sebagian, terlihat dari: Telaah atas pasar-pasar potensial baru di luar wilayah Sumatera yang berpotensi mendatangkan pendapatan dalam jumlah besar

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
	Pembentukan anak perusahaan baru, apabila diperlukan dalam memperluas portofolio bisnis		Pelaksanaan kajian pembentukan unit usaha/ anak perusahaan yang berfokus pada bisnis non-tradisional HK
2	Meningkatkan Kapasitas Sumber Daya Manusia yang Berorientasi Inovasi dan Teknologi dengan melakukan kebijakan: - Inisiatif <i>change management</i> - Inkorporasi teknologi terbaru	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: Penerapan sistem manajemen SDM terintegrasi bernama HK Integrated Talent System (HITS)
3	Penguatan Posisi Sebagai 'Agen Pemerintah' dengan melakukan kebijakan: Penguatan komitmen mensukseskan pembangunan JTTS	Terlaksana	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: Upaya percepatan penyelesaian JTTS untuk memenuhi target penyelesaian pada tahun 2024. Pada tahun 2019, telah terbangun jalan tol sepanjang 235 km.
4	Pemanfaatan Teknologi dan Implementasi Digital Business Process dengan melakukan kebijakan: - Implementasi <i>ICT Blueprint</i> - Optimalisasi sistem ERP	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: Optimalisasi sistem ERP pada anak perusahaan (HKI). Perusahaan telah melakukan pengkajian potensi adopsi sistem serupa yang diterapkan HKI untuk dapat diterapkan di level korporasi dan/atau mencakup pula anak-anak perusahaan lain
5	Membangun <i>strategic alliance</i> dengan <i>best practice</i> industri dengan melakukan kebijakan: Rencana kerjasama produksi anak perusahaan dengan perusahaan yang lebih berpengalaman	Tidak Tercapai	Rencana kerjasama dan pelaksanaan <i>strategic alliance</i> belum terlaksana dikarenakan perusahaan masih dalam proses mengkaji potensi yang ada

No	Deskripsi	Status	Penjelasan
6	Mengoptimalkan Peluang dari Potensi Sinergi BUMN dengan melakukan kebijakan: • Optimalisasi strategi dividen untuk pendanaan JTTS • Menangkan peluang potensi bisnis dengan anggota holding BUMN infrastruktur	Terlaksana (sebagian)	Strategi dan kebijakan perusahaan telah dilaksanakan, terlihat dari: • Pemerintah belum melanjutkan rencana pembentukan <i>holding</i> infrastruktur. Sinergi BUMN dilaksanakan dalam bentuk ventura bersama seperti melalui pembentukan PT Utama Marga Waskita (HMW)

2.4 Kendala yang Dihadapi Perusahaan dan Upaya-Upaya Pemecahan Masalah yang Telah Dilakukan

2.4.1. Bidang Pemasaran

Salah satu kendala utama dalam bidang pemasaran adalah minimnya tingkat akurasi informasi pemasaran dan tingkat akurasi perhitungan tender yang dimiliki sehingga berpengaruh negatif terhadap tingkat kemenangan tender yang diikuti. Beberapa upaya pemecahan masalah telah dilakukan, yaitu:

- Meningkatkan akurasi informasi pemasaran dengan menugaskan personil pemasaran tertentu untuk difokuskan kepada pengumpulan informasi pasar dari Kementerian, BUMN atau entitas swasta yang dibidik.
- Melakukan pemutakhiran harga-harga realisasi dan metode kerja terbaru untuk dijadikan dasar dalam menyusun perhitungan tender yang lebih kompetitif.

2.4.2. Bidang Produksi

Kendala utama dalam bidang produksi yang dihadapi di tahun 2014-2018 adalah sebagai berikut:

- Waktu perolehan kontrak proyek yang didapat seringkali mengalami kemunduran sehingga terjadi *mismatch* dengan perencanaan produksi di awal tahun yang berakibat kepada rendahnya tingkat penyerapan pada tahun-tahun berjalan.
- Kinerja tim pelaksana proyek belum optimal sehingga persentase proyek yang mengalami keterlambatan penyelesaian pekerjaan masih cukup tinggi.
- Tingkat HPP masih relatif tinggi dibandingkan dengan target perencanaan Tahun 2014-2015. Hal ini dikarenakan kenaikan harga material, sewa alat, keterlambatan waktu pelaksanaan dan kompetensi personil proyek yang belum memenuhi ekspektasi efisiensi yang diharapkan.

Berbagai upaya pemecahan masalah telah dilakukan, yaitu:

- Melakukan pembinaan Sub-kontraktor/ Pemasok.
- Membuat kontrak payung untuk pengadaan material strategis dalam jangka waktu tertentu untuk menjamin ketersediaan pasokan.
- Memberi fasilitas pembiayaan kepada Sub-kontraktor/ Supplier melalui SKBDN/ LC.
- Menyusun dan melaksanakan program Cost Reduction untuk menurunkan HPP meskipun pelaksanaan program tersebut belum berjalan secara efektif.

- Peningkatan kompetensi Personil Inti Proyek melalui pelatihan keahlian dan penugasan sebagai pengelola proyek secara berjenjang berdasarkan mapping kualifikasi Personil Inti Proyek.

2.4.3. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Kendala utama dalam bidang SDM yang terjadi di tahun 2014-2018 adalah sulitnya pelaksanaan pengelolaan SDM (terutama dalam hal rotasi/ mutasi dan penugasan pelatihan karyawan) karena aktivitas pengelolaan SDM masih berada di masing-masing unit kerja (desentralisasi). Upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala ini adalah dengan melakukan kebijakan sentralisasi SDM, serta memberlakukan pola pengelolaan dan pengembangan SDM secara jelas, seperti pola jenjang karir, pelatihan dan pengembangan kompetensi sesuai hasil *gap analysis*.

Selain itu, evaluasi juga diberikan atas kurang adanya sistem KPI yang jelas dan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Permasalahan ini ditangani dengan upaya penyusunan sistem KPI yang dapat dikerjakan secara bertahap, dimulai dari penerapan sistem pengelolaan SDM berbasis TI seperti sistem HR Management (HRM)/ HR Information System (HRIS).

2.4.4. Bidang Organisasi, Manajemen, dan Teknologi

Kendala utama dalam bidang Organisasi, Manajemen dan Teknologi yang dihadapi di tahun 2014-2018 adalah sulitnya pelaksanaan pengendalian produksi dengan menggunakan program SIMPRO dikarenakan masih ada keengganan dari pelaksana proyek untuk mengisi dan memutakhirkan data-data SIMPRO, antara lain dengan alasan kesibukan operasional lainnya, atau dukungan koneksi internet yang lambat dan/ atau susah didapat. Salah satu upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala ini dengan melakukan peningkatan sosialisasi SIMPRO dan menyederhanakan sistem pelaporan.

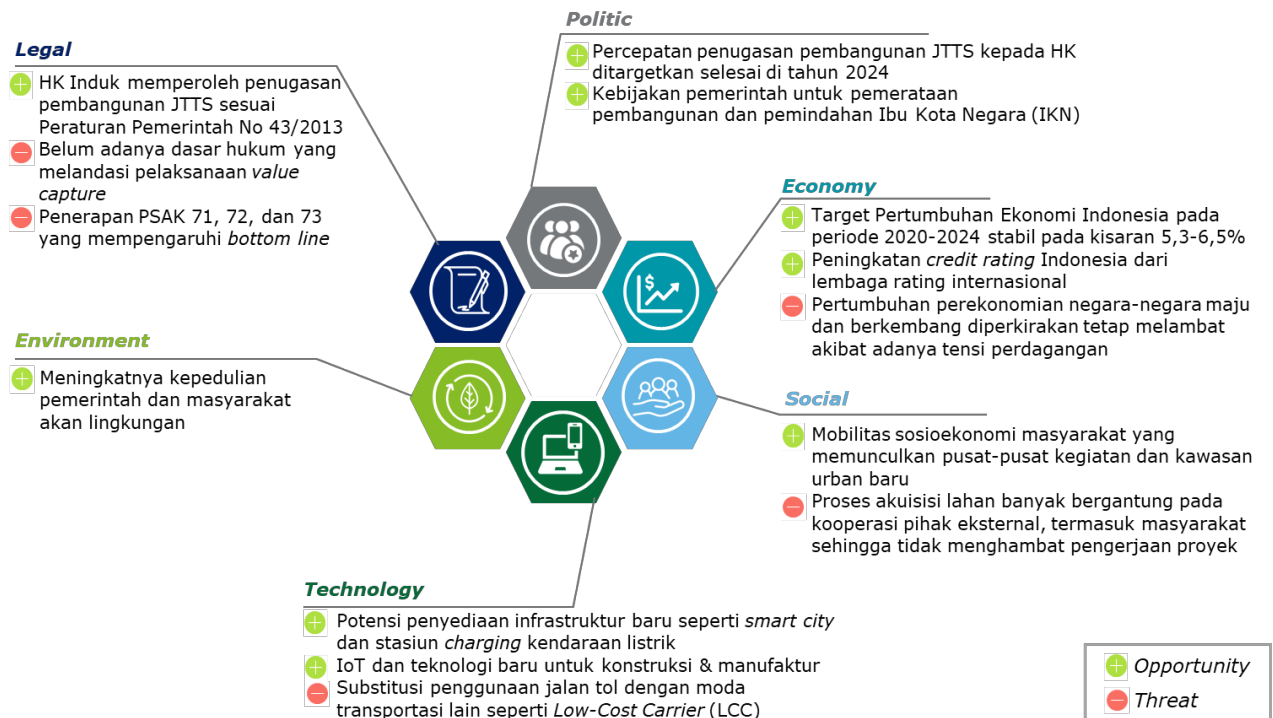
2.4.5. Bidang Keuangan

Kendala yang dihadapi dalam bidang Keuangan di tahun 2014-2018 adalah kesulitan dalam melakukan standardisasi pembayaran terhadap Sub Kontraktor/ Supplier/ Pihak Ketiga lainnya. Banyak rekanan yang meminta metode pembayaran dengan pembayaran uang muka yang besar di depan atau dengan pembayaran SKBDN/ Kredit *Supplier*. Akan tetapi, hasil yang diharapkan dari metode pembayaran ini tidak tercapai. Hal ini terbukti dengan ekspektasi penurunan harga yang tidak berhasil didapatkan. Salah satu upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan memaksimalkan fasilitas agar dapat melakukan pembayaran Sub Kontraktor/ Pemasok/ Pihak Ketiga lainnya dengan tepat waktu untuk menjaga kepercayaan.

3. POSISI PERUSAHAAN SAAT INI

3.1 Analisis Lingkungan Eksternal – PESTEL Analysis

Peluang dan ancaman perlu diidentifikasi baik dari segi ekonomi, politik, teknologi, social, *environment*, dan *legal* untuk mengembangkan strategi bisnis yang kuat. Rangkuman dari identifikasi yang telah dilakukan untuk keenam aspek tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1. Rangkuman PESTEL Analysis PT HK Induk

Salah satu yang menjadi tantangan utama yang perlu menjadi perhatian adalah penerapan PSAK 71, 72, dan 73. Walau tidak secara langsung memengaruhi operasional bisnis dan kemampuan riil perusahaan, tetapi aturan tersebut memengaruhi metode pencatatan dan pelaporan dari Laporan Keuangan, sehingga untuk tetap menjaga agar Perusahaan dapat menunjukkan memiliki performa yang baik, perlu dilakukan penyesuaian strategi.

Rangkuman Standar Baru					Dampak
PSAK 71	Mengklasifikasikan aset keuangan dan secara mendasar mengubah metode penghitungan dan penyediaan cadangan untuk kerugian akibat pinjaman yang tak tertagih sejak awal periode.				Penyediaan CKPN untuk semua kategori kredit atau pinjaman (baik <i>performing</i> , <i>underperforming</i> , dan <i>non-performing</i>)
PSAK 72	Step 1 Identifikasi kontrak dengan pelanggan	Step 2 Identifikasi kewajiban pelaksanaan dalam kontrak	Step 3 Tentukan harga transaksi	Step 4 Alokasi harga transaksi ke kewajiban pelaksanaan dalam kontrak	• Pengakuan pendapatan kontrak menjadi berbasis prinsip (<i>principle based</i>) dari sebelumnya <i>rigid (rule based)</i> (contoh: tidak berdasarkan besaran uang muka diterima) • Jika tidak memenuhi kriteria pendapatan yang dapat diakui sepanjang waktu (<i>over time</i>) maka pendapatan hanya bisa diakui ketika Berita Acara Serah Terima (BAST) • Perubahan pengakuan pendapatan berdampak langsung pada <i>Net Profit</i> dan pada Neraca
	Syarat (Pr.90) • Disetujui tiap pihak • Hak tiap pihak dan jangka waktu bayar teridentifikasi • Memiliki substansi komersial • Imbalan kemungkinan besar tertagih	Barang/Jasa (Pr.22): • Bersifat dapat dibedakan • Bersifat dapat dibedakan yang secara substansial sama & memiliki pola pengalihan yang sama	Pertimbangan • Imbalan variabel & pembatasan estimasinya • Komponen pendanaan yang signifikan • Imbalan non-kas • Utang imbalan pada pelanggan	Pertimbangan • Alokasi berdasarkan harga jual berdiri-sendiri relative • Diskon dan imbalan variabel dialokasikan jika kriteria ditentukan terpenuhi	
PSAK 73	Perusahaan penyewa harus membukukan hampir semua transaksi sewa sebagai sewa finansial (<i>financial lease</i>) kecuali berjangka pendek (di bawah 12 bulan) dan bernilai rendah (contoh: sewa ponsel, laptop, dan sejenisnya)				Perusahaan harus mencatatkan aset (sewa) dan kewajiban (sewa) di dalam Neraca

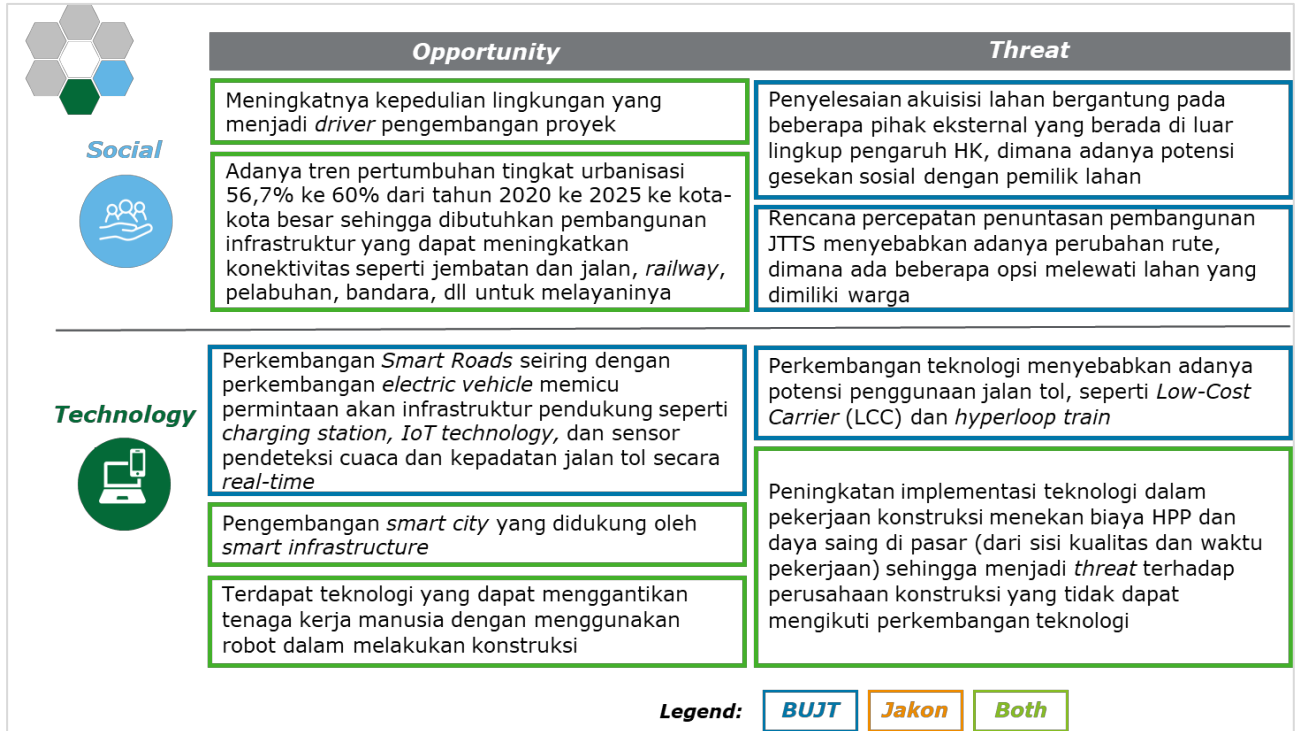
Gambar 3.2. Rangkuman Aturan PSAK yang Baru

PT HK perlu proaktif dalam memanfaatkan peluang dari sisi politik dan ekonomi memiliki peran vital bagi PT HK dalam menanggulangi ancaman yang ada. Penjelasan yang lebih detail pada aspek ekonomi dan politik adalah sebagai berikut.

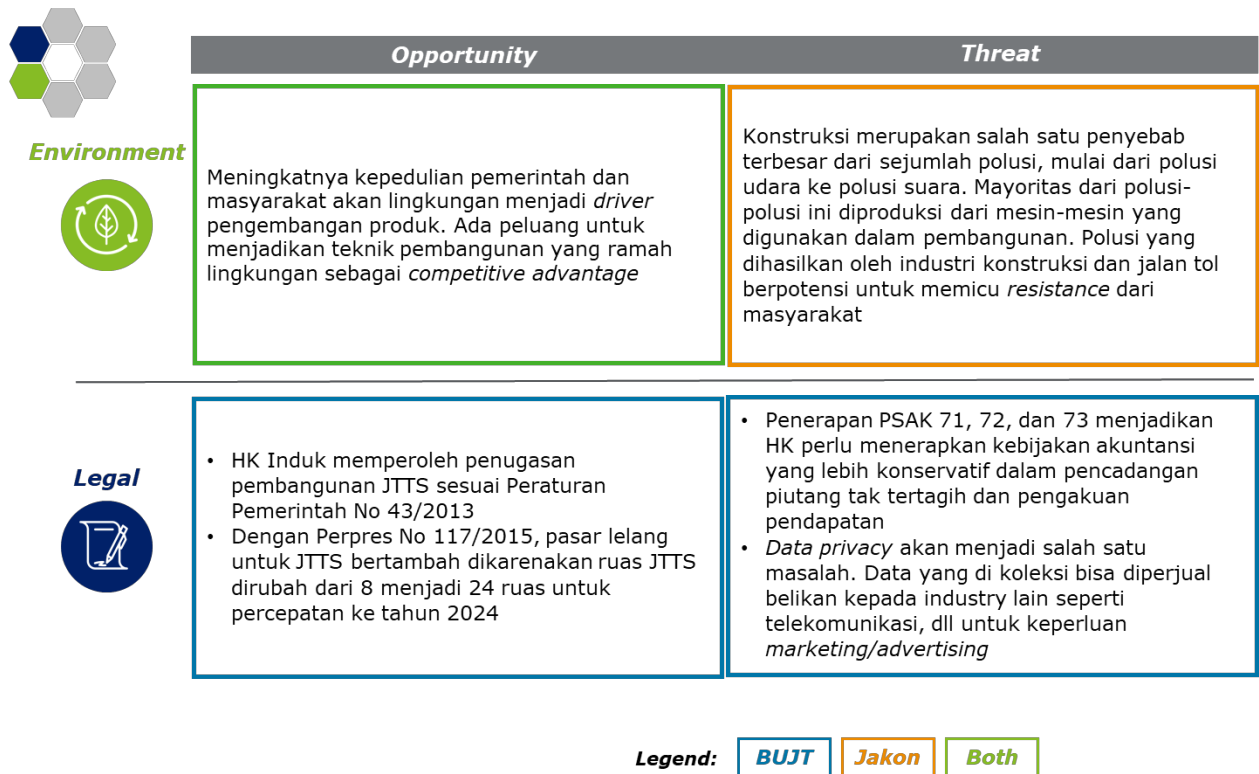
 Politics 	Opportunity	Threat
	Terdapat percepatan penuntasan pembangunan JTTS oleh pemerintah dari tahun 2030 ke tahun 2024	Penyediaan anggaran infrastruktur oleh APBN hanya dapat memberikan 30%-40% dari total kebutuhan Rp 2.100 Triliun untuk proyek di bawah naungan Kementerian PUPR
	APBN untuk infrastruktur terus meningkat sejak 5 tahun ke belakang (CAGR 21.72%); pemerintah berencana masih menjadikan pembangunan infrastruktur sebagai prioritas hingga 2024	Proyek-proyek infrastruktur bernilai besar dapat menjadi <i>white elephant projects</i> tanpa perencanaan jangka panjang yang matang dan stabilitas politik (perubahan prioritas dari Pemerintah)
	Fokus pembangunan ke depan pada pemerataan nasional, meningkatkan konektivitas, serta pembangunan pusat pertumbuhan	Keterbatasan dana dapat menghambat pendanaan dan menyebabkan berkurangnya kemampuan dalam pengadaan dan pengerjaan proyek dari sisi Pemerintah – dan memerlukan dukungan BUMN, pihak swasta, dan lembaga donor internasional
Economy 	Rencana pemindahan ibukota memicu kebutuhan terhadap konstruksi infrastruktur di Ibukota baru akan meningkat pesat	
	Pulau Sumatera secara kumulatif telah menyumbang 21,53% kepada PDB Nasional untuk periode 2015-2018, sehingga potensi <i>value capturing</i> sepanjang JTTS sangat besar	Pertumbuhan perekonomian negara-negara maju dan berkembang lainnya diperkirakan tetap melambat akibat adanya tensi perdagangan
	Target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada periode 2020-2024 stabil pada kisaran 5,3-6,5%.	Tingkat kemiskinan di Pulau Sumatera mencapai 10,4%, menunjukkan masih adanya ketimpangan ekonomi
	Peningkatan <i>credit rating</i> Indonesia dari lembaga internasional (S&P) berdampak positif pada peningkatan pasar Surat Berharga Negara (SBN) dan penguatan nilai tukar Rupiah	Target pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera rata-rata di 4,62% di bawah rata-rata pertumbuhan nasional 5.4% di tahun 2020
Legend:		
	BUJT	Jakon
		Both

Gambar 3.3. PESTEL Analysis PT HK Induk – Pandangan Aspek Politik dan Ekonomi

Sedangkan dari aspek sosial dan teknologi, PT HK perlu mempertimbangkan setiap peluang yang ada dan memberikan *value added* dari inovasi teknologi. Penjelasan yang lebih detail pada aspek sosial dan teknologi adalah sebagai berikut.



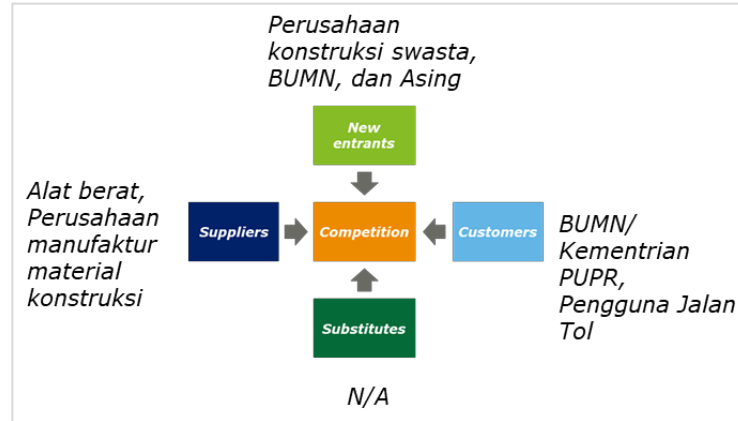
Gambar 3.4. PESTEL Analysis PT HK Induk – Pandangan Aspek Sosial dan Teknologi



Gambar 3.5. PESTEL Analysis PT HK Induk – Pandangan Aspek Environment dan Legal

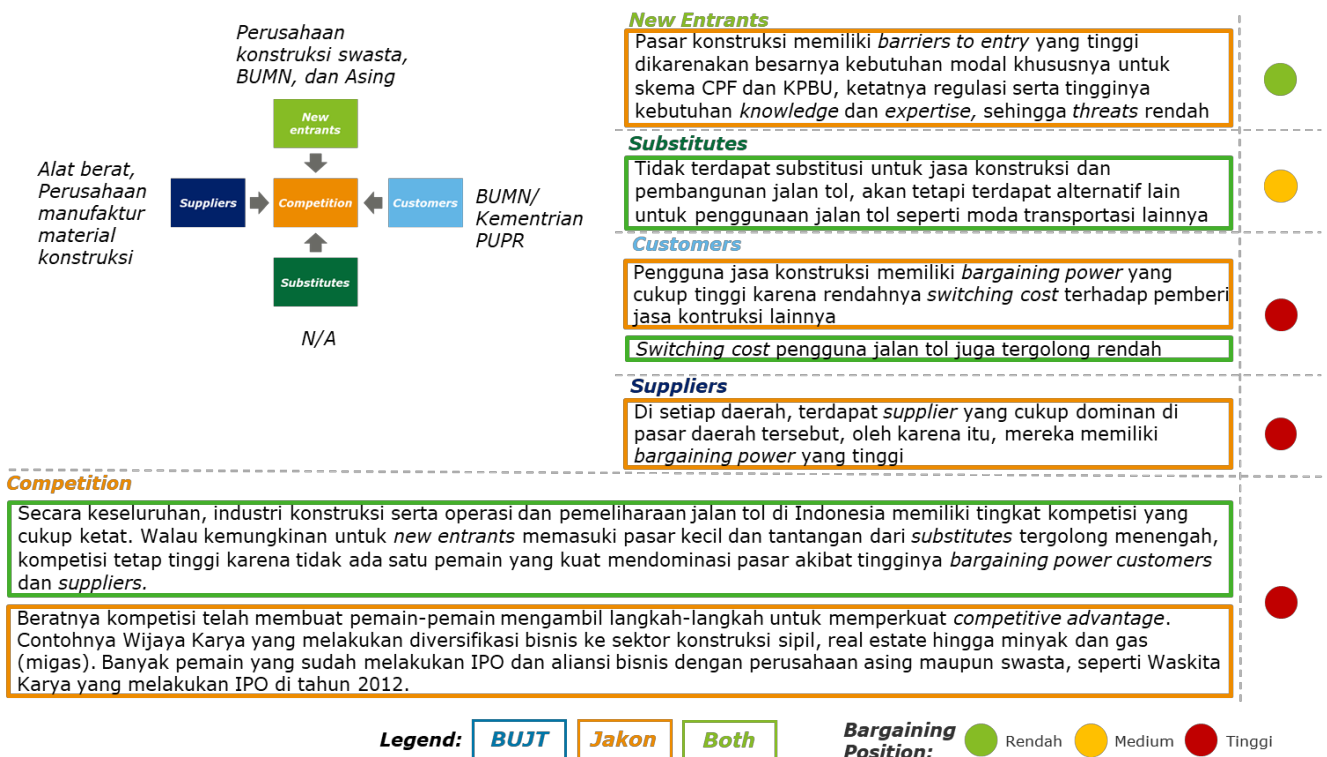
3.2 Analisis Lingkungan Eksternal – Porter's 5 Forces

Tingkat kompetisi untuk industri konstruksi dan operator jalan tol tergolong cukup ketat, dengan adanya dinamika dari pelanggan, pemasok, dan potensi alternatif.



Gambar 3.6. Gambaran Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk

Penjelasan detail untuk tiap aspek daya saing adalah sebagai berikut



Gambar 3.7. Penjelasan detail analisis Porter's 5 Forces untuk PT HK Induk

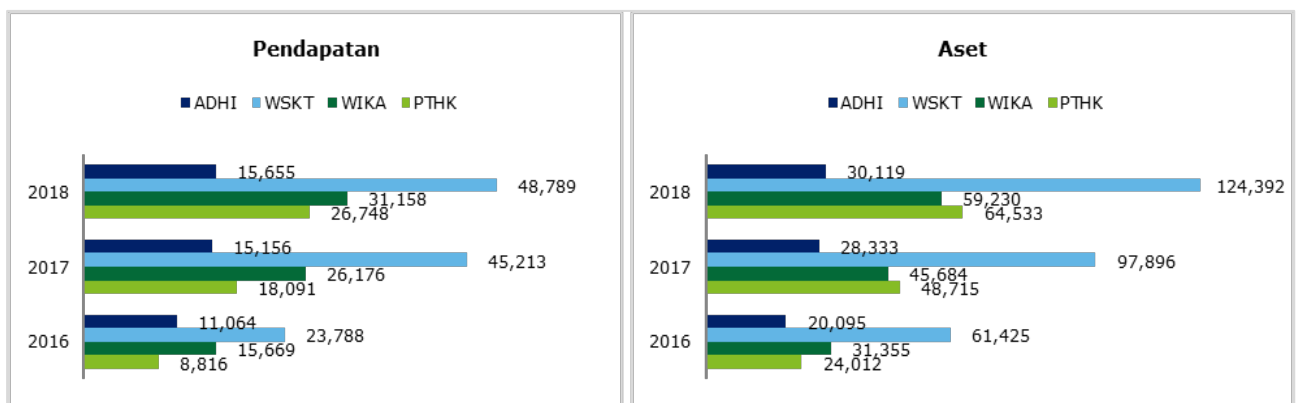
3.3 Analisis Perbandingan Performa Keuangan PT HK dalam Industri

Beberapa pemain di industri yang serupa dipilih berdasarkan skala ukuran perusahaan dan kesamaan produk dan jasa yang dimiliki, yaitu sebagai kontraktor bidang infrastruktur yang terintegrasi. Penjelasan dari masing-masing pemain dapat dilihat pada gambar berikut.



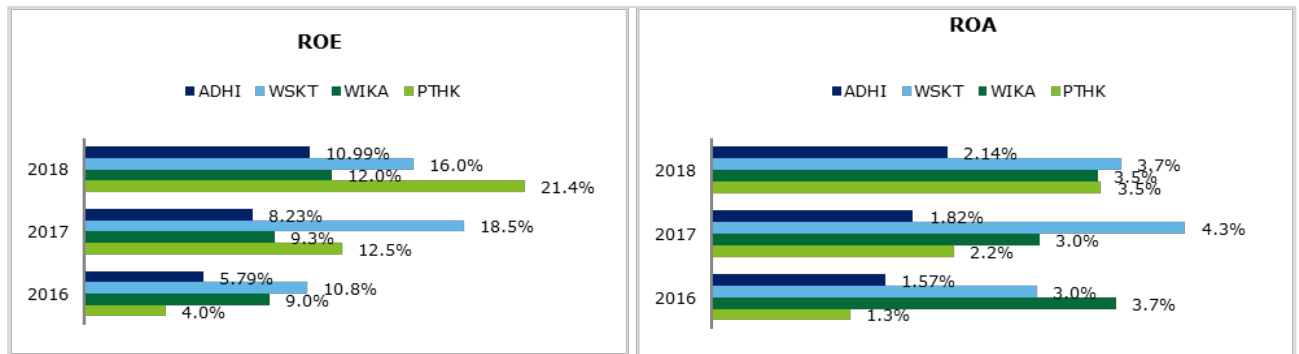
Gambar 3.8. Profil Pemain di Industri Sejenis PT HK

Berdasarkan ukuran perusahaan (pendapatan dan aset), PT HK cukup bersaing dibandingkan pesaing sejenis BUMN konstruksi seperti Waskita, Wika, dan Adhi. Namun berdasarkan profil pertumbuhan aset dan pendapatan, PT HK mengungguli ketiganya dengan CAGR masing-masing 63,9% dan 72,4%. Pertumbuhan ini didorong oleh pendapatan pengoperasian Jalan Tol Trans Sumatera beserta jasa pendukungnya serta pertumbuhan aset tak berwujud berupa hak pengusahaan jalan tol.



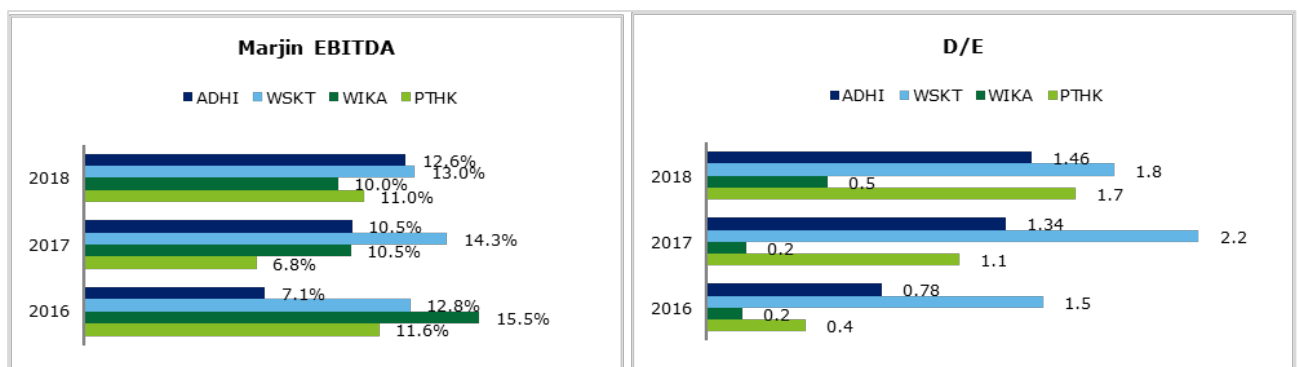
Gambar 3.9. Perbandingan Pendapatan dan Aset Pemain Terpilih

Tingginya profil pertumbuhan PT HK menyebabkan imbal hasil ekuitas (ROE) PT HK lebih unggul dibandingkan pesaingnya mencapai 21,4% di tahun 2018 dibandingkan rata-rata pesaing 11,2%. Imbal hasil aset (ROA) cukup kompetitif, berada pada urutan kedua setelah Waskita.



Gambar 3.10. Perbandingan ROE dan ROA Pemain Terpilih

Tingkat efisiensi penggunaan bahan baku (*Gross Profit Margin*, atau GPM) cukup rendah jika dibandingkan dengan pesaing dengan rata-rata dalam tiga tahun sebesar 11,48%, dibandingkan dengan rata-rata pesaing pada kisaran 15,0%. Efisiensi pada biaya operasional masih perlu ditingkatkan agar dapat bersaing, rata-rata margin EBITDA PT HK berkisar 9,8% dibandingkan dengan rata-rata pesaing sebesar 11,8%. Komposisi pendanaan (rasio D/E) PT HK terus meningkat dan mencapai posisi kedua tertinggi di tahun 2018 setelah Waskita. Profil pertumbuhan utang yang cenderung lebih tinggi dibandingkan pesaing meningkatkan risiko gagal bayar PT HK.



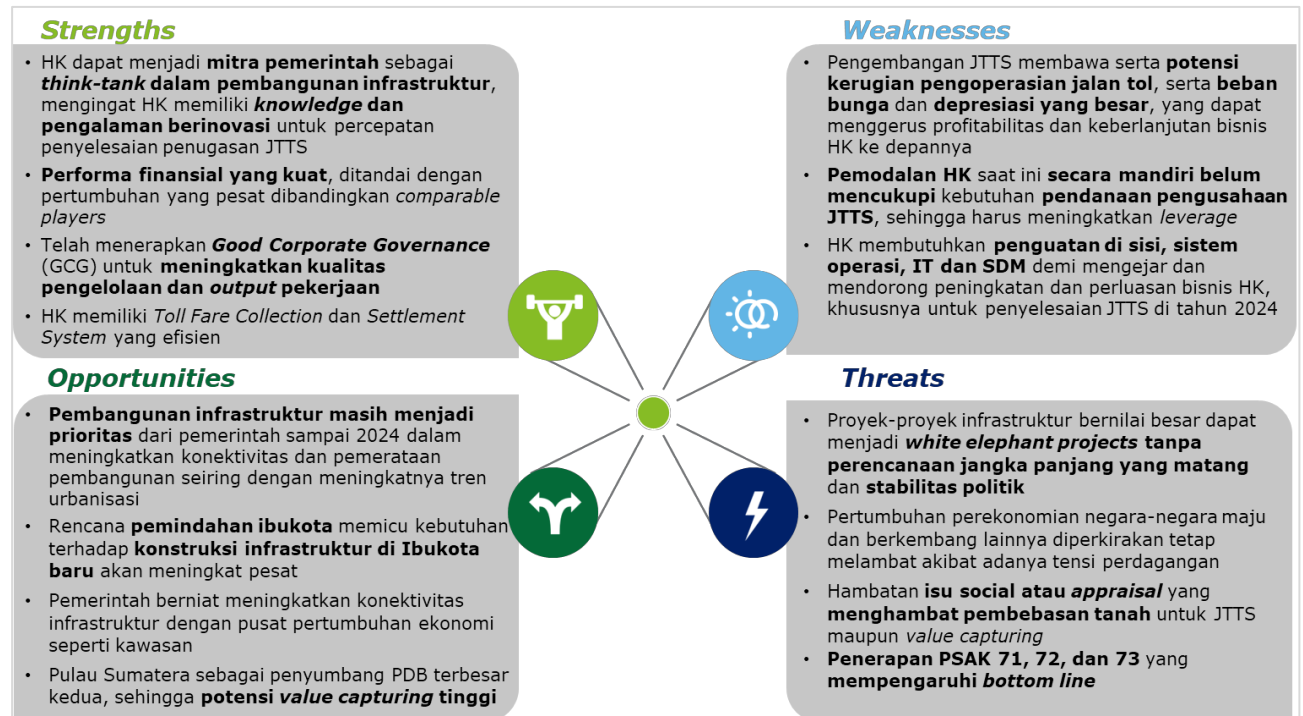
Gambar 3.11. Perbandingan Margin EBITDA dan DER

3.4 Analisis Internal dan Eksternal – SWOT Analysis

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan guna mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) atas suatu proyek atau bisnis. Analisis SWOT juga bisa diimplementasikan untuk perusahaan dalam konteks yang disesuaikan.

Analisis SWOT untuk PT HK dilakukan pada level perusahaan khususnya terkait penugasan sebagai pengembang JTTS, dan disajikan dengan skor yang mewakili skala dampaknya terhadap perusahaan, di mana 1 berarti *moderate* dan 2 berarti *high*. Kekuatan dan peluang dinilai dalam nilai positif dan sebaliknya untuk kelemahan dan ancaman

Dengan dinamika yang ada, perlu dikembangkan strategi yang tepat agar PT HK dapat meraih hasil yang optimal. Hasil identifikasi *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman), adalah sebagai berikut.



Gambar 3.12. Analisis SWOT untuk PT HK Induk

Tabel 3.1. Matriks TOWS Internal untuk PT HK Induk

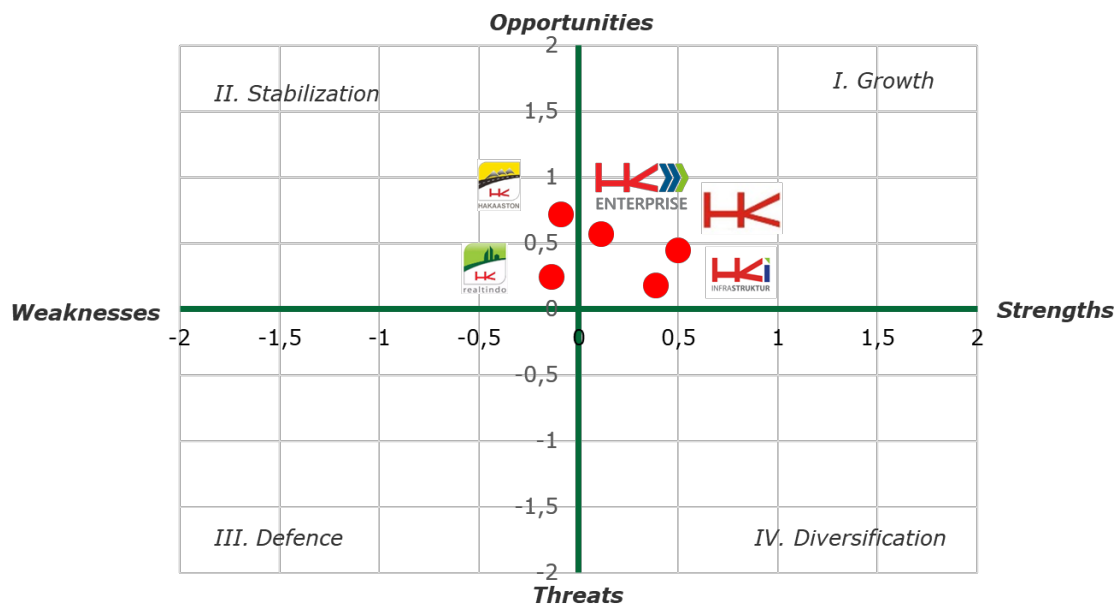
	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Nilai
A	Strengths			
	Sebagai BUMN dengan 100% kepemilikan negara, HK memiliki dukungan yang signifikan dalam melaksanakan penugasan, seperti Penyertaan Modal Negara (PMN) dan penjaminan Negara atas pinjaman	20%	2,00	0,4
	Dengan <i>knowledge</i> dan pengalaman berinovasi yang dimiliki HK terkait JTTS, HK berpotensi menjadi mitra pemerintah dalam pembangunan infrastruktur	15%	1,00	0,15
	Performa finansial yang tergolong kuat dibandingkan dengan <i>comparable players</i>	20%	2,00	0,4
	Memiliki <i>Toll Fare Collection</i> dan <i>Settlement System</i> yang efisien	10%	2,00	0,2
	Jumlah	65%		1,15
B	Weaknesses			
	Pendanaan HK secara mandiri saat ini belum mencukupi kebutuhan modal perusahaan JTTS, sehingga harus meningkatkan <i>leverage</i>	15%	(2,00)	(0,3)
	Dibutuhkan penguatan di sisi sistem operasi, IT dan SDM untuk mengejar dan mendorong peningkatan dan perluasan bisnis HK	5%	(1,00)	(0,05)
	JTTS membawa serta potensi kerugian pengoperasian jalan tol, serta beban bunga dan depresiasi yang besar	15%	(2,00)	(0,3)
	Jumlah	35%		(0,65)
	Total A dan B	100%		0,50

Tabel 3.2. Matriks TOWS Eksternal untuk PT HK Induk

	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Nilai
C	Opportunities			
	Terdapat percepatan penuntasan JTTS oleh pemerintah ke tahun 2024	20%	2,00	0,4
	Tren peningkatan APBN untuk infrastruktur semenjak lima tahun terakhir	10%	1,00	0,1
	Tingginya potensi <i>value capturing</i> di Pulau Sumatera yang merupakan kontributor PDB nasional terbesar ke dua	15%	2,00	0,3
	Rencana pemindahan ibukota memberi peluang untuk pembangunan	10%	1,00	0,1
	Infrastruktur menjadi prioritas utama pemerintah hingga 2024 guna meningkatkan konektivitas dan pemerataan nasional	10%	2,00	0,2
	Jumlah	65%		1,10
D	Threats			
	Proyek-proyek infrastruktur bernilai besar dapat menjadi <i>white elephant projects</i> tanpa perencanaan jangka panjang yang matang dan stabilitas politik	10%	(2,00)	(0,20)
	Ketidakpastian ekonomi terkait dengan tensi perdagangan negara-negara <i>advanced economies</i>	5%	(1,00)	(0,05)
	Penghambatan pembebasan tanah untuk JTTS maupun <i>value capturing</i> oleh isu sosial dengan pihak eksternal	10%	(2,00)	(0,20)
	Penerapan PSAK 71, 72, dan 73 yang mempengaruhi <i>bottom line</i>	10%	(2,00)	(0,20)
	Jumlah	35%		(0,65)
	Total C dan D	100%		0,45

Berdasarkan penilaian pada tabel di atas, nilai rata-rata untuk kekuatan melampaui nilai rata-rata untuk kelemahan yang memiliki skala dampak *moderate*. Kekuatan PT HK terletak terutama pada kepemilikan 100% oleh Pemerintah yang memberikan potensi dukungan yang kuat dalam melaksanakan penugasan, pada khususnya Penyertaan Modal Negara (PMN). PT HK juga memiliki kekuatan di sisi keuangan yakni kinerja finansial yang baik dibandingkan dengan pemain-pemain lainnya. Sedangkan di sisi kelemahan, aspek pendanaan JTTS serta keterbatasan *leverage* PT HK untuk pembiayaan menjadi kelemahan yang dinilai cukup signifikan. JTTS juga berpotensi untuk menggerus profitabilitas dan keberlanjutan bisnis PT HK yang akan datang dikarenakan potensi kerugian pengoperasian, beban bunga dan depresiasi yang besar.

Nilai rata-rata untuk peluang bagi PT HK juga melampaui tantangan. Peluang yang diidentifikasi antara lain terkait percepatan penuntasan JTTS serta potensi *value capture* di Pulau Sumatera yang besar, melihat pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera yang kuat. Sedangkan tantangan yang diidentifikasi antara lain terkait dengan potensi proyek-proyek besar untuk menjadi *white elephant projects* tanpa perencanaan jangka panjang yang matang serta stabilitas politik. Selain itu, dengan penerapan aturan PSAK yang baru, yakni PSAK 71, 72, dan 73, berpotensi menggerus *bottom line* perusahaan.



Gambar 3.13. Letak PT HK Induk dalam Kuadran TOWS

Dari gambar di atas, terlihat bahwa PT HK berada pada kuadran I, yaitu *Growth* mengindikasikan bahwa PT HK memiliki kebutuhan untuk terus mengembangkan bisnisnya secara progresif. Pengembangan bisnis ini dapat dilakukan dengan penguatan portofolio bisnis eksisting yang dimiliki perusahaan, seperti bisnis EPC dan konstruksi infrastruktur (dalam divisi Jakon) yang mengarah ke proyek – proyek di sektor yang menjadi fokus Pemerintah, atau melalui anak – anak Perusahaan yang meningkatkan kapasitas untuk dapat mengerjakan lebih banyak proyek internal dan atau eksternal. Pengoptimalan pemanfaatan *low-hanging fruit*, yaitu peluang di depan mata berupa area sekitar JTTS dengan *value capturing* juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kolaborasi dan sinergi dari internal grup PT HK. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh entitas terkait mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengelolaan dan pemeliharaan dari bisnis – bisnis potensial. Pembentukan entitas baru seperti PT HK Enterprise (sebagai pengembangan Divisi Enterprise) juga dapat menjadi sarana baru bagi PT HK untuk memasuki bisnis investasi di sektor infrastruktur dan memperkuat posisi perusahaan di industri.

Selain itu, pengembangan bisnis juga dapat dilakukan dengan memperkuat *value chain* yang dimiliki yaitu dengan melakukan akuisisi perusahaan – perusahaan yang menawarkan produk atau jasa dengan nilai tambah pada *value chain* secara keseluruhan. Untuk memitigasi risiko dari *leverage* yang tinggi dan kebutuhan pendanaan yang besar, dapat dilakukan dengan pencarian sumber pendanaan alternatif, baik berupa pinjaman dari luar negeri dengan suku bunga rendah atau penggunaan skema alternatif yang mulai dikembangkan di Indonesia. Mendekati penyelesaian JTTS, PT HK harus mulai bersiap untuk mengerjakan proyek – proyek besar lainnya yang menjadi fokus Pemerintah, seperti pemindahan Ibu Kota Negara (IKN). Selain itu, PT HK juga perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan kemampuan pengelolaan jalan tol yang dimiliki saat ini, karena akan semakin banyak ruas – ruas yang mulai beroperasi. Adapun untuk anak-anak perusahaannya, HKI dan HKE juga perlu untuk mengupayakan pertumbuhan yang berkesinambungan, melalui ekspansi pasar maupun ekspansi produk. Di sisi lain HKR dan HKA perlu mengupayakan strategi stabilisasi untuk dapat menciptakan fondasi yang lebih kuat untuk pertumbuhan di masa mendatang. Secara agregat konsolidasi, strategi tersebut bermakna bahwa HK Group dapat mengupayakan pertumbuhan pada *core business*-nya sepanjang didukung dengan bisnis hulu dan hilir yang stabil.

4. RENCANA JANGKA PANJANG 2020-2024

4.1 Asumsi Makro

4.1.1. Kondisi Perekonomian Global

Setelah diprediksi untuk mengalami penurunan di tahun 2019, pertumbuhan ekonomi global diperkirakan akan mengalami sedikit kemajuan pada tahun 2020 dengan tingkat 2,7% dan pada tahun 2021 dengan tingkat 2,8%. Berdasarkan data World Bank, hal ini dipicu kuat oleh meningkatnya ketidakpastian akan kebijakan – khususnya terhadap ketegangan perdagangan antara negara-negara besar – yang turut disertai dengan penurunan investasi global. Sektor Industri merupakan penyumbang terbesar dari pertumbuhan PDB di 2019 dan diikuti oleh Sektor Perdagangan, Pertanian, Konstruksi dan Pertambangan.

Pertumbuhan di kawasan Asia Timur dan Pasifik diproyeksikan melambat dari sebelumnya 6,3% pada tahun 2018 menjadi 5,9% di tahun 2019 dan 2020. Hal ini dikarenakan terjadinya perlambatan dalam perdagangan global, harga komoditas yang kurang stabil, dan lemahnya kemampuan pihak berwenang untuk mengalibrasi kebijakan moneter dan fiskal yang suportif untuk mengatasi tantangan eksternal. Beberapa aspek terkait lainnya antara lain:

- Pemulihan pertumbuhan ekonomi global tetap akan terhambat oleh investasi yang lamban dan risiko yang tinggi. Risiko ini mencakup meningkatnya hambatan perdagangan, *financial stress* dan perlambatan yang lebih signifikan daripada ekspektasi di beberapa indikator ekonomi utama.
- Pertumbuhan ekonomi di negara-negara maju diproyeksikan melemah akibat dari tensi perdagangan, walaupun tetap didukung oleh kebijakan moneter. Perang dagang antara Amerika Serikat (AS) dan China belum berakhir yang mengakibatkan perdagangan antar negara terganggu, sehingga memperlambat pertumbuhan ekonomi dunia.

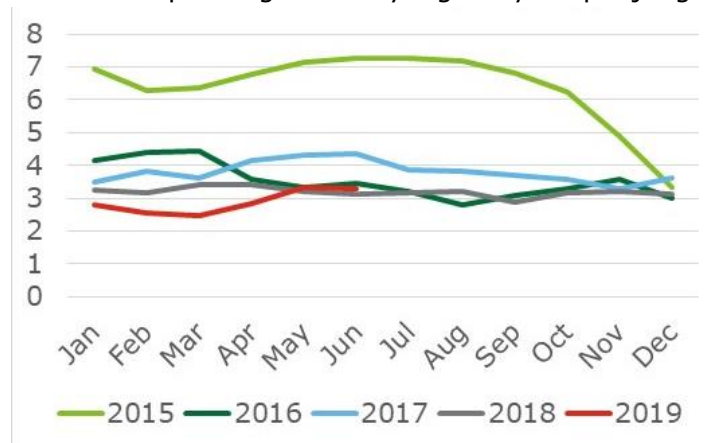
Pertumbuhan ekonomi di negara-negara berkembang diproyeksikan menyentuh angka terendah dalam kurun waktu empat tahun terakhir yakni sebesar 4% di tahun 2019 yang merupakan efek dari *financial stress* serta ketidakpastian kondisi politik. Meskipun demikian, keadaan ekonomi di negara-negara berkembang diharapkan akan mulai pulih dengan pertumbuhan sebesar 4,6% di tahun 2020. Layaknya *advanced economies*, negara-negara berkembang juga diprediksi mengalami penurunan pertumbuhan investasi yang disebabkan oleh lambannya pertumbuhan global, keterbatasan ruang fiskal dan kendala struktural.

4.1.2. Kondisi Perekonomian Indonesia

Realisasi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2019 diperkirakan akan meleset dari target awal Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebesar 5,3% menjadi 5,2%. Layaknya pertumbuhan ekonomi global, risiko terhadap prospek pertumbuhan Indonesia telah meningkat dikarenakan menguatnya ketegangan perang dagang yang berdampak pada melambatnya investasi global.

Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 akan berada di kisaran 5,1-5,5%. Kunci peningkatan pertumbuhan ekonomi ini berdasarkan peningkatan produktivitas, investasi, kualitas sumber daya manusia dan perbaikan pasar tenaga kerja.

Adapun pembangunan infrastruktur masih akan menjadi motor penggerak perekonomian Indonesia di tahun 2020. Anggaran pembangunan infrastruktur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) mencapai Rp 419,2 Triliun, naik sebesar 4,9% dari tahun 2019. Menteri Sri Mulyani merincikan target pembangunan jalan pada tahun 2020 ialah 837 Km atau lebih dari dua kali lipat target 2019 yang hanya sepanjang 406 Km.



Gambar 4.1. Tingkat Inflasi Indonesia
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Pertumbuhan ekonomi Indonesia akan ditopang oleh peningkatan permintaan domestik, baik dari sisi konsumsi rumah tangga maupun konsumsi pemerintah. Konsumsi rumah tangga diproyeksikan tumbuh dengan baik lantaran didukung inflasi yang rendah. Realisasi inflasi di semester I pada tahun 2019 tercatat sebesar 3,3% dan diperkirakan menjadi sebesar 3,1% pada semester II. BI pun menargetkan angka inflasi untuk tahun 2020 berada di kisaran 3% plus minus satu persen. Meskipun konsumsi masyarakat dinilai meningkat, ketersediaan lapangan kerja yang belum memadai membuat daya beli masyarakat cenderung melemah.

Konsumsi pemerintah juga diproyeksikan meningkat. Beberapa faktor yang mendorong tumbuhnya konsumsi pemerintah antara lain adanya peningkatan penyerapan dan pola konsumsi pemerintah, pengeluaran tunjangan hari raya, pelaksanaan pemilu, dan pelaksanaan bantuan sosial.

Lembaga pemeringkat global, Standard & Poors (S&P), menaikkan *credit rating* Indonesia menjadi 'BBB' untuk 2019 dari 'BBB-' di tahun sebelumnya. Peningkatan profil kredit Indonesia ini dilatarbelakangi oleh fundamental perekonomian Indonesia yang tergolong *solid* dibanding negara-negara dengan pendapatan yang sama. Penguatan status peringkat layak investasi ini akan berdampak positif pada peningkatan pasar Surat Berharga Negara (SBN) dan penguatan nilai tukar rupiah.

Namun, diperkirakan oleh pemerintah bahwa nilai tukar Rupiah terhadap dolar Amerika Serikat pada tahun 2020 mendatang akan berada di kisaran 14.400 per dolar AS. Ketidakpastian kondisi ekonomi global, khususnya perang dagang dan proteksionisme, membuat prediksi nilai tukar Rupiah melemah. Adapun faktor lain yang mendukung penurunan nilai tukar Rupiah berupa aliran modal masuk dan persepsi pasar terhadap perekonomian domestik.

Selain melemahnya nilai tukar Rupiah, lesunya kinerja neraca perdagangan Indonesia juga akan memperlambat pertumbuhan ekonomi nasional. BI mengumumkan bahwa neraca perdagangan Indonesia membukukan defisit sebesar USD 2,5 miliar untuk bulan April 2019. Angka ini

merupakan defisit bulanan yang paling parah sepanjang sejarah Indonesia. Penyebab utama pembengkakan defisit neraca perdagangan kali ini ada pada kinerja ekspor yang melemah.

Suku bunga SPN 3 bulan diestimasikan stabil di 5,4% pada 2020. Harga minyak mentah rata-rata per hari diasumsikan sebesar US\$ 65 per barel, sementara lifting minyak dan gas per hari masing-masing diperkirakan 734.000 barel dan 1.191.000 barel.

4.1.3. Kondisi Perekonomian Pulau Sumatera

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), kelompok provinsi di Pulau Sumatera memberikan kontribusi terbesar kedua setelah Pulau Jawa terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia di tahun 2018, yakni sebesar 21,58%. Secara kumulatif, Pulau Sumatera telah menyumbang 21,53% kepada PDB Nasional untuk periode 2015-2018. Angka ini masih di bawah target nasional 2015-2019 yakni sebesar 24,6%. Provinsi penyumbang terbesar ialah provinsi Kepulauan Riau, yang mana PDB atas dasar harga berlaku per kapita berada di kisaran IDR 116,6 juta per kapita, 6,6% lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Mayoritas dari jumlah tersebut berasal dari sektor manufaktur sebesar 37% dan diikuti sektor konstruksi sebesar 19%.

Adapun realisasi pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera pada tahun 2019 yang menyentuh tingkat 4,54%, nominal yang membaik dibanding tahun sebelumnya yang berada di tingkat 4,3%. Akan tetapi, pertumbuhan ekonomi Pulau Sumatera diprediksi akan mengalami pelambatan. Dalam RPJMN 2020-2024, Pulau Sumatera diproyeksi akan tumbuh sebesar 4,62%-5,55% selama periode 2020-2024 (asumsi sebelum inflasi). Angka ini berada di bawah skenario pertumbuhan moderat Indonesia sebesar 5,4%-6,1%. Bank Indonesia (BI) memperkirakan bahwa potensi pelambatan datang dari tren negatif harga komoditas. Komoditas merupakan salah satu pilar ekonomi di Pulau Sumatera. Salah satu contoh ialah batu bara yang telah mengalami tren penurunan harga semenjak September 2018. Contoh lainnya ialah penurunan harga yang dialami oleh minyak mentah Indonesia.

Tercatat dalam RPJMN 2020-2024 mengenai tingkat kemiskinan Pulau Sumatera yang berada di angka 10,4% di mana provinsi Aceh menduduki peringkat tertinggi, yakni sebesar 15,68%. Tingkat kemiskinan Pulau Sumatera diharapkan akan menurun ke kisaran 7,99%-5,76% untuk periode 2020-2024. Sementara untuk tingkat pengangguran pada tahun 2018 di Pulau Sumatera berada di angka 5,2%.

Dalam RPJMN 2020-2024, dijelaskan bahwa Pulau Sumatera akan diarahkan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi yang dengan pembangunan wilayah serta pengembangan komoditas yang akan mampu memiliki daya saing nasional dan internasional. Prioritas pengembangan tersebut akan mayoritas diarahkan kepada kawasan Metropolitan Medan dan Metropolitan Palembang. Tujuh strategi telah disusun oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) untuk merealisasikan target tersebut, yakni:

- Pengembangan komoditas unggulan seperti kelapa sawit dan kopi serta hilirisasi komoditas unggulan yang memiliki nilai tambah tinggi.
- Pengembangan potensi pariwisata daerah sebagai sarana pertumbuhan ekonomi lokal.
- Penguatan ketahanan bencana pantai barat Sumatera.
- Peningkatan kualitas pelayanan transportasi perkotaan, sanitasi dan air bersih, serta pengelolaan sampah dan limbah.
- Pembangunan JTTS yang dikombinasikan dengan jaringan multi moda pelabuhan, bandara dan juga jalan non-tol.

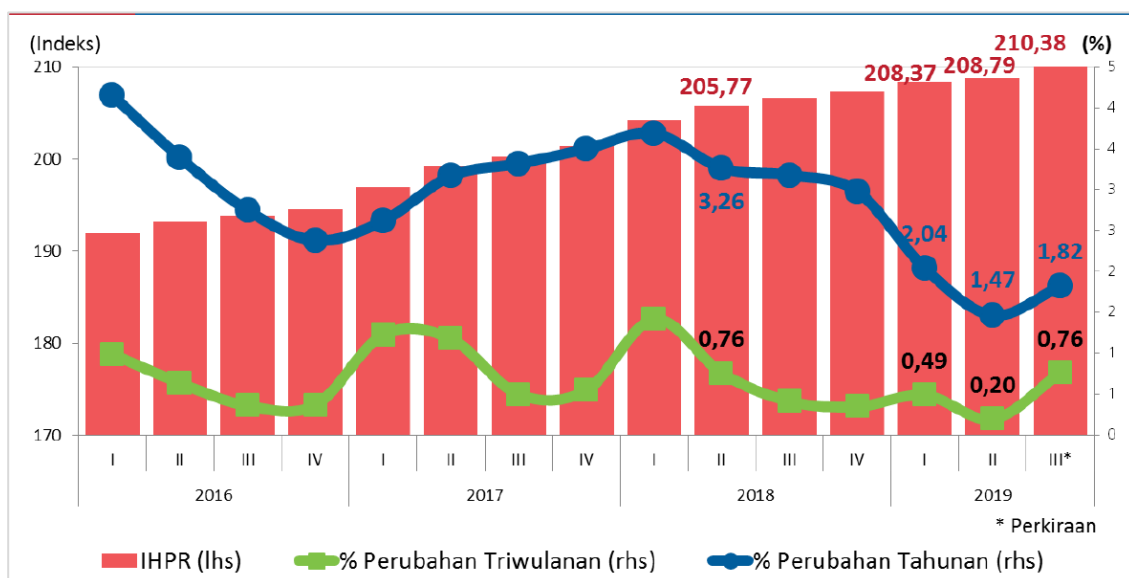
- Penguatan konektivitas dan pemantapan sistem logistik wilayah dalam mendukung industrialisasi.
- Pengendalian alih fungsi lahan dan pencegahan pembakaran lahan gambut.

Melalui penugasan kepada PT Hutama Karya (Persero), Pemerintah bermaksud mendorong percepatan pembangunan JTTS. Akan tetapi, untuk memaksimalkan percepatan pembangunan JTTS masih diperlukan dukungan pendanaan yang sangat besar. Penyebab utamanya adalah relatif rendahnya viabilitas arus lalu-lintas pada ruas-ruas JTTS yang menyebabkan tingkat pengembalian secara finansial belum memenuhi kelayakan ekonomi komersial. PT Hutama Karya (Persero) sebagai BUMN yang mendapat penugasan untuk pembangunan JTTS tidak dapat sekedar melaksanakan *business-as-usual*, melainkan perlu menerapkan model-model yang inovatif dalam penggalangan segala potensi sumber pembiayaan untuk percepatan pelaksanaan pembangunan jalan tol tersebut.

4.2 Asumsi Sektoral

4.1.1. Sektor Properti

a) Residensial



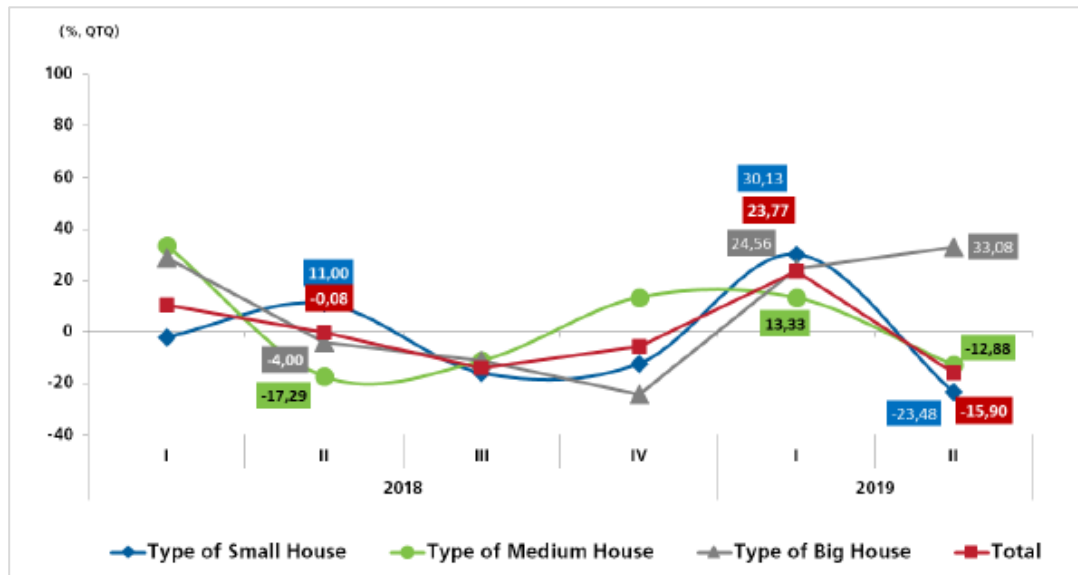
Gambar 4.2. Tren Indeks Harga Properti Residensial
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Secara tahunan, kenaikan harga properti residensial melambat dari 2,04% (yoy) pada triwulan sebelumnya menjadi 1,47% (yoy) yang tercermin pada gambar di atas. Perlambatan kenaikan harga rumah properti residensial terjadi pada semua tipe rumah. Berdasarkan wilayah, kenaikan harga properti residensial tertinggi terjadi di Kota Medan (3,77% yoy), diikuti oleh Banjarmasin (3,11%, yoy).

Gambar dibawah memperlihatkan bahwa pertumbuhan penjualan sektor properti segmen hunian secara QTQ cenderung menurun dari 2018 hingga kuartal II 2019. Terkecuali pada kuartal I di mana terjadi kenaikan pertumbuhan penjualan. Namun demikian, pasar properti residensial di Indonesia diprediksi akan terus tumbuh hingga 2024. Hal ini ditunjang oleh *outlook*

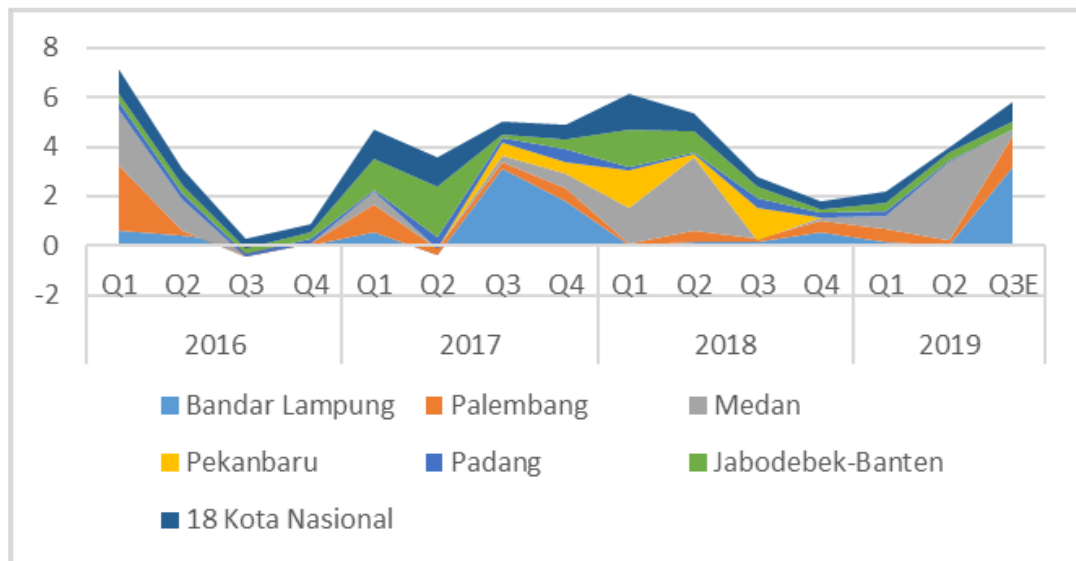
perekonomian secara nasional yang juga diperkirakan terus tumbuh. Terlebih dengan adanya beberapa insentif yang digulirkan pemerintah dan Bank Indonesia seperti relaksasi rasio LTV (*Loan to Value*) penurunan suku bunga acuan dan berbagai insentif perpajakan yang bisa memberikan insentif untuk mengambil kredit hunian.

Untuk tahun 2020, secara nasional, penjualan rumah tapak diperkirakan moderat dengan tingkat pertumbuhan 4%-5% yang didominasi dengan segmen rumah harga menengah yakni Rp 1,1 Miliar- Rp 1,5 Miliar (Cushman & Wakefield, 2019).



Gambar 4.3. Indeks Harga Perumahan
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Dari sisi pertumbuhan harga properti hunian, untuk beberapa kota di Sumatera yang akan menjadi pasar utama HKR, hasil survei Bank Indonesia memperlihatkan bahwa tingkat pertumbuhan 18 kota besar nasional masih berada di atas kota-kota tersebut dari kuartal I 2016 hingga kuartal III 2019. Tingkat pertumbuhan terendah terdapat di Bandar Lampung dan tingkat pertumbuhan tertinggi secara umum terdapat di Padang dan Pekanbaru. Melihat garis tren yang ada, indeks harga akan diperkirakan mengalami tren kenaikan pada jangka pendek.



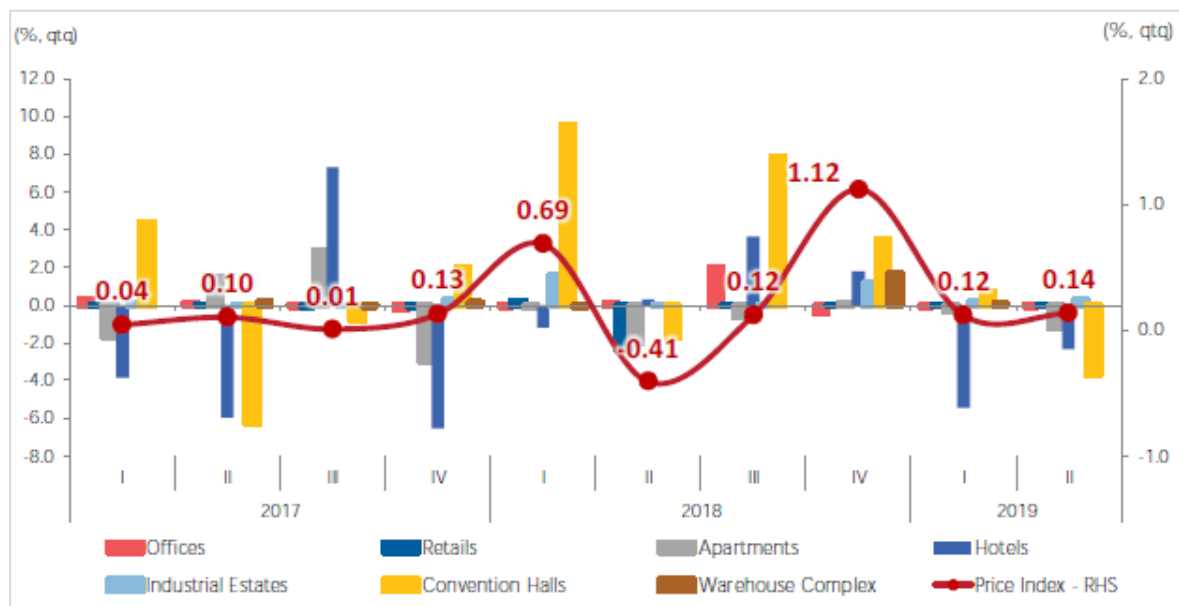
Gambar 4.4. Indeks Harga Properti Residensial di Sumatera vs Nasional
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Di Jawa dan Sumatera hingga 2024 diprediksi terdapat potensi pasar hunian *1st time buyer* (di luar pasar rumah bersubsidi pemerintah) sebesar total Rp 177,1 Triliun. Sementara segmen hotel sebagai salah satu lini utama segmen *recurring* memiliki potensi sebesar Rp 66,9 Triliun di Jawa dan Sumatera pada 2020 dan diprediksi akan tumbuh dengan CAGR 5% hingga 2024. Hal ini menunjukkan bahwa kendati terjadi volatilitas beberapa waktu ke belakang, namun sektor properti tetap menjanjikan pertumbuhan pasar hingga 2024.

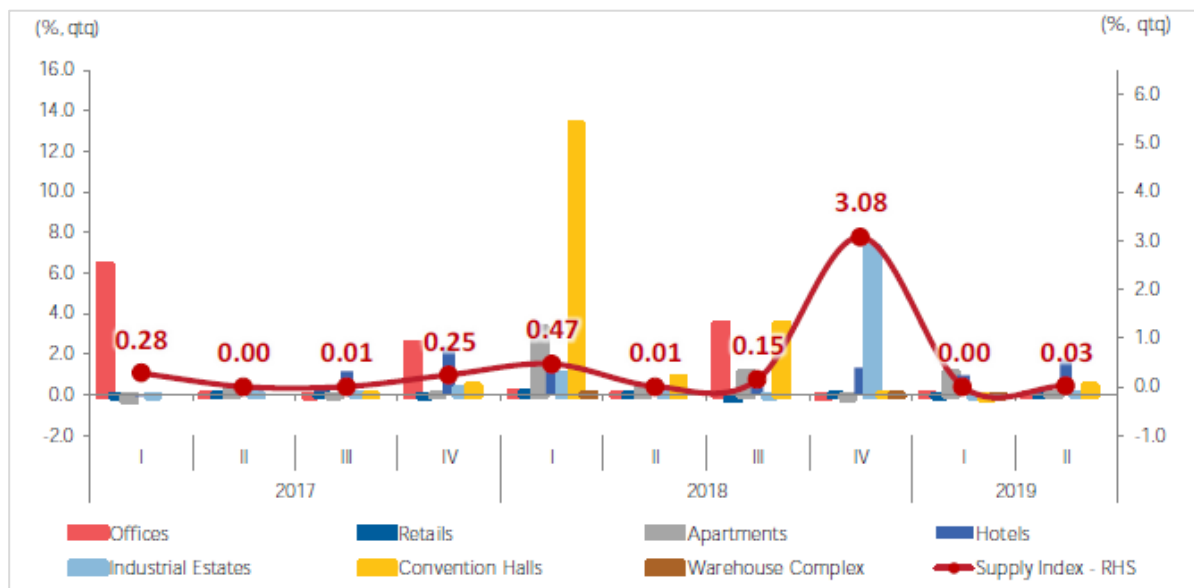
b) Komersial

Secara nasional, pertumbuhan QTQ indeks harga properti komersial cenderung mengalami penurunan dari semenjak Kuartal I 2016 ke Kuartal III 2017, kemudian mengalami tren kenaikan hingga ke Kuartal I 2018 dan selanjutnya berfluktuasi hingga Kuartal I 2019 di hampir semua tipe produk. Indeks harga di Kuartal II belum menunjukkan kenaikan dari kuartal sebelumnya. Produk *Convention Hall* dan hotel cenderung menunjukkan volatilitas yang cukup tinggi dibanding produk lain.

Pertumbuhan sewa apartemen diestimasikan sebesar 1%-2% di 2020. *Outlook* pasar apartemen diperkirakan moderat dengan harga jual bertumbuh di kisaran 4%-5% (Colliers International, 2019).



Gambar 4.5. Pertumbuhan Triwulanan Indeks Harga Properti Komersial (% , QTQ)
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

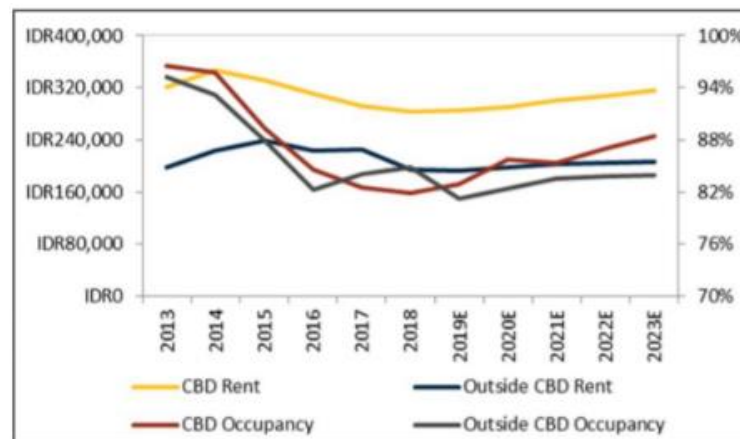


Gambar 4.6. Pertumbuhan QTQ Pasokan Properti Komersial
(Sumber: Bank Indonesia, 2019)

Pasokan properti komersial secara QTQ cenderung bertumbuh dengan kenaikan sangat rendah di 2017 sebelum berfluktuasi di 2018 hingga Kuartal I 2019. Di Kuartal II 2019, tingkat pasokan belum menunjukkan kenaikan dari kuartal sebelumnya.

Untuk mengantisipasi volatilitas permintaan produk-produk properti yang ada, diversifikasi usaha ke produk-produk baru dapat menjadi strategi yang ditempuh PT HK Realtindo. Adanya dukungan dari induk melalui setoran modal Rp 1,233 Triliun untuk membebaskan lahan di enam titik di Sumatera dapat menjadi kesempatan bagi HKR untuk melakukan diversifikasi produk di dalam kawasan-kawasan yang dikembangkan. *Gap* kompetensi dan sumber daya di dalam

melakukan pengembangan produk baru tersebut dapat dimitigasi dengan kemitraan dengan pihak lain.



Gambar 4.7. *Occupancy* dan Tingkat Sewa Gedung perkantoran di Jakarta dan sekitarnya (Sumber: Colliers, 2019)

Dari sisi segmen perkantoran, beberapa prediksi dapat diketengahkan. Semenjak penurunan di tahun 2015, rata-rata *occupancy* gedung kantor di daerah CBD (*Central Business District*) Jakarta menjadi stagnan dalam beberapa tahun ke belakang. Penawaran perkantoran di daerah CBD di 2020 diestimasikan 570.000 sqm dengan *occupancy* diprediksi naik ke level 88% di 2023 dari kisaran 82% di 2019. *Vacancy rate* diperkirakan ada di kisaran 26% (Jones Lang LaSalle, Cushman & Wakefield, 2019). Sementara untuk non-CBD tingkat *occupancy* diprediksi cenderung stagnan pada level 82%-83% hingga 2023.

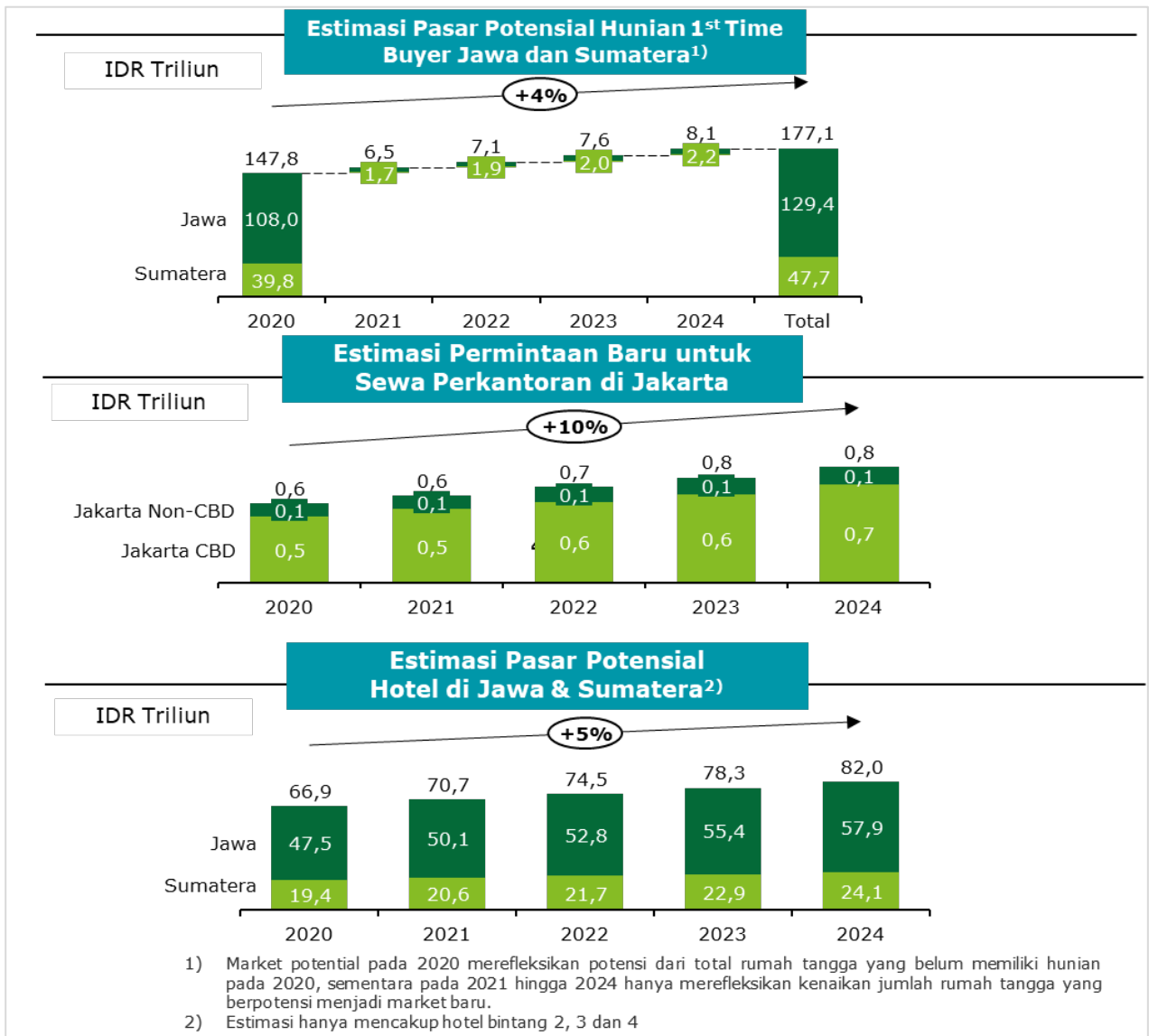
Dalam hal penyewaan, tingkat sewa gedung kantor di daerah CBD mengalami tren kontraksi dari semenjak 2014 hingga 2019. Diprediksi hingga 2023 tingkat sewa di daerah CBD cenderung stagnan di kisaran 94%. Beberapa tren yang patut dicermati adalah meningkatnya pengembangan *co-working space* yang seiring dengan pertumbuhan bisnis *start-up*. Walaupun baru, segmen ini telah berkontribusi 3-4% dari total penyerapan pasar di Kuartal II 2019. HKR dapat memanfaatkan rencana pengembangan perkantoran di ibukota dengan memasuki segmen ini untuk mengantisipasi serapan gedung perkantoran yang stagnan di luar CBD dan bertumbuh hanya sedikit di CBD.

Selain itu adanya rencana pemerintah membangun kawasan-kawasan ekonomi khusus (KEK) maupun rencana-rencana pengembangan kawasan yang diinisiasi BUMN dan swasta dapat menjadi peluang bagi HKR kedepan diluar *value capture* JTTS. Dari adanya pengembangan kawasan, HKR dapat memperoleh peluang dari kebutuhan hunian baik *landed* maupun *highrise*, segmen *recurring* seperti hotel maupun *industrial estate* termasuk di dalamnya sewa gudang.

Dari sisi pertumbuhan harga properti hunian, untuk beberapa kota di Sumatera yang akan menjadi pasar utama PT HK Realtindo, hasil survei Bank Indonesia memperlihatkan bahwa tingkat pertumbuhan 18 kota besar nasional masih berada di atas kota-kota tersebut dari kuartal I 2016 hingga kuartal III 2019. Tingkat pertumbuhan terendah terdapat di Bandar Lampung dan tingkat pertumbuhan tertinggi secara umum terdapat di Padang dan Pekanbaru. Melihat garis tren yang ada, indeks harga akan diperkirakan mengalami tren kenaikan pada jangka pendek.

Di Jawa dan Sumatera hingga 2024 diprediksi terdapat potensi pasar hunian 1st *time buyer* (di luar pasar rumah bersubsidi pemerintah) sebesar total IDR 177,1 Triliun. Sementara segmen hotel sebagai salah satu lini utama segmen *recurring* memiliki potensi sebesar IDR 66,9 Triliun di Jawa dan Sumatera pada 2020 dan diprediksi akan tumbuh dengan CAGR 5% hingga 2024. Kemudian untuk sewa gudang diperkirakan terdapat potensi senilai Rp 198 Triliun hingga 2024 yang salah satu faktornya didorong oleh berkembangnya sektor *e-commerce* di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kendati terjadi volatilitas beberapa waktu ke belakang, namun sektor properti tetap menjanjikan pertumbuhan pasar hingga 2024.

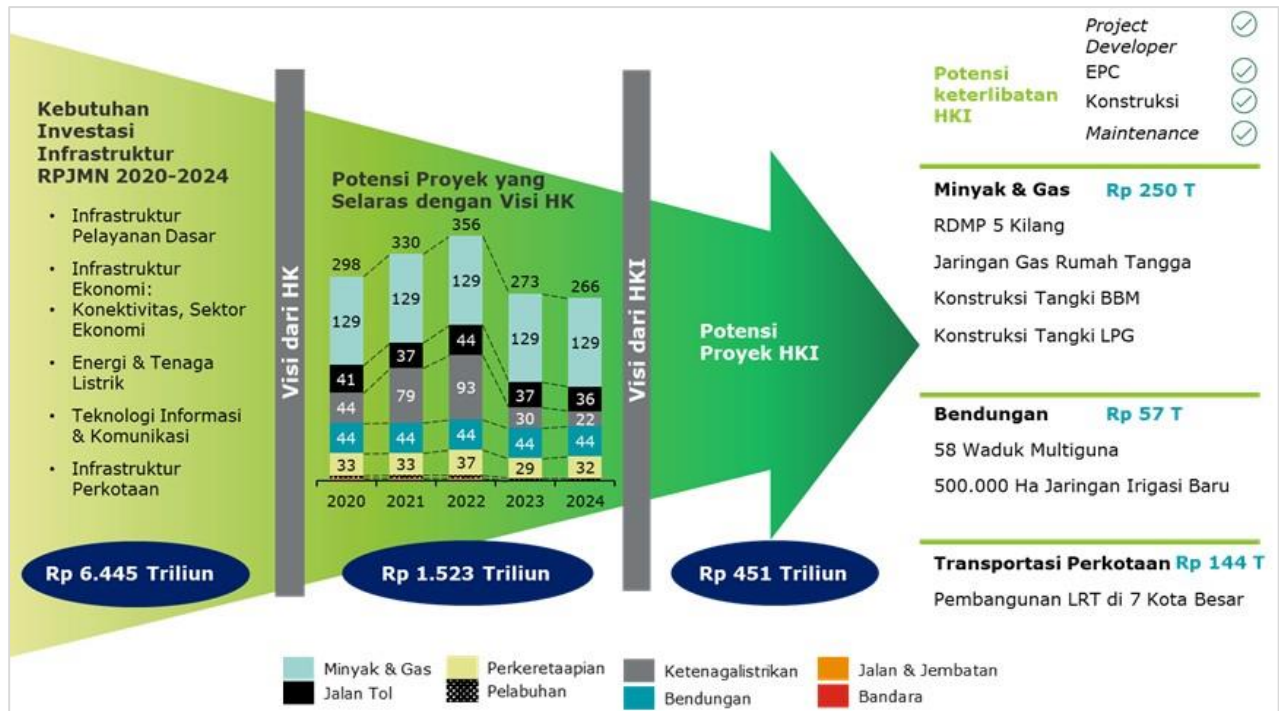
Selain itu adanya rencana pemerintah membangun kawasan-kawasan ekonomi khusus (KEK) maupun rencana-rencana pengembangan kawasan yang diinisiasi BUMN dan swasta dapat menjadi peluang bagi HKR kedepan diluar *value capture* JTTS. Dari adanya pengembangan kawasan, HKR dapat memperoleh peluang dari kebutuhan hunian baik *landed* maupun *highrise*, segmen *recurring* seperti hotel maupun *industrial estate* termasuk di dalamnya sewa gudang dengan memanfaatkan *traffic* dari adanya pengembangan kawasan-kawasan tersebut dan untuk menjadi bagian dari rantai nilai kawasan-kawasan tersebut.



Gambar 4.8. Market Sizing Hunian 1st Time Buyer Sumatera & Jawa, Hotel Sumatera dan Perkantoran Jakarta

4.1.2. Sektor Konstruksi dan Infrastruktur

a) Gambaran Umum



Gambar 4.9. Potensi Proyek Baru HKI di luar JTTS
(Sumber: PSN, KPPIP (Agustus 2019), RPJMN 2020-2024)

Secara umum, pasar konstruksi infrastruktur masih didominasi oleh sektor migas dengan adanya proyek RDMP Bontang dan Tuban dengan total nilai proyek sekitar Rp 11 Triliun dan pembangunan Tanki Penimbunan Bahan Bakar Minyak (TPBBM) sekitar 400 unit dengan ukuran Ø100m x 11m dengan total nilai sekitar Rp 51,6 Triliun.

Adapun pemerintah masih dalam penyelesaian program 35.000 MW untuk proyek pembangkit tenaga listrik seperti PLTU Indramayu 1000 MW dengan nilai sekitar Rp 2 Triliun dan PLTU Suralaya 1,3,4,5 serta membuka skema IPP (*Independent Power Producer*) yang membuka kesempatan untuk skema KPBU dengan total dana yang dibutuhkan sekitar Rp 268 Triliun.

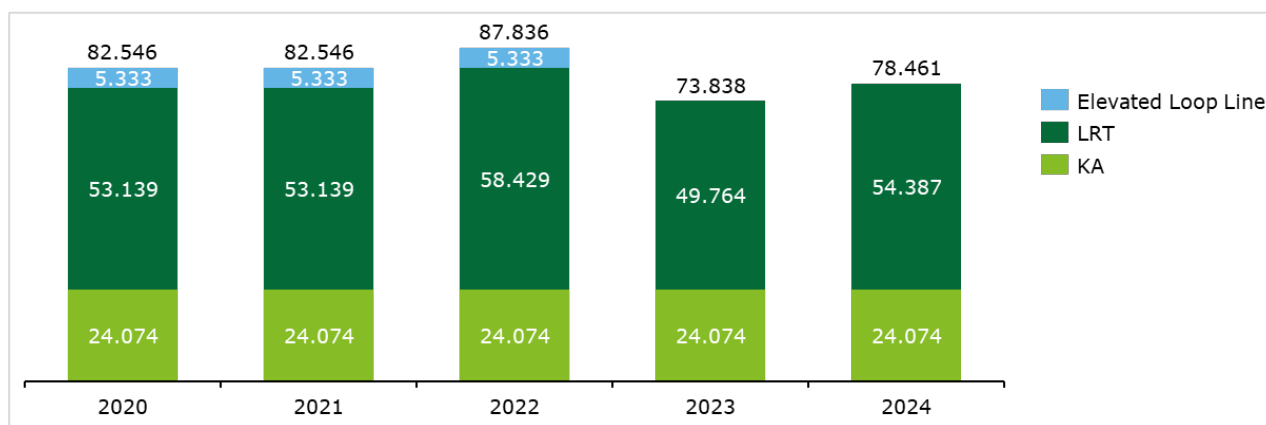
Untuk sektor pembangunan jalan tol masih didominasi oleh pembangunan JTTS di mana HKI sudah menjadi kontraktor utama di dalamnya dan memiliki jadwal proyek konstruksi yang memiliki pertumbuhan sekitar 23% tiap tahunnya dengan total panjang rencana terbangun oleh HKI sepanjang 1.447 Km dari 2.174 Km sisa panjang JTTS yang perlu dibangun sampai tahun 2024.

Selanjutnya untuk sektor waduk/bendungan, ada target dari pemerintah untuk meningkatkan total daya tampung air menjadi sekitar 5 miliar m³ dengan membangun 58 unit waduk multiguna dengan estimasi total nilai pembangunan Rp 32 Triliun Rupiah dan pencapaian 500.000 Ha luas area yang dialiri oleh jaringan irigasi dengan estimasi total nilai pembangunan Rp 25 Triliun Rupiah.

Salah satu prioritas program pembangunan pemerintah adalah infrastruktur perkotaan di mana tren urbanisasi menjadi salah satu pendorong kebutuhan akan sistem angkutan masal umum di berbagai kota metropolitan seperti Bandung, Semarang, Yogyakarta, Medan, dan Surabaya atau yang biasa disebut dengan *Mass Rapid Transport (MRT)* dan *Light Rail Transport (LRT)* atau *Commuter Line*.

Dari uraian-uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pasar jasa konstruksi untuk periode 2020-2024 di luar sektor jalan tol masih sangat besar potensinya bagi HKI untuk ikut serta berperan dan turut berkontribusi dalam pembangunan infrastruktur sesuai dengan prioritas pembangunan pemerintah dengan syarat HKI harus dapat meningkatkan dan memperluas kompetensi dan portofolio infrastruktur yang dimilikinya.

b) Sektor Perkeretaapian



Gambar 4.10. Estimasi Pasar Konstruksi Nasional 2020-2024 berdasarkan PSN dan RPJMN 2020-2024

(Sumber: PSN, KPPIP (Agustus 2019), RPJMN 2020-2024, Hutama Karya (2019))

Sektor perkeretaapian adalah sektor yang belum dikembangkan baik oleh PT HK Induk Divisi Jasa Konstruksi maupun HKI. HKI dapat menjadi pelopor dari Grup PT HK yang melakukan penetrasi pasar ke dalam sektor tersebut.

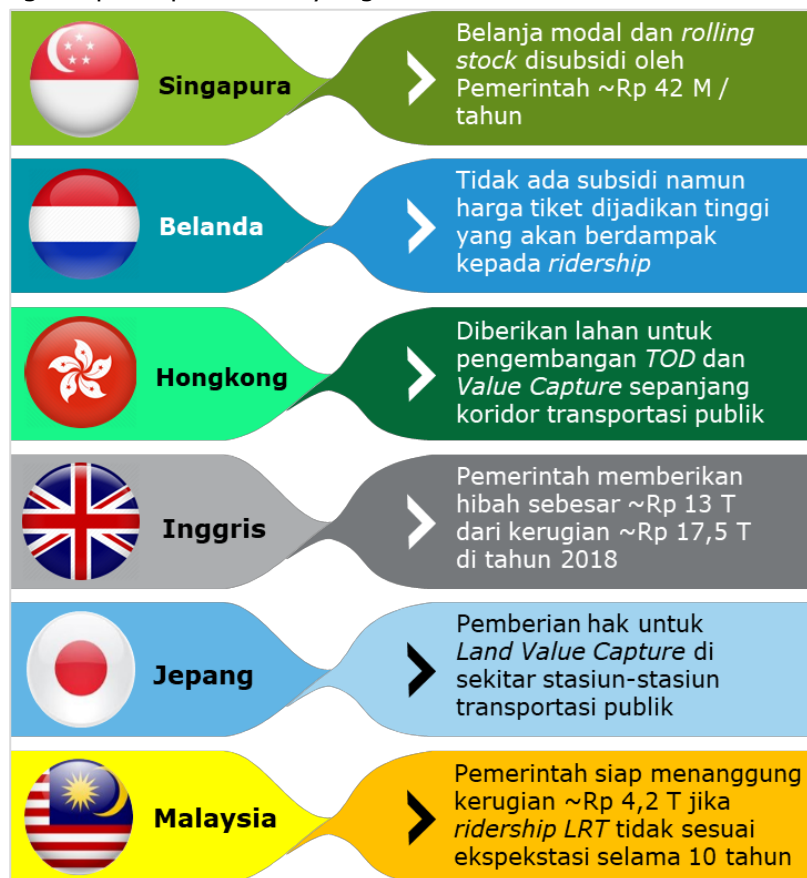
Dengan adanya tren urbanisasi di beberapa kota metropolitan, berbagai proyek LRT akan dibangun di kota-kota tersebut seperti Bandung, Semarang, Yogyakarta, Medan, dan Surabaya.

Adanya rencana kerja sama antara PT Ratu Prabu Energi dan PT HK untuk proyek *Greater Jakarta LRT*. Terkait hal ini perlu dikaji kembali skema pembiayaan yang paling optimal. Adapun daftar proyek-proyek besar di sektor perkeretaapian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Daftar potensi proyek sektor perkeretaapian 2020-2024

Jenis	Proyek	Panjang (km)	Nilai (Miliar Rupiah)	Rp/Km (Miliar Rupiah)	Tahun Konstruksi
Kereta Api	Kereta Api Makasar - Parepare	145,0	18.000	124	2020-2024
	Kereta Api Jakarta - Surabaya	720	102.372	142	2020-2024
	Sub Total I		120.372		
LRT	LRT Bandung	16	5.000	313	2022-2024
	LRT Semarang	6	1.196	200	2020-2022
	LRT Yogyakarta	75	14.920	200	2022-2024
	LRT Batam	56	12.900	232	2022-2024
	LRT Medan	21	5.000	238	2020-2022
	LRT Surabaya/ Jatim	21	3.800	181	2020-2022
	LRT Greater Jakarta	91	102.000	1.120	2020-2024
	Sub Total II		144.816		
Elevated Loop Line	Jabodetabek	26	16.000	615	2020-2022
	Sub Total III		16.000		
	Total		281.188		

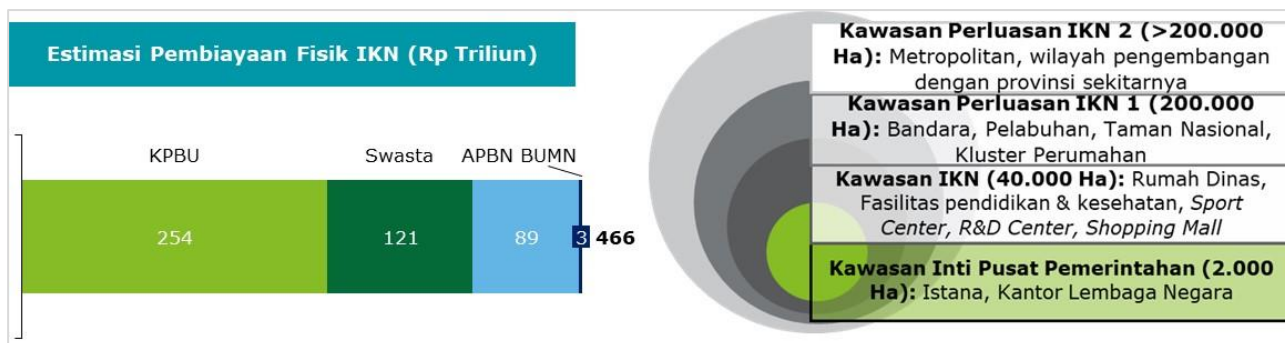
Belajar dari pengalaman di berbagai negara dalam pembangunan transportasi publik yang sangat bergantung kepada dukungan Pemerintah agar proyek menjadi layak secara finansial dan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan, PT HK/HKI perlu melakukan kajian yang tepat dalam menyusun skema pendanaan proyek yang optimal dan mengkaji ulang skema *unsolicited* selama masih mengacu pada peraturan yang ada saat ini.



Gambar 4.11. Bentuk Kompensasi Pemerintah terhadap Transportasi Urban di Berbagai Negara

c) Rencana Pembangunan Fisik Ibu Kota Negara

Keputusan Pemerintah Indonesia memindahkan ibu kota negara dari DKI Jakarta ke sebagian wilayah di Kabupaten Penajam Paser Utara dan Kabupaten Kutai Kartanegara di Kalimantan Timur tentunya membawa implikasi ekonomi yang luas. Anggaran dengan estimasi 466 Triliun Rupiah dibutuhkan untuk berbagai pembangunan infrastruktur untuk ibu kota negara baru terbagi dalam 4 skema: KPBU (54,4%), Swasta (26%), APBN (19%), dan BUMN (0,6%).



Gambar 4.12. Estimasi Awal Pembiayaan Fisik Ibu Kota Negara dan Pembagian Wilayah (Sumber: Kementerian PPN)

Tabel 4.2. Rincian rencana skema pendanaan dan pembangunan Ibu Kota Negara

No	Komponen	Nilai Proyek (Rp T)	Skema Pembiayaan			
			APBN	KPBU	Swasta	BUMN
A Fungsi Utama:	1. Gedung Legislatif	51,1		✓		
	2. Gedung Eksekutif			✓		
	3. Gedung Yudikatif			✓		
	4. Istana Negara & Bangunan Strategis TNI/Polri		✓			
B Fungsi Pendukung:	1. Rumah Dinas	233,7	✓	✓	✓	
	2. Sarana Pendidikan			✓	✓	
	3. Sarana Kesehatan			✓	✓	
	4. Lembaga Pemasarakatan			✓		
C Fungsi Penunjang:	1. Sarana & Prasarana (Jalan, Listrik, Telekomunikasi, Limbah, Air Minum, Sarana Olah Raga, Bandara, dan Pelabuhan)	169,2		✓		✓
	2. Ruang terbuka hijau	4,0	✓			
	3. Ruang terbuka hijau	4,0	✓			
D Pengadaan Lahan		8,0	✓			
Total		466,00				

(Sumber: Kementerian PPN/ Bappenas)

HKI dapat turut membantu pembangunan infrastruktur ibu kota negara baru yaitu gedung-gedung utama (APBN), sarana dan prasarana penunjang seperti jalan, listrik, drainase (KPBU) dan revitalisasi bandara dan pelabuhan (BUMN).

Sedangkan untuk potensi panjang jalan, menurut Buku Induk Statistik PUPR, rasio jalan di Kalimantan Timur adalah sekitar 0,11 sedangkan daerah metropolitan lainnya adalah sekitar 0,6 terhadap luas wilayahnya (km²). Sehingga, estimasi nilai pembangunan jalan yang dibutuhkan

adalah (perbedaan rasio jalan untuk wilayah metropolitan) x (luas wilayah dalam Km) x Nilai pembangunan (Rp/Km) = (0,6-0,1) x (2000 Km) x Rp 30 Miliar / Km $\approx$ Rp 30 Triliun.

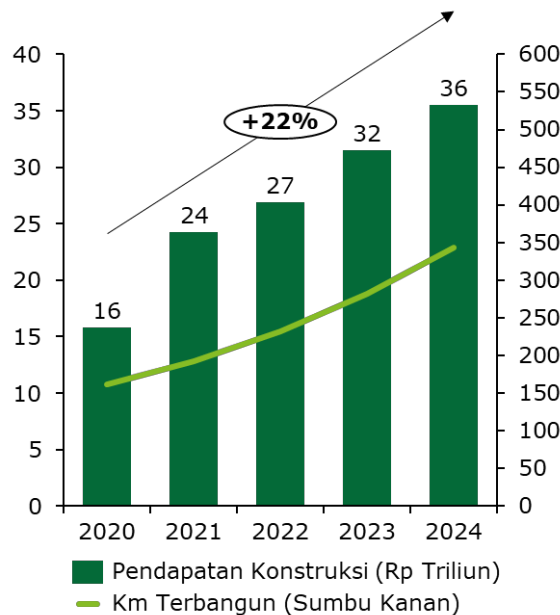
d) Rencana Pembangunan JTTS oleh HKI

Berikut adalah nama-nama ruas yang direncanakan akan dikerjakan oleh HKI dari tahun 2020 sampai tahun 2024:

Tabel 4.3. Daftar Proyek JTTS yang Potensial Dikerjakan oleh HKI

HKI Km Terbangun	2020	2021	2022	2023	2024
Medan-Binjai	6				
Binjai - Langsa	72	36	19	23	
Langsa - Lhoksumawe			15	40	55
Rengat - Pekanbaru	10	30	40	50	45
Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	10	25	40	55	49
Rantau Prapat - Kisaran			25	35	40
Betung - Tempino - Jambi		28	40	39	79
Jambi - Rengat		30	40	40	75
Pekanbaru - Bukit Tinggi (Pekanbaru - Bangkinang)	18	10	2		
Bukit Tinggi - Padang (Sicincin - Padang)	13	18			
Sp. Indralaya - Muara Enim (Indralaya - Prabumulih)	32	15	11		
Total	161	192	232	282	343

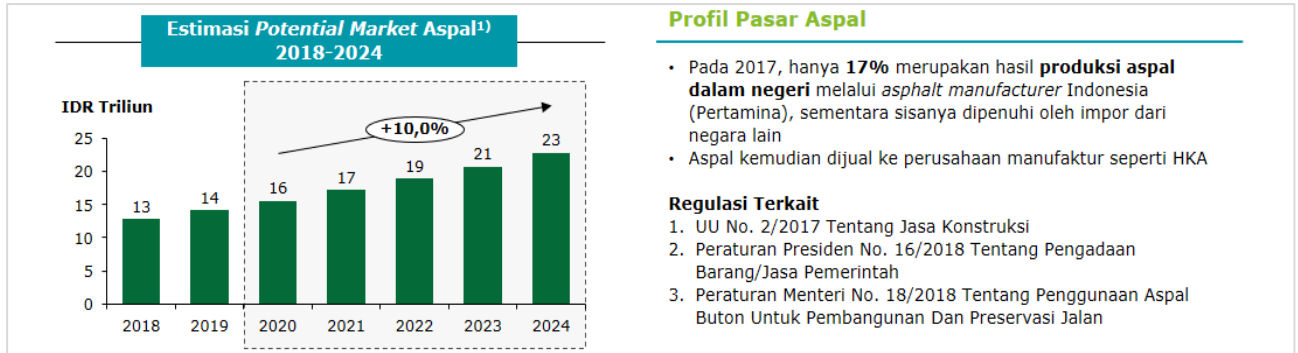
Proyeksi jadwal konstruksi JTTS dari tahun 2020 ke tahun 2024 dapat memberikan pertumbuhan yang cukup stabil ke depannya dengan CAGR 22% dengan asumsi nilai konstruksi sesuai nilai estimasi dalam PPJT atau sebesar Rp 100 Miliar/Km untuk ruas-ruas yang belum ditandatangani PPJTnya.



Gambar 4.13. Proyeksi Km terbangun dan Pendapatan Konstruksi HKI dari JTTS 2020-2024

4.1.3. Sektor Material Konstruksi

Pasar manufaktur material konstruksi (dalam hal ini terutama aspal dan beton) diproyeksikan tumbuh stabil dengan kebutuhan nasional yang tinggi hingga 2024.

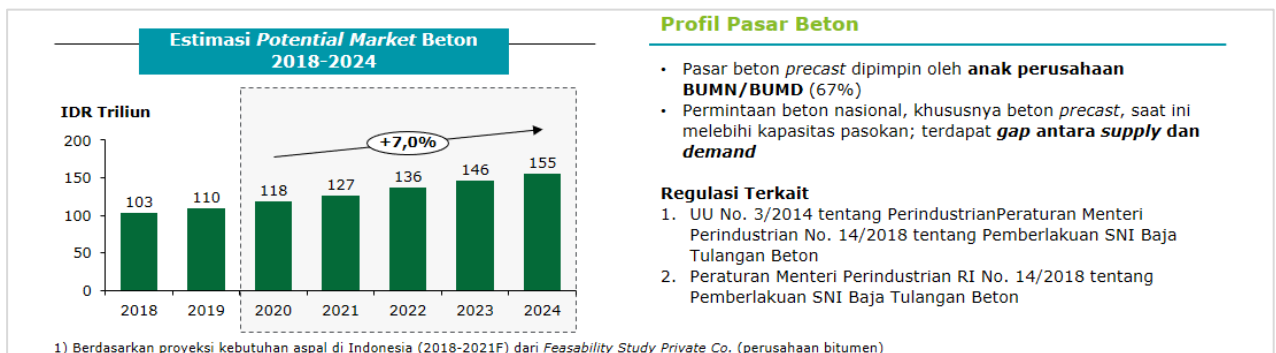


Gambar 4.14. Pertumbuhan Pasar Aspal
(Sumber: *Feasibility Study Private Co.* (perusahaan bitumen))

Industri aspal di Indonesia telah bertumbuh signifikan sebesar 11,6% CAGR dari 2013-2017 dan diproyeksikan masih akan terus bertumbuh dengan baik, yaitu sebesar 10% CAGR dari 2020-2024. Pada 2017, hanya 17% merupakan hasil produksi aspal dalam negeri melalui *asphalt manufacturer* lokal (Pertamina), sementara sisanya dipenuhi oleh impor dari negara lain. Aspal kemudian dijual ke perusahaan manufaktur seperti HKA.

Regulasi terkait pasar aspal, antara lain adalah:

- UU No. 3/2014 tentang Perindustrian
- Peraturan Menteri Perindustrian No. 14/2018 tentang Pemberlakuan SNI Baja Tulangan Beton
- Peraturan Menteri Perindustrian RI No. 14/2018 tentang Pemberlakuan SNI Baja Tulangan Beton



Gambar 4.15. Pertumbuhan Pasar Beton
(Sumber: Proyeksi konsumsi beton di Indonesia oleh USGS, Fitch Solutions)

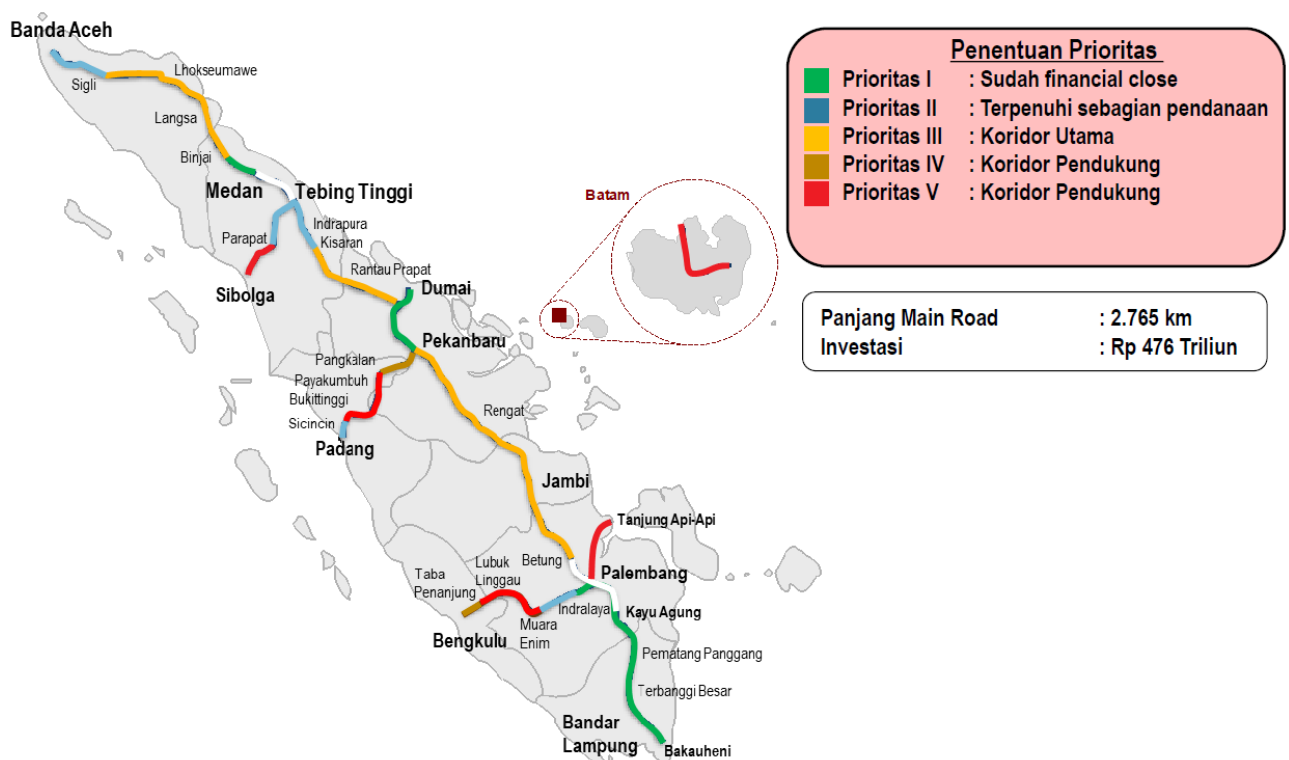
Industri beton di Indonesia diproyeksikan akan terus bertumbuh dengan baik, yaitu sebesar 7,0% CAGR dari 2020-2024. Pasar beton *precast* dipimpin oleh anak-anak perusahaan BUMN/BUMD sebesar 67% pada tahun 2018, dan permintaan beton nasional, khususnya beton *precast*, saat ini melebihi kapasitas pasokan; terdapat *gap* antara *supply* dan *demand*.

Regulasi terkait pasar beton, antara lain, adalah:

- UU No.2/2017 Tentang Jasa Konstruksi
- Peraturan Presiden No. 16/2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Peraturan Menteri No. 18/2018 Tentang Penggunaan Aspal Buton Untuk Pembangunan Dan Preservasi Jalan

4.1.4. Sektor Jalan Tol Trans-Sumatera

Penyusunan RJPP ini telah mempertimbangkan rencana penyelesaian pembangunan JTTS yang telah dimandatkan oleh Pemerintah kepada PT HK dengan skala prioritas pengembangan sebagai berikut.



Gambar 4.16. Skala Prioritas Pengembangan Jalan Tol Trans Sumatera

Mandat penugasan tersebut tertuang dalam Peraturan Presiden, dengan rincian sebagai berikut:

- Peraturan Presiden No. 100 Tahun 2014 tentang penugasan pembangunan 4 (empat) ruas tahap pertama, yaitu; Ruas Medan – Binjai, Ruas Palembang – Simpang Indralaya, Ruas Pekanbaru – Dumai, dan Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.
- Peraturan Presiden No. 117 Tahun 2015 tentang penugasan 24 (dua puluh empat) ruas JTTS. Adapun, PT HK akan mengerjakan 4 (empat) ruas tambahan untuk pembangunan tahap pertama, yaitu Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang dan Ruas Pematang Panggang – Kayu Agung (yang dikelompokkan sebagai Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang – Kayu Agung), Ruas Palembang – Tanjung Api-Api, dan Ruas Kisaran – Indrapura. Kemudian, PT HK juga ditugaskan untuk membangun 4 (empat) ruas tambahan, yaitu Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat, Ruas Padang – Pekanbaru, Ruas Medan – Aceh, dan Ruas Simpang Indralaya – Muara Enim.

Jadwal pembangunan JTTS yang digunakan dalam penyusunan RJPP ini secara umum adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Gambaran Umum Jadwal Pembangunan JTTS

Tahun	Akumulasi Ruas Terbangun (KM)	% Akumulasi Ruas Terbangun
2020	909	32,9%
2021	1.204	43,5%
2022	1.520	55,0%
2023	1.867	67,5%
2024	2.250	81,4%

Jadwal pembangunan yang lebih rinci untuk ke-24 ruas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Jadwal Pembangunan Rinci Ruas-Ruas JTTS Periode 2020 – 2027

No	Ruas	Progress dalam KM								Total
		Hingga 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
1	Medan-Binjai	17								17
2	Palembang-Indralaya	22								22
3	Bakauheni-Terbanggi Besar	140								140
4	Pekanbaru-Dumai	129								129
5	Palembang - Tanjung Api Api						30	28	12	70
6	Kisaran - Indrapura	22	25							47
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung	189								189
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat	143								143
9	Bukit Tinggi - Padang (Bukit Tinggi - Sicincin)						20	11	6	37
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi (Bangkinang - Bukit Tinggi)	7	10	24	15		40	40	13	149
11	Binjai - Langsa	53	36	19	23					131
12	Langsa - Lhoksumawe			15	40	55				110
13	Lhoksumawe - Sigli		30	36	50	41				157
14	Sigli - Banda Aceh	55	18							74
15	Sp. Indralaya - Muara Enim (Prabumulih - Muara Enim)	10	20	24						54
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau						35	35	45	115
17	Rengat - Pekanbaru	10	30	40	50	45				175
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	20					30	46		96
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	5	25	40	55	49				174
20	Rantau Prapat - Kisaran			25	35	40				100
21	Betung - Tempino - Jambi	5	28	40	39	79				190
22	Jambi - Rengat	5	30	40	40	75				190
23	Prapat - Sibolga						40	35	25	100
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim						15	9		24
25	Pekanbaru - Bukit Tinggi (Pekanbaru - Bangkinang)	26	10	2						38
26	Bukit Tinggi - Padang (Sicincin - Padang)	12	18							30
27	Sp. Indralaya - Muara Enim (Indralaya - Prabumulih)	39	15	11						65
Total Km Terbangun		909	295	316	347	383	210	204	100	2,764

4.1.5. Sektor HK Enterprise

Berdasarkan kajian Kementerian Keuangan, kebutuhan investasi infrastruktur Indonesia selama lima tahun mendatang diproyeksikan mencapai nilai Rp 6,4 Triliun. Kebutuhan tersebut telah teridentifikasi dan dimonitor oleh Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP) ke dalam daftar Proyek Strategis Nasional (PSN) sebanyak 223 proyek sesuai Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019 dengan total investasi Rp 4.184 Triliun. Dari daftar tersebut, 37 proyek di antaranya telah masuk dalam daftar Proyek Prioritas dengan perkiraan total nilai investasi sebesar Rp 2,5 Triliun. Besarnya kebutuhan investasi tersebut, menurut Direktur Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kemenkeu, perlu disiasati dengan penerapan berbagai skema, khususnya dengan melakukan Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).



Gambar 4.17. Sebaran Proyek Strategis Nasional (PSN)

Menurut Kementerian Koordinator Perekonomian, keterlibatan dan dukungan pemerintah daerah (pemda) juga diperlukan untuk mempercepat pembangunan PSN dan Proyek Prioritas, khususnya pembangunan infrastruktur dasar yang berkaitan dengan logistik seperti jalan, bandara, dan pelabuhan. Saat ini, pemerintah telah mengidentifikasi sebanyak 74 proyek jalan tol, 30 proyek kawasan serta 41 proyek interkoneksi (bandara, kereta api, pelabuhan).

Dampak dari percepatan pembangunan ini diharapkan akan membawa Indonesia menuju transformasi ekonomi yang menjadi modal dasar bangsa untuk lolos dari *middle-income trap*.



Gambar 4.18 Sektor Proyek Strategis Nasional dengan Sebaran Wilayah

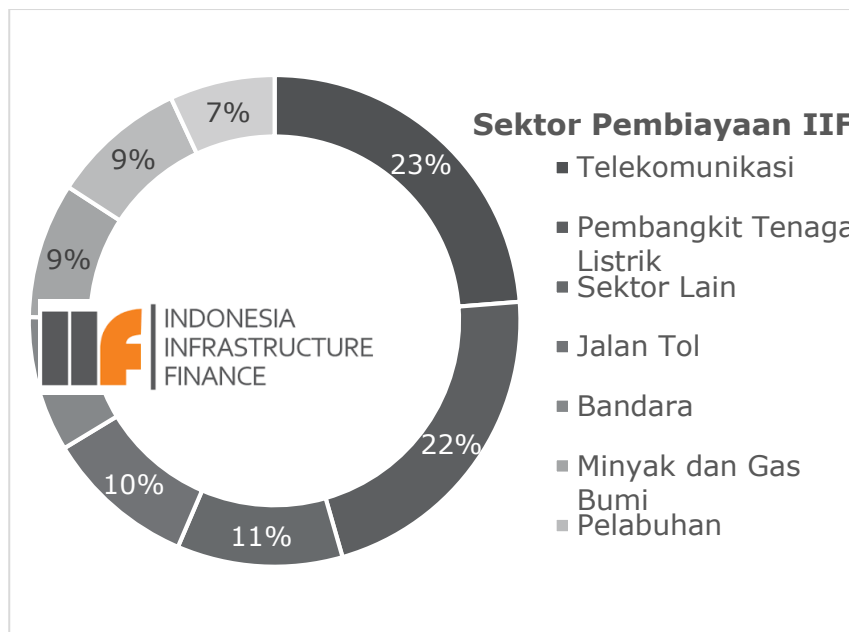
Saat ini daya saing Indonesia dalam pembangunan infrastruktur di dunia berada di peringkat ke-72 dibandingkan dengan 140 negara lain. Kondisi infrastruktur transportasi masih relatif lebih baik dari infrastruktur utilitas seperti ketersediaan listrik dan air bersih, namun konektivitas jalan di Indonesia masih jauh tertinggal dari negara lain, menempati peringkat 109 di dunia. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa proyek infrastruktur jalan masih akan menjadi salah satu prioritas pemerintah hingga tahun-tahun mendatang.

2nd pillar: Infrastructure 0–100	-	67.7 ↑	72	Singapore
Transport infrastructure 0–100	-	56.1 ↑	55	Singapore
2.01 Road connectivity 0–100 (best)	59.8	59.8 ↑	109	Multiple (3)
2.02 Quality of road infrastructure 1–7 (best)	4.2	52.6 ↑	60	Singapore
2.03 Railroad density km/1,000 km ²	2.6	6.5 ↑	85	Multiple (24)
2.04 Efficiency of train services 1–7 (best)	4.7	61.1 ↓	19	Japan
2.05 Airport connectivity score	972,336.6	100.0 =	5	Multiple (8)
2.06 Efficiency of air transport services 1–7 (best)	4.9	65.2 ↓	56	Singapore
2.07 Liner shipping connectivity 0–100 (best)	47.8	47.8 ↑	36	Multiple (5)
2.08 Efficiency of seaport services 1–7 (best)	4.3	55.8 ↑	61	Singapore
Utility infrastructure 0–100	-	79.4 ↓	89	Iceland
2.09 Electricity access % of population	94.8	94.8 ↑	95	Multiple (67)
2.10 Electricity supply quality % of output	9.1	94.7 ↑	54	Multiple (10)
2.11 Exposure to unsafe drinking water % of population	35.8	65.5 ↓	98	Multiple (28)
2.12 Reliability of water supply 1–7 (best)	4.8	62.5 ↑	74	Iceland

Gambar 4.19. Daya Saing Pembangunan Infrastruktur Transportasi Indonesia Tahun 2019

Percepatan pembangunan infrastruktur jalan tentunya akan berdampak pada penyerapan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) yang besar. Namun, pemerintah telah mengarahkan agar pembiayaan pembangunan infrastruktur tidak lagi membebani APBN dan mendorong skema kerja sama dengan badan usaha (KPB). Berdasarkan RPJMN 2020-2024, porsi pembiayaan melalui APBN mencakup 40 persen dari total belanja pembangunan infrastruktur yang membutuhkan 6,2 Kuadriliun Rupiah (6.200 Triliun Rupiah). Sekitar 60% porsi

pembiayaan sisanya akan dipenuhi melalui lembaga pembiayaan, seperti Indonesian Infrastructure Financing (IIF), yang menawarkan beragam produk pembiayaan dan investasi serta jasa konsultasi. Dibentuk pada tahun 2010 atas prakarsa dan inisiatif Pemerintah Republik Indonesia dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia bersama Bank Dunia (World Bank), Bank Pembangunan Asia (ADB) dan lembaga multilateral lainnya, IIF telah mengelola aset investasi sebesar 8,5 Triliun Rupiah hingga tahun 2018, dengan proporsi yang relatif merata di semua sektor.

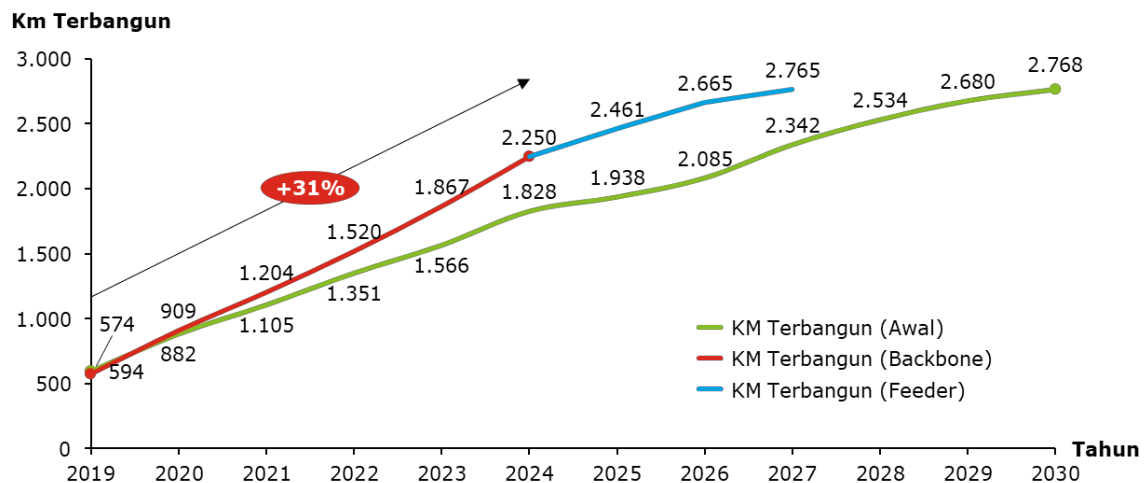


Gambar 4.20. Komposisi Sektor Pembiayaan IIF sampai dengan Tahun 2019

4.3 Asumsi Korporasi

4.3.1. Percepatan Pembangunan Jalan Tol Trans-Sumatera

Pemerintah Indonesia memiliki arahan untuk melakukan percepatan penyelesaian ruas – ruas JTTS sepanjang ~2.765 Km dari yang sebelumnya ditargetkan pada tahun 2030, menjadi selesai terbangun ruas – ruas utamanya (*backbone*) di tahun 2024. Kebijakan ini berimplikasi terhadap adanya tuntutan yang lebih tinggi atas kinerja operasional bisnis PT HK secara keseluruhan (termasuk anak perusahaan dan afiliasi) serta estimasi kinerja finansial dalam 5 (tahun) ke depan. PT HK melihat ini sebagai peluang percepatan pertumbuhan eksponensial yang perlu dengan jeli ditangkap dan dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh PT HK dalam menumbuhkan bisnisnya secara jangka panjang.

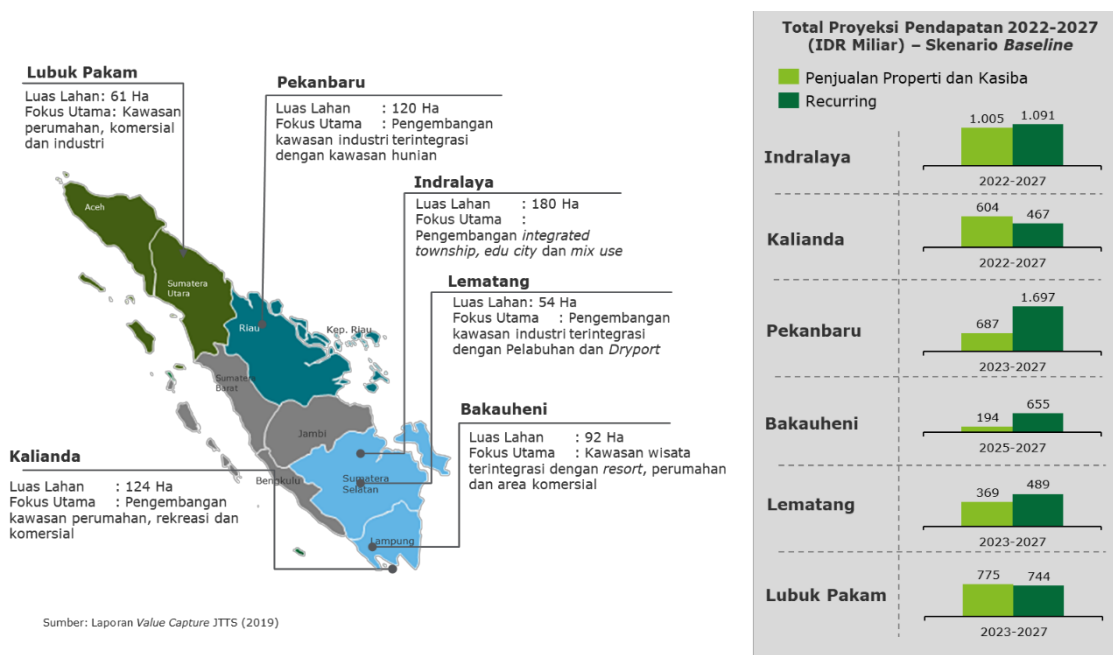


Gambar 4.21. Estimasi Percepatan Pembangunan 24 Ruas JTTS

Di sisi lain, PT HK perlu menjaga keberlanjutan pertumbuhan finansial yang menguntungkan dalam jangka panjang secara terus menerus dan memitigasi risiko finansial dari percepatan pelaksanaan JTTS terhadap PT HK secara korporasi, sehingga dapat tetap menjalankan misi sebagai BUMN yang berkontribusi secara finansial bagi negara.

4.3.2. Pengembangan *Value Capturing* Jalan Tol Trans-Sumatera dan Multi-bisnis Infrastruktur

Di sisi lain, untuk mengantisipasi usainya pembangunan JTTS dan kejenuhan pasar konstruksi infrastruktur di masa yang akan datang, salah satu strategi yang akan dilakukan PT HK adalah penguatan multi-bisnis infrastruktur. Rencana yang sedang disiapkan oleh PT HK adalah pengembangan *value capturing* JTTS dari area yang terhubung dan dilewati oleh jaringan JTTS, baik berupa pengembangan kawasan komersial serta residensial berskala *township*.



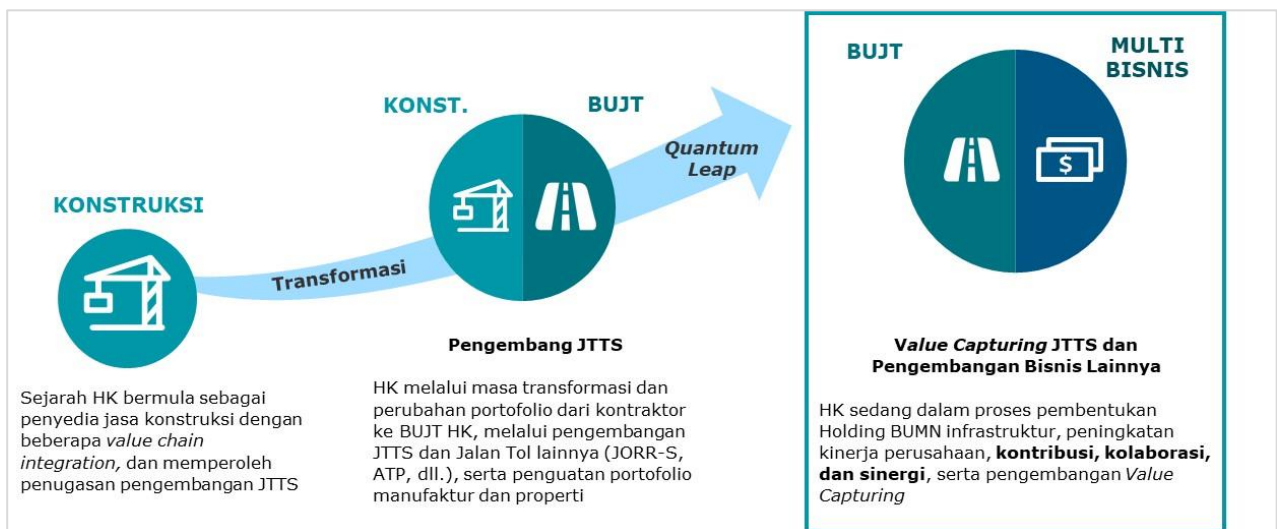
Gambar 4.22. Ilustrasi Potensi dan Estimasi Pasar atas *Value Capturing* JTTS

Selain itu, terdapat kesempatan untuk melakukan diversifikasi vertikal (*backward* dan *forward*) untuk seluruh bisnis eksisting yang dimiliki oleh PT HK guna meningkatkan daya saing dari masing-masing bisnis dan bisnis-bisnis baru PT HK (*adjacent businesses*). Terdapat pula kesempatan bagi PT HK untuk mengeksplorasi berbagai produk dan jasa yang baru maupun model bisnis baru, dengan manfaat finansial maupun strategis bagi bisnis PT HK (*diversifikasi new businesses*).

4.4 Tujuan dan Sasaran

4.4.1. Tujuan Perusahaan

Berkaca pada tujuan perusahaan yang telah ditetapkan pada RJPP 2014-2018 dan RJPP 2019-2023, PT HK merasakan perlunya ada perubahan paradigma dan arah pengembangan perusahaan. Kebutuhan PT HK untuk bertransformasi berakar dari tahun 2014 dengan dimulainya penugasan untuk JTTS. Saat ini dan dalam 5 tahun ke depan, PT HK sedang dan akan berfokus mengembangkan bisnis melalui multibisnis infrastruktur, tidak terbatas pada aktivitas konstruksi semata.

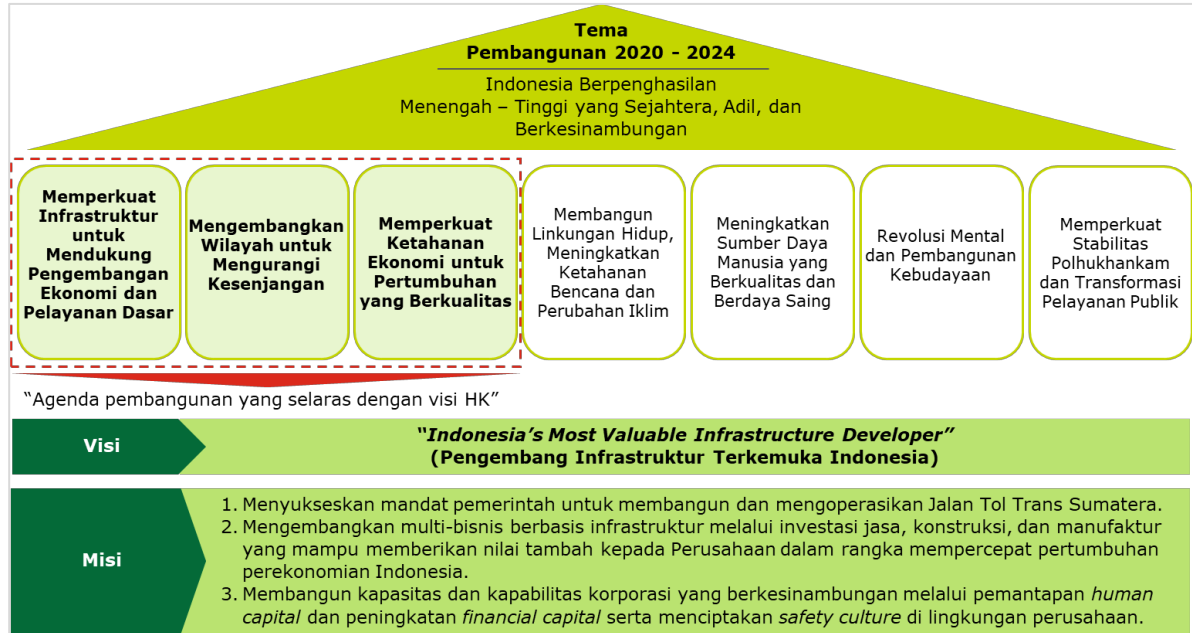


Gambar 4.23. Transformasi Besar PT HK dalam Beberapa Tahun Terakhir

Tujuan Perusahaan yang ingin dicapai dalam penyusunan RJPP ini adalah untuk tetap mendukung visi Pemerintah dan meningkatkan peran dalam pembangunan Indonesia, terutama dalam bidang dan kompetensi perusahaan. Pemerintah Indonesia memiliki tema pembangunan periode 2020-2024, yaitu **"Indonesia Berpenghasilan Menengah – Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan"**. Tema pembangunan ini tertuang dalam tujuh agenda pembangunan, yaitu:

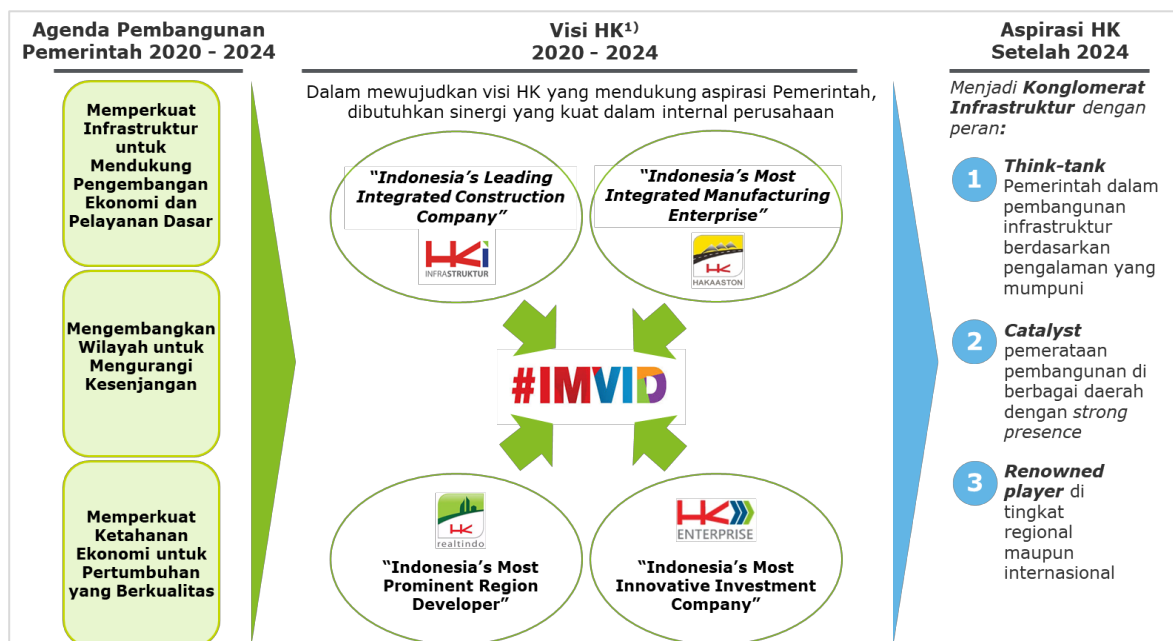
- Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi dan Pelayanan Dasar
- Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan
- Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas
- Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana dan Perubahan Iklim
- Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing
- Revolusi Mental dan Pembangunan Kebudayaan
- Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik

Dari ketujuh agenda tersebut, Perusahaan dapat secara langsung mendukung 3 agenda yang berkaitan dengan bisnis yang dijalankan dan sesuai dengan Visi dan Misi Perusahaan, yang dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.24. Keselarasan Aspirasi Pembangunan Pemerintah dan Visi Misi Perusahaan

Untuk mendukung agenda pembangunan tersebut dan mewujudkan visi yang dimiliki, perlu didukung oleh visi yang selaras dengan masing – masing Anak Perusahaan dan sinergi yang kuat dalam internal Perusahaan. Sehingga dalam jangka panjang, Perusahaan dapat menjadi **"Konglomerat Infrastruktur"** yang memiliki peran sebagai **"Think-tank, Catalyst, & Renowned Player"**.



Gambar 4.25. Visi Jangka Panjang Perusahaan dan Sinergi Internal

Melihat keberhasilan PT HK sejauh ini dalam mengerjakan mandat besar yang diberikan, dan aspirasi untuk menyelesaikan mandat tersebut dengan terus melakukan *continuous improvement*, maka Perusahaan akan memperoleh pengalaman yang signifikan dan dapat menjadi *Think-tank* Pemerintah, yaitu rekan bertukar pikiran untuk pembangunan proyek – proyek besar lainnya. Perusahaan juga dapat menjadi *Catalyst*, di mana setelah pengerjaan mandat yang diberikan dapat mulai mendukung percepatan pembangunan di daerah lain untuk pemerataan pertumbuhan ekonomi. Dengan peran – peran tersebut dan pengalaman yang ada, maka Perusahaan dapat menjadi *Renowned Player* baik di tingkat regional maupun internasional.

4.4.2. Sasaran Kinerja Perusahaan

Sasaran kinerja Perusahaan, termasuk seluruh Anak-anak Perusahaan yang ada, secara garis besar dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6. Gambaran Umum Sasaran Kinerja Perusahaan 2020-2024

Sasaran Kinerja Perusahaan 2020 – 2024				
 Jasa Konstruksi	 BUJT	 INFRASTRUKTUR	 HAKAASTON	 realindo
• Peningkatan profitabilitas Jakon dengan menargetkan penurunan HPP menjadi 84,5% di tahun 2024 • Peningkatan <i>market share</i> di sektor lainnya (konstruksi non-JTTS)	• terselesaikannya 17 ruas utama (<i>backbone</i>) JTTS di tahun 2024 • Pengoperasian 12 ruas terbangun di tahun 2024 dan pengelolaan <i>rest area</i> di sekitar	• Memperoleh 60% atau lebih dari potensi pasar konstruksi JTTS • Memiliki pertumbuhan <i>compounded</i> atas pendapatan minimum 20% hingga 2024 • Mempersiapkan kredensial dan kompetensi perusahaan untuk ekspansi pasar non-JTTS	• Pertumbuhan pendapatan <i>compounded</i> minimum sebesar 18% hingga 2024 • Menjadi produsen aspal <i>hotmix</i> terkemuka di Indonesia • Pemenuhan kebutuhan material untuk internal HK Group • Pengembangan produk dan kapabilitas perusahaan untuk mendukung pengembangan sektor konstruksi	• Pendapatan >3 Triliun pada tahun 2024 • Menjaga tingkat <i>leverage</i> perusahaan (DER < 3,5) • Porsi pendapatan <i>recurring</i> >30% dari pendapatan organik di tahun 2024

Sasaran tersebut dapat diterjemahkan ke dalam sasaran kuantitatif, yang secara konsolidasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Sasaran kuantitatif yang ditunjukkan mengacu kepada *Absolute Target* yang berada dalam *Shareholder's Aspiration Letter* (SAL).

Tabel 4.7. Sasaran Kuantitatif Konsolidasi Perusahaan 2020-2024
(Rp Miliar)

Indikator	Syarat	2020	2021	2022	2023	2024	Ketercapaian
Pendapatan	> Dari tahun sebelumnya atau tumbuh >15%	40.709	54.409	68.396	81.874	95.825	Tercapai
Total Aset		121.841	183.550	245.252	311.168	376.114	Tercapai
Laba Bersih		1.401	2.096	1.782	983	2.040	Tercapai
EBITDA		6.266	8.818	10.068	11.764	15.702	Tercapai
Total Ekuitas		30.016	51.175	73.160	99.438	127.989	Tercapai
Capex		30.314	53.991	56.954	57.206	55.610	Tercapai
Dividend	20%	532	419	356	197	408	Tercapai
ROA	> 16%	1,29%	1,37%	0,83%	0,35%	0,59%	Tidak Tercapai
ROE		5,22%	5,16%	2,87%	1,14%	1,79%	Tidak Tercapai
DER	Tidak Melampaui Kovenan	3,06	2,59	2,35	2,13	1,94	Tercapai
Rasio Lancar	>= 100%	114,14%	173,18%	164,29%	171,25%	188,63%	Tercapai

Di antara beberapa sasaran kuantitatif tersebut, terdapat dua parameter yang ketercapaiannya tidak memenuhi ketentuan dalam SAL:

- Nilai ROA tidak mencapai 16% sebab laba bertumbuh dengan CAGR 9,9% sejak tahun 2020 hingga 2024, sedangkan aset bertumbuh secara pesat sebesar 32,6% secara *compounded*. Ketidaksebandingan pertumbuhan laba dan pertumbuhan aset tidak berwujud khususnya disebabkan dari penugasan JTTS yang bersifat non-komersial.
- Nilai ROE tidak mencapai 16% sebab laba bertumbuh lebih lambat dari ekuitas yang bertumbuh sebesar 42,7% secara *compounded*. Pertumbuhan ekuitas berasal dari pemberian PMN untuk mendukung penugasan JTTS.

4.5 Strategi Perusahaan

4.5.1. Landasan Strategi Korporasi

Strategi korporasi di dalam RJPP 2020-2024 disusun dengan berlandaskan aspek-aspek berikut:

1) Evaluasi keberhasilan dan pembelajaran dari RJPP 2014-2018

Dalam menyusun strategi RJPP 2020-2024, telah dilakukan evaluasi atas pelaksanaan strategi RJPP tahun 2014-2018. Hal-hal yang telah terlaksana sesuai dengan rencana strategi menjadi modal untuk terus dikembangkan ke depannya. Sedangkan hal-hal yang masih membutuhkan perbaikan, dijadikan sebagai *area of improvement* ke depannya dan disusun strategi yang tepat untuk bisa memperbaiki aspek-aspek tersebut ke depan. Sebagai contoh, di dalam RJPP 2020-2024 disusun strategi untuk meningkatkan kapabilitas EPC dan opsi skema pembiayaan alternatif untuk dapat mengoptimalkan kinerja keuangan EPC ke depannya.

2) Kinerja perusahaan di 2019 berdasarkan hasil prognosa

Penyusunan RJPP 2020-2024 ini juga telah memasukkan kinerja perusahaan secara aktual hingga Kuartal III 2019 dan prognosa Kuartal IV 2019, sehingga diharapkan target dan indikator keuangan yang disusun telah mempertimbangkan kinerja keuangan paling mutakhir.

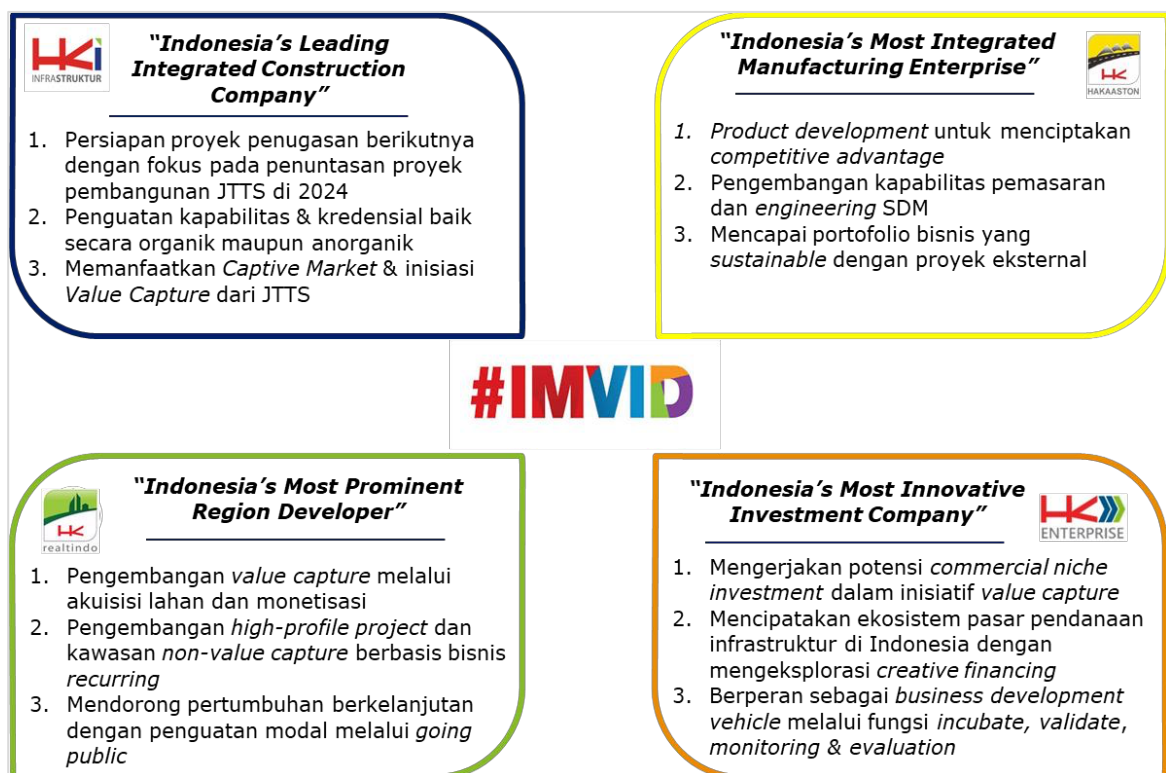
3) Analisis eksternal dan pengumpulan aspirasi pemangku kepentingan

Analisis eksternal secara intensif juga telah dilakukan, sebagaimana hasilnya telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, di mana dilakukan analisis dari berbagai bidang

seperti *Politic, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal* (PESTEL), lanskap kompetisi dalam Porter's 5 Forces, dan pemetaan posisi perusahaan saat ini dalam SWOT Analysis. Selain itu, telah dilakukan juga pengumpulan aspirasi pemangku kepentingan terkait, baik pemangku kepentingan internal melalui serangkaian diskusi, rapat, dan lokakarya, serta pemangku kepentingan eksternal seperti melalui diskusi dengan Kementerian terkait.

4) Penyesuaian Visi dan Misi baru untuk anak-anak perusahaan yang menjadi arah strategis ke depannya

Menyadari telah banyaknya perubahan di tingkat anak perusahaan yang terjadi dikarenakan adanya faktor-faktor seperti penugasan JTTS dan turunan *captive market* kepada HKI, *spill over captive market* kepada HKA, dan potensi pengembangan berbagai Kawasan di Sumatera oleh HKR, diperlukan evaluasi atas kesesuaian visi dan misi di level anak-anak perusahaan. Telah dilakukan serangkaian proses *bottom up* dalam penyusunan visi dan misi baru di level anak perusahaan. Berikut merupakan ringkasan dari hasil visi dan misi baru bagi anak perusahaan PT HK. RJPP 2020-2024 disusun dengan menggunakan asumsi visi misi baru tersebut.

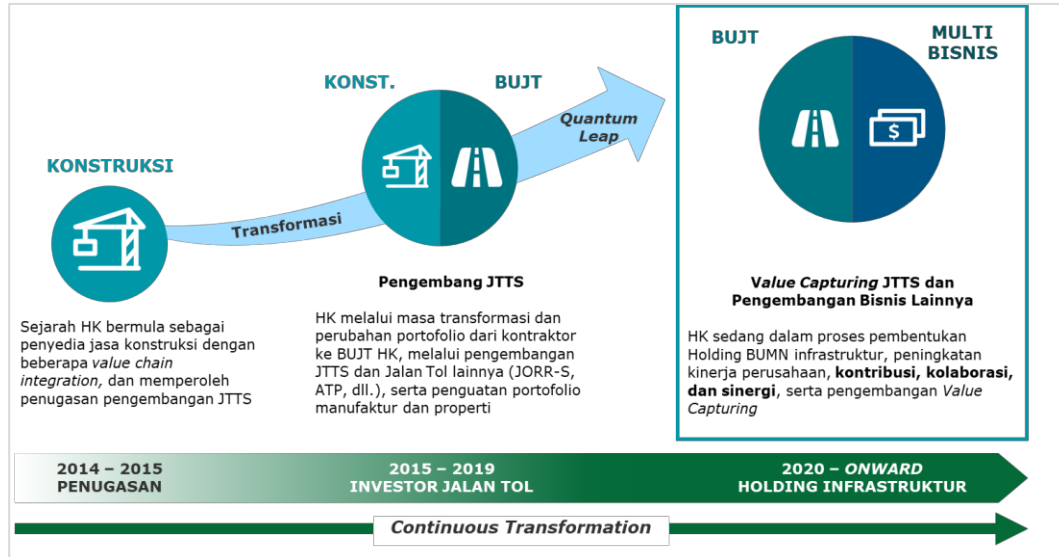


Gambar 4.26. Visi dan Misi Anak Perusahaan sebagai Hasil *Visioning Workshop*

4.5.2. Gambaran Perkembangan Portofolio Bisnis

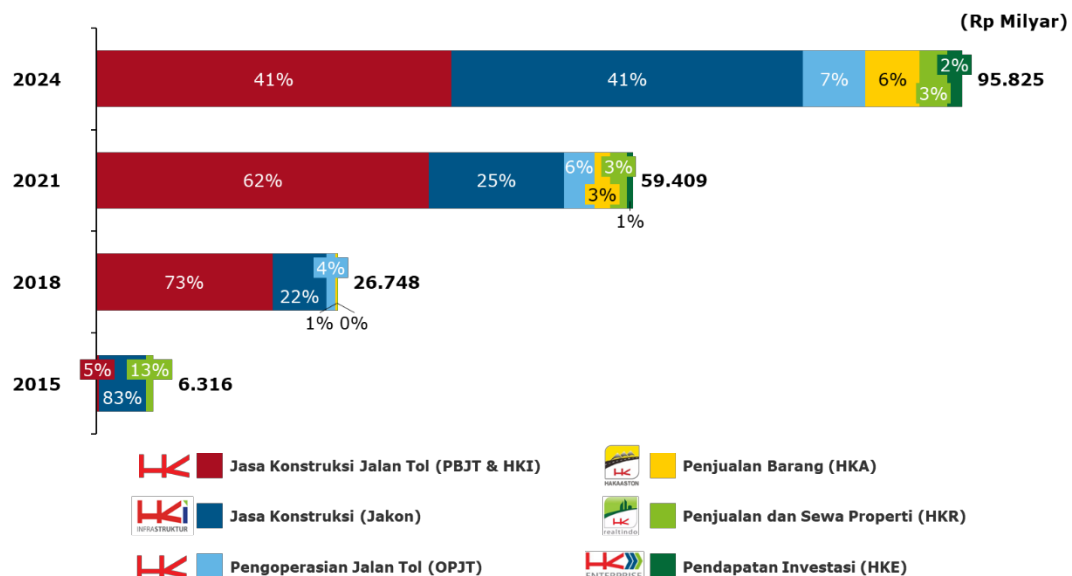
Berdasarkan hasil pengumpulan aspirasi baik dari pemangku kepentingan eksternal (Kementerian dan Lembaga terkait) dan internal PT HK, disimpulkan bahwa visi PT HK saat ini, yakni menjadi Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia atau *Indonesia's Most Valuable Infrastructure Developer* masih relevan untuk dijadikan acuan perusahaan hingga tahun 2024. Dalam rangka mencapai visi tersebut, PT HK diproyeksikan akan terus berkembang menjadi konglomerat infrastruktur yang di induknya akan memiliki entitas BUJT dan anak-anak

perusahaan pendukung multi bisnis di sektor infrastruktur. Selain itu, PT HK akan mampu menjadi perusahaan yang mempunyai peran sebagai *think-tank* Pemerintah, katalisator pembangunan dan *renowned player* di tingkat regional. Adapun pengembangan bisnis PT HK dari tahun 2014 hingga tahun 2020 dan seterusnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.27. Perkembangan dan Portofolio Bisnis PT HK

Dari perkembangan bisnis dan portofolio tersebut, dapat terlihat bahwa terjadi perubahan komposisi pendapatan yang signifikan dari tahun ke tahun. PT HK yang sebelumnya berfokus pada bisnis konstruksi, dengan adanya penugasan JTTS ini terlihat terjadi lompatan yang besar baik dari secara nominal pendapatan dari tahun 2015 ke tahun 2018 maupun secara proporsi untuk pendapatan konstruksi jalan tol. Untuk memanfaatkan momentum pertumbuhan tersebut dengan menggunakan strategi yang terpilih, dapat terlihat dalam proyeksi bahwa terjadi penguatan pada lini bisnis lain. Hal ini terefleksikan dalam pertumbuhan pendapatan yang signifikan dari tahun ke tahun (seperti pada tahun 2021 dan 2024) bila diukur dalam nominal Rupiah, di mana proporsi dari masing – masing lini bisnis lainnya juga meningkat.



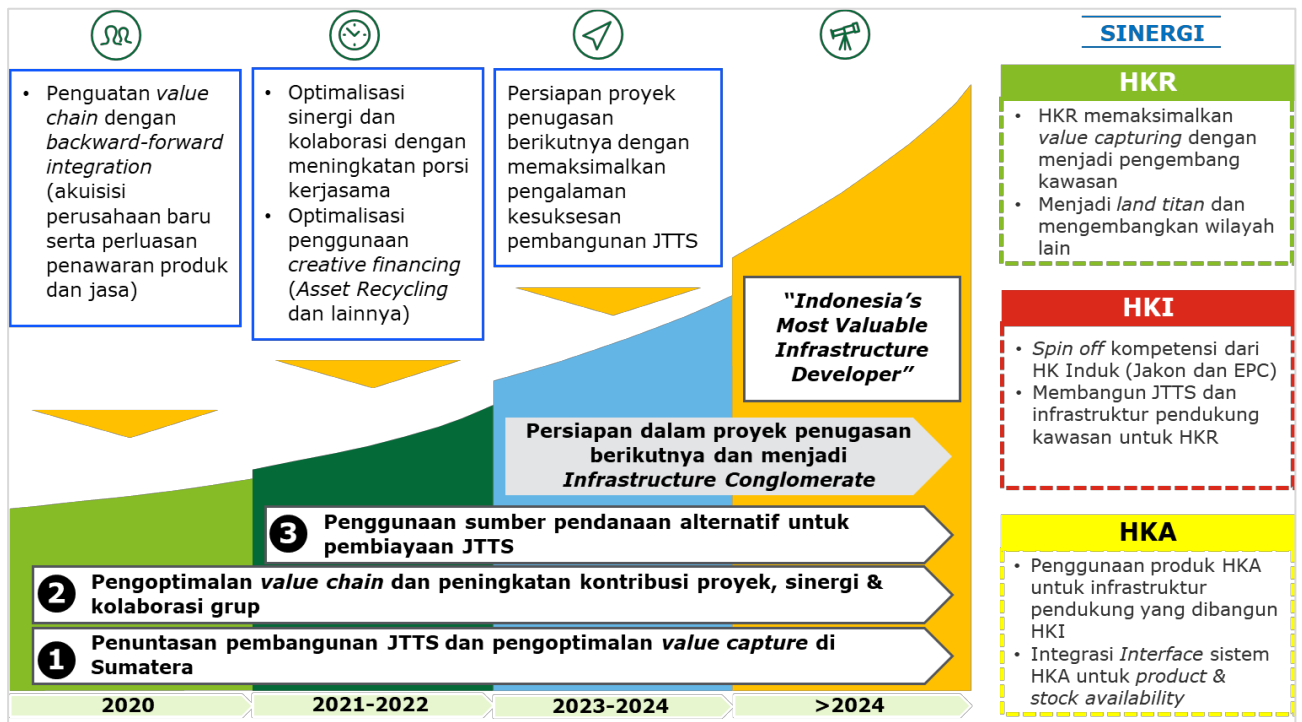
Gambar 4.28. Gambaran Portofolio Bisnis PT HK dari Tahun 2015–2024

4.5.3. Roadmap Bisnis dan Struktur Korporasi PT HK

Untuk mencapai tujuan, sasaran, dan gambaran portofolio di atas, maka diperlukan *roadmap* bisnis yang akan menjadi panduan pengembangan Perusahaan ke depannya. *Roadmap* tersebut harus sesuai dengan arah pengembangan Perusahaan sebagaimana telah dijelaskan pada beberapa bab sebelumnya. Fokus utama Perusahaan adalah pengerjaan mandat Pemerintah untuk percepatan pembangunan JTTS. Dengan pembangunan masif tersebut, terdapat peluang yang sangat besar untuk *value capturing*, di mana pengoptimalan *value capturing* juga akan bermanfaat bagi pengerjaan mandat tersebut melalui pemberian kontribusi pendapatan yang dapat digunakan sebagai pendanaan oleh Perusahaan, baik secara langsung (pendapatan langsung dari bisnis *value capturing* yang dijalankan) dan tidak langsung (peningkatan lalu lintas harian).

Fokus berikutnya adalah melakukan penguatan kapasitas bisnis dan melakukan sinergi internal Perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil analisis internal dan eksternal yang tercermin dalam TOWS Matrix di kuadran *Growth*. Penguatan kapasitas bisnis ini dapat dilakukan dengan pengoptimalan *value chain*, yaitu dengan melakukan akuisisi perusahaan – perusahaan yang menawarkan produk atau jasa dengan nilai tambah pada *value chain* secara keseluruhan. Pembentukan entitas baru seperti HK Enterprise juga dapat menjadi sarana baru bagi PT HK untuk memasuki bisnis investasi di sektor infrastruktur dan memperkuat posisi perusahaan di industri. Sementara untuk sinergi internal perusahaan, perlu dilakukan koordinasi secara intensif dan dengan pola pikir untuk memberikan nilai tambah ketika dilakukan kerja sama antara satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat dilihat dari kerja sama mulai dari tahap perencanaan dengan melibatkan satu dengan yang lainnya, pelaksanaan pekerjaan, pengoperasian dan pengawasan dari pekerjaan yang dilakukan.

Untuk tahun – tahun selanjutnya, Perusahaan juga harus semakin aktif dalam mencari sumber pendanaan alternatif untuk memitigasi risiko dari *leverage* yang tinggi dan kebutuhan pendanaan yang besar. Hal ini dapat dilakukan dengan pencarian sumber pendanaan alternatif berupa pinjaman dari luar negeri seperti dari *Development Bank* Multilateral dan Bilateral yang menawarkan suku bunga rendah atau penggunaan skema alternatif yang mulai dikembangkan di Indonesia seperti Dana Investasi Infrastruktur (DINFRA), Kredit Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA), dan Reksadana Terbatas (RDPT).



Gambar 4.29. Roadmap Bisnis Perusahaan dari Tahun 2020 hingga post 2024

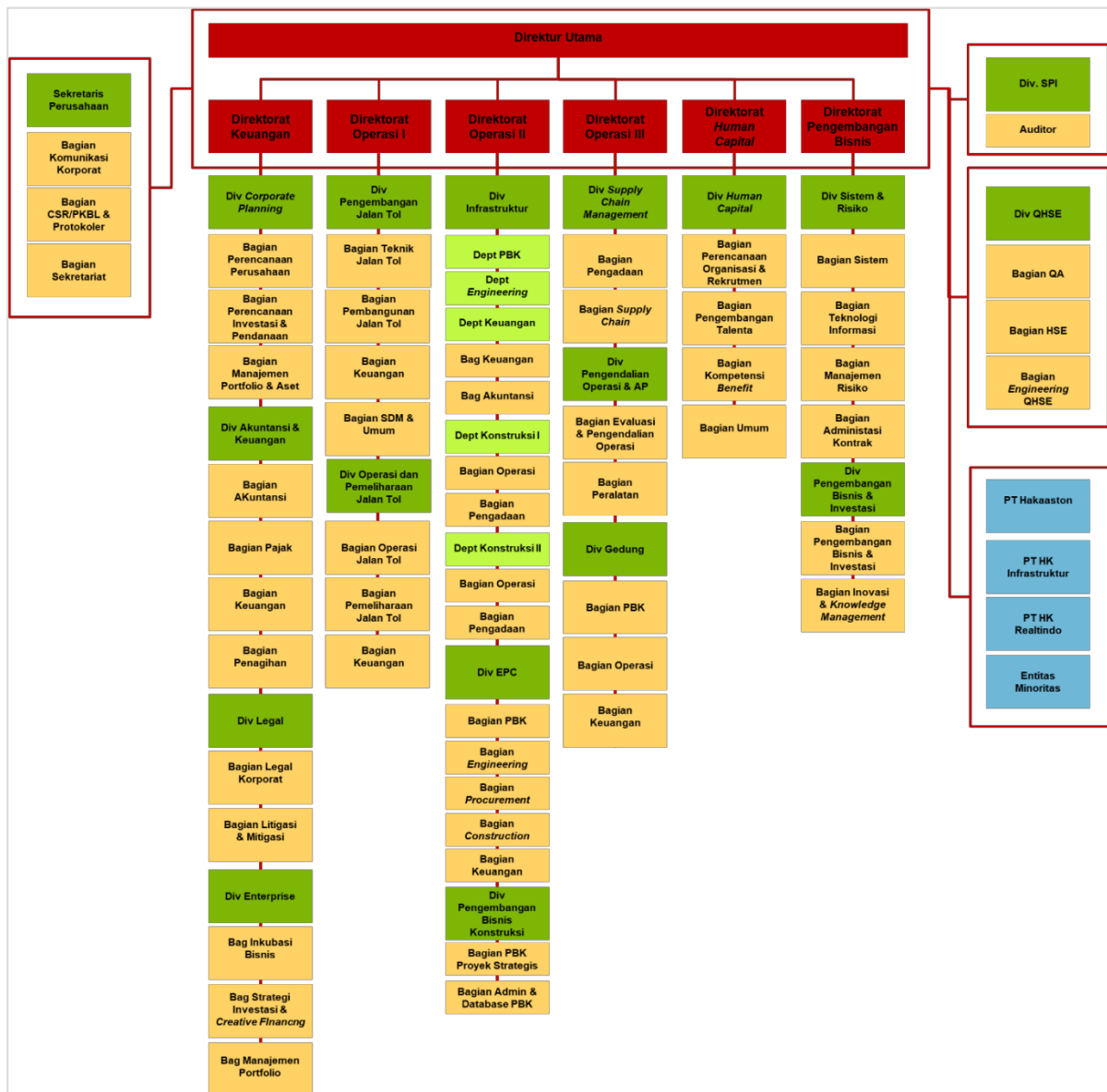
Dengan menjalankan roadmap tersebut, tentunya akan berpengaruh terhadap struktur korporasi Perusahaan. Perubahan – perubahan yang terjadi dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 4.30. Manifestasi Roadmap Strategy Dalam Struktur Korporasi Periode 2019 – 2021

Pada tahun 2021, berpotensi dilakukan pembentukan HK Enterprise sebagai anak perusahaan baru yang bergerak di bidang investasi infrastruktur dan menjadi *Investment Arm* dari Perusahaan. Hal ini akan memperluas lini bisnis yang dimiliki Perusahaan dan membuka berbagai peluang lain seperti bisnis konsesi dan bekerja sama dengan BUMN lain atau pihak swasta dalam pembentukan JV atau pendanaan kawasan. Pembentukan HKE juga dapat mengoptimalisasi *value capturing* yang dilakukan sepanjang JTTS, mulai dari pemanfaatan *Fiber Optic* yang tertanam, hingga bisnis digital lainnya yang menjadi *revenue stream* baru.

Untuk mendukung terwujudnya *roadmap bisnis* tersebut diusulkan untuk dilakukan beberapa penyesuaian terhadap struktur organisasi PT HK sebagai berikut:



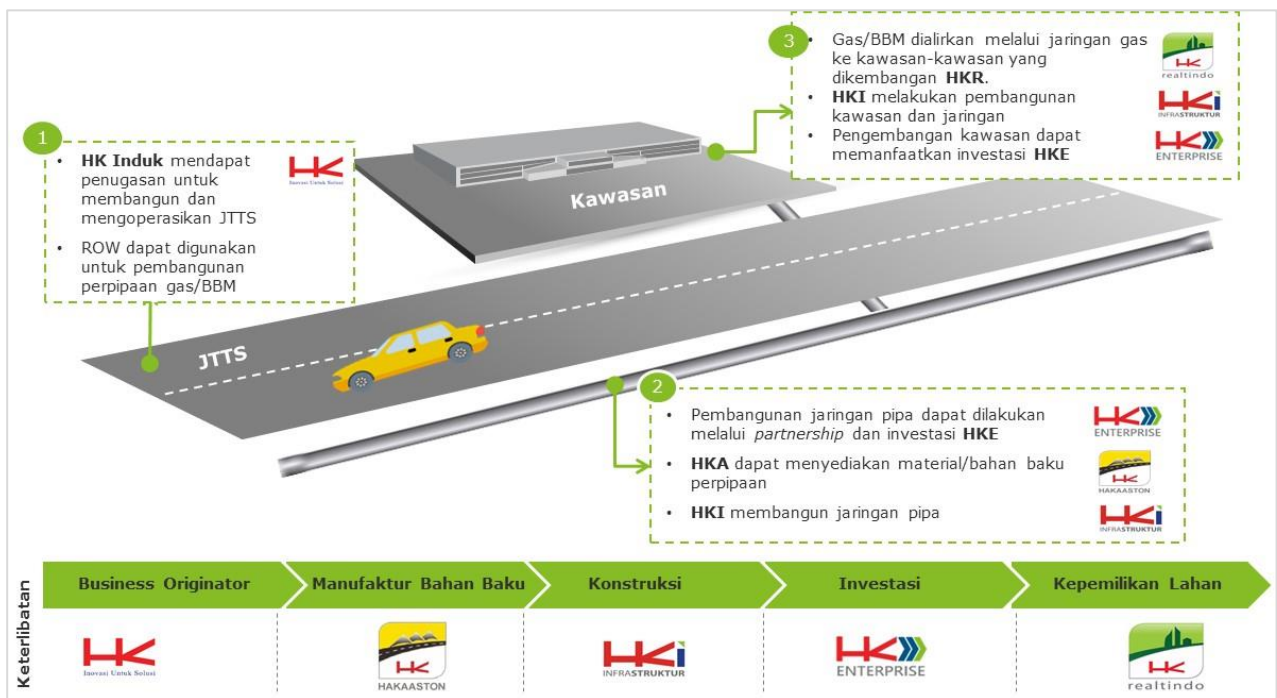
Gambar 4.31. Usulan Penyesuaian Struktur Organisasi PT HK

- Terjadi pemisahan tugas yang sebelumnya dipegang oleh Direktur Pengembangan Bisnis dan *Human Capital* menjadi Direktur *Human Capital* dan Direktur Pengembangan Bisnis.
- Di tingkat divisi di bawahnya, terjadi pemindahan Divisi Pengembangan Bisnis dan Investasi serta Divisi Sistem dan Risiko ke bawah Direktur Pengembangan Bisnis sementara Divisi *Human Capital* berada di bawah Direktur *Human Capital*. Hal ini dilakukan menimbang besarnya dorongan pada Hutama Karya untuk berkembang di luar pasar eksistingnya saat ini dengan masuk ke sektor baru, kompetensi baru, dan meningkatkan nilai perusahaan serta entitas anak di dalamnya melalui pembentukan direktorat yang khusus pada pengembangan bisnis.

- Pembentukan divisi baru yaitu Divisi *Enterprise* di bawah Direktur Keuangan. Divisi *Enterprise* dibentuk karena adanya kebutuhan komersialisasi dan optimalisasi pengelolaan Jalan Tol Trans Sumatera dan ROW serta kebutuhan percepatan *value capture*. Strategi dan program kerja Divisi *Enterprise* dijelaskan lebih lanjut. Perubahan ini belum termaktub dalam SK Direksi No. 2004/KPTS/60/2018

4.5.4. Pengejawantahan *Roadmap* Perusahaan ke Strategi Korporasi HK

Pelaksanaan *roadmap* bisnis Perusahaan tersebut, maka dapat diilustrasikan melalui gambar berikut.



Gambar 4.32. Ilustrasi Pengejawantahan *Roadmap* dalam Bisnis Perusahaan

Kolaborasi dan sinergi dapat dilakukan oleh seluruh Anak Perusahaan dan divisi terkait. Melalui kolaborasi dan sinergi ini, maka dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Perusahaan dan juga kepada Pemegang Saham. Penjelasan lebih detail dari masing-masing strategi yang tertuang dalam *roadmap* bisnis Perusahaan, akan dijelaskan lebih lanjut dalam berikutnya.

4.5.5. Strategi Utama Korporasi

Strategi yang dikembangkan sebagai upaya menjawab tantangan dan tren industri di atas adalah **Blue Ocean Strategy yang dikombinasikan dengan pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi** untuk eksisting *captive market* yang tercipta dari penugasan JTTS. Strategi *Blue Ocean* juga dipilih dengan mempertimbangkan adanya intensitas kompetisi di sektor konstruksi secara umum, sehingga untuk PT HK dapat mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan dan memitigasi risiko atas beban bunga penugasan JTTS, diperlukan strategi yang berfokus pada prinsip-prinsip berikut:

- **Menciptakan pasar baru alih-alih berkompetisi di pasar eksisting**, misal: di industri manufaktur, fokus pada pengembangan industri hulu dibandingkan berkompetisi di produk beton;

- **Menciptakan *demand baru***, misal: dengan masuk ke investasi proyek jaringan gas (jargas), PT HK berusaha untuk menciptakan *demand* dari sumber listrik murah di kawasan-kawasan industri. Belajar dari pengalaman Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sei Mangkei di mana penyediaan listrik dari gas untuk memenuhi kebutuhan *tenant* seperti Unilever dianggap secara relatif lebih mahal dibandingkan kemampuan KEK untuk menciptakan produk *tenant* yang kompetitif secara biaya;
- **Membuat persaingan tidak relevan** dikarenakan strategi *blue ocean* menekankan penciptaan pasar baru sehingga perusahaan dapat menikmati pasar yang belum ada persaingan eksisting;
- **Memutus *trade off* antara nilai dan biaya**
- **Penyelarasan strategi untuk mencapai *differentiation* dan penurunan biaya.**

Pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi dalam menangkap eksisting *captive market* dari penugasan JTTS merupakan fondasi penting yang perlu secara konsisten dilakukan dalam 5 tahun ke depan. Belajar dari pengalaman di perusahaan-perusahaan besar seperti Vinci dan Bechtel, pendekatan kontribusi, kolaborasi dan sinergi juga diterapkan untuk meningkatkan laba perusahaan.

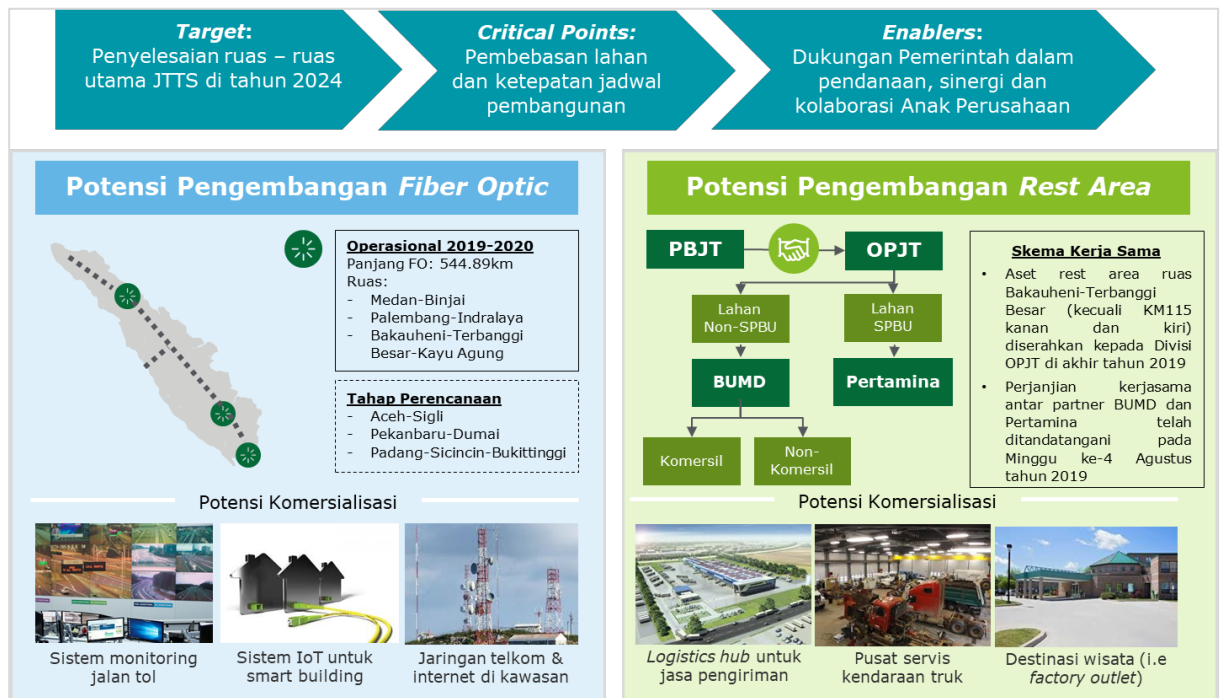
Berdasarkan arah pengembangan perusahaan tersebut, lebih lanjut disusun *roadmap* pertumbuhan dan fokus PT HK ke depannya yang mengedepankan pendekatan kontribusi, sinergi dan kolaborasi. Adapun strategi utama Perusahaan dapat diturunkan menjadi sebagai berikut:

- Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan *value capture* di Sumatera
- Pengoptimalan *value chain* dan peningkatan kontribusi, sinergi & kolaborasi grup
- Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS

Penjelasan lebih lanjut dari masing – masing strategi tersebut adalah sebagai berikut:

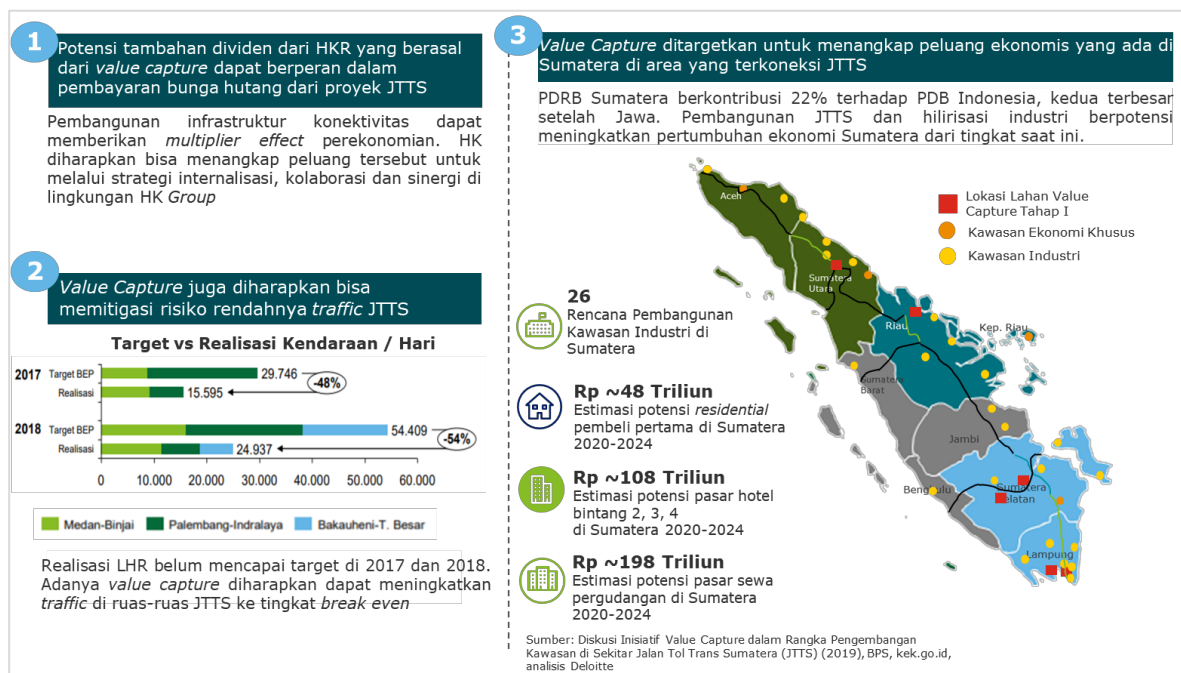
1) Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan *value capture* di Sumatera

Dengan adanya percepatan pembangunan JTTS, hal sangat krusial adalah pembebasan lahan. Berdasarkan evaluasi dari tahun – tahun sebelumnya, hal ini yang sering kali menjadi kendala sehingga memengaruhi jadwal pembangunan. Selain itu, Perusahaan juga perlu untuk secara agresif memantau pembangunan yang dilakukan oleh kontraktor untuk memastikan pembangunan selesai tepat waktu dan tepat biaya. *Enablers* yang akan memungkinkan Perusahaan untuk melakukan percepatan pembangunan JTTS ini adalah dukungan Pemerintah dalam proses pembebasan lahan dan juga pendanaan yang diperlukan. Selain itu, terkhusus untuk ruas – ruas yang dibangun oleh internal Perusahaan melalui HKI, perlu dilakukan koordinasi dan *monitoring* secara intensif, mengingat HKI sendiri dipercayakan untuk mengerjakan kurang lebih 60% dari pembangunan per tahunnya. Meningkatnya proporsi pengerjaan yang dipercayakan kepada HKI, juga akan berdampak kepada HKA, di mana HKA juga diproyeksikan akan memasok sekitar 30% dari kebutuhan material HKI dalam pengerjaan JTTS. Sinergi dapat dihasilkan melalui kerja sama dari tahap perencanaan sehingga dapat memberikan *input* mengenai kebutuhan jumlah, kualitas, dan jadwal pembangunan serta pembayaran terhadap satu dengan yang lainnya, sehingga masing – masing entitas dapat mempersiapkan dengan baik agar tercapainya tujuan besar perusahaan ini dan juga tercapainya aspirasi dari masing – masing entitas.



Gambar 4.33. Pembangunan JTTS dan Identifikasi Awal Value Capturing

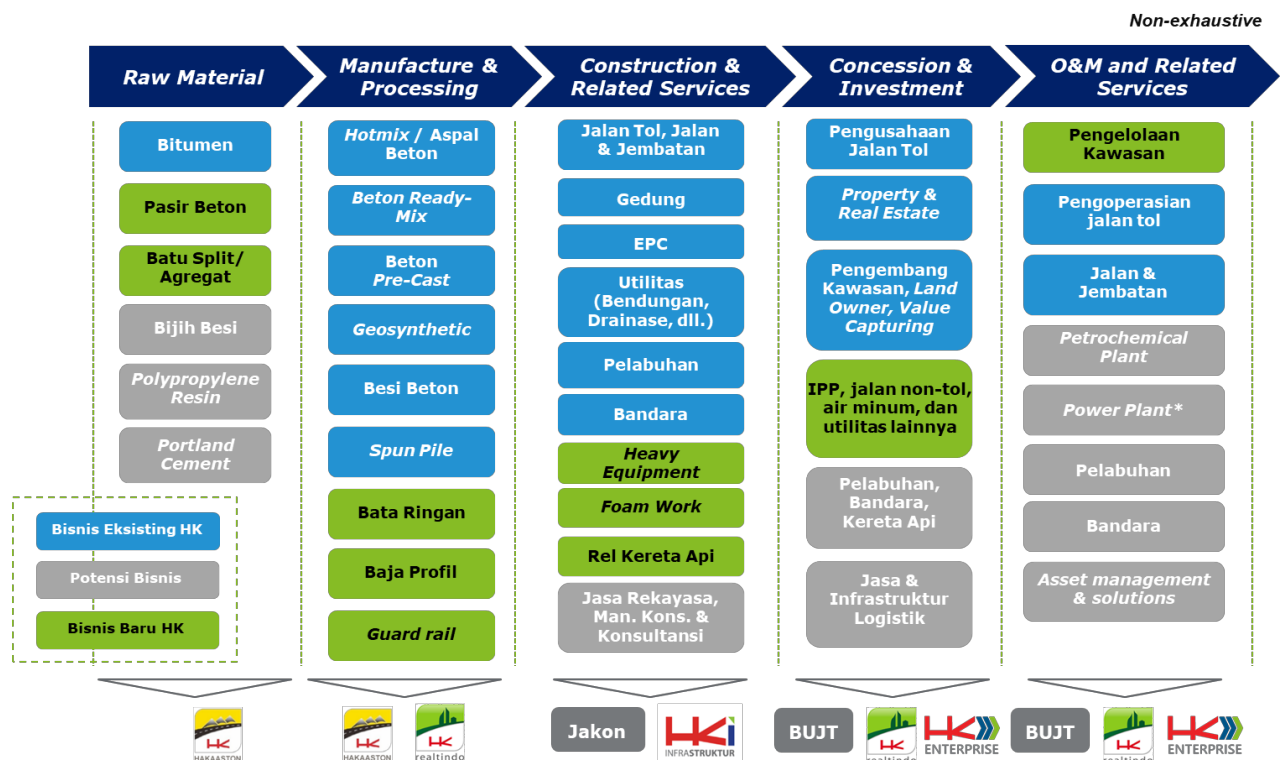
Selain itu identifikasi awal juga telah dilakukan mengenai potensi pengembangan *fiber optic* dan *rest area* yang dapat dilakukan oleh Perusahaan. Secara khusus, *value capturing* ini juga dapat dilakukan oleh HKR. Dengan pengoptimalan *value capturing* oleh HKR, manfaat yang dapat diterima berupa potensi tambahan dividen dari HKR yang berasal dari *value capture* dapat berperan dalam pembayaran bunga hutang dari proyek JTTS dan berpotensi meningkatkan LHR terutama di ruas – ruas di mana HKR melakukan pengembangan kawasan. *Value Capture* juga ditargetkan dapat menangkap peluang ekonomis yang ada di Sumatera di area yang terkoneksi JTTS.



Beberapa lahan telah teridentifikasi untuk dilakukan pengembangan lebih lanjut oleh HKR.

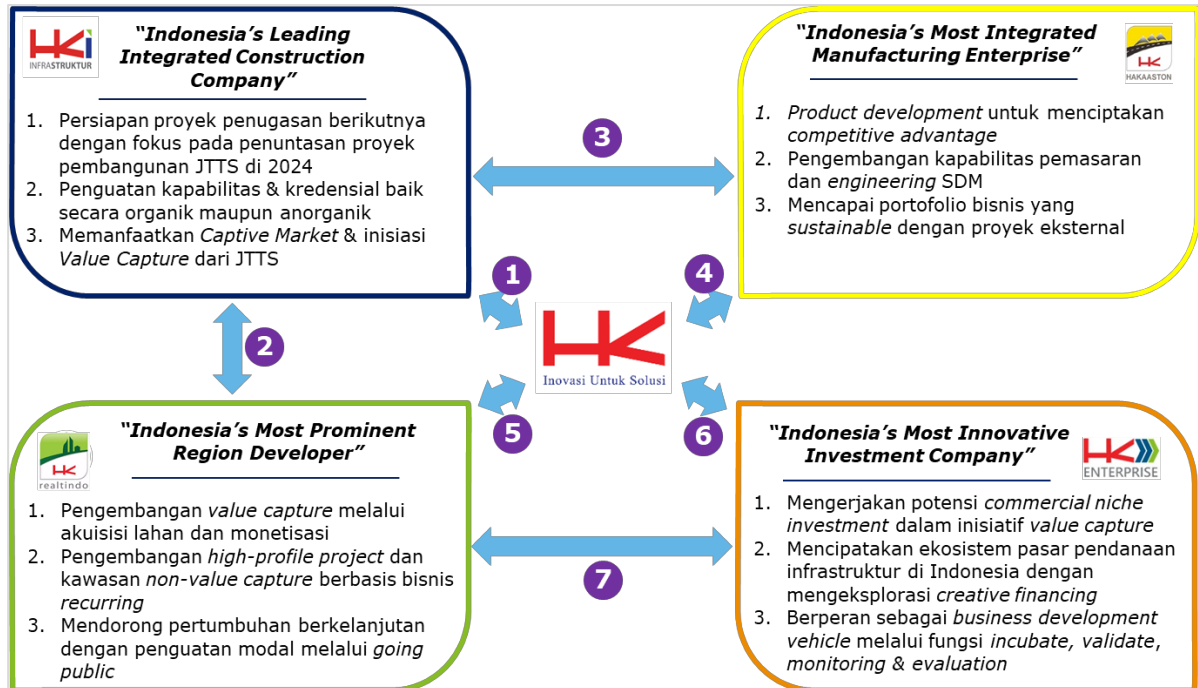
2) Pengoptimalan *value chain* dan peningkatan kontribusi, sinergi & kolaborasi grup

Pengoptimalan *value chain* dapat dilakukan dengan melakukan *backward – forward integration*. Potensi pelaksanaan *backward – forward integration* tersebut dapat dimulai dengan mempertimbangkan produk dan jasa yang dimiliki saat ini dan potensi produk dan jasa lainnya yang dapat diperoleh perusahaan melalui pembentukan sendiri ataupun akuisisi. Mengingat kebutuhan dari pengoptimalan *value chain* ini adalah untuk memperkuat Perusahaan secara keseluruhan terutama dalam mendukung percepatan pembangunan JTTS, maka langkah yang lebih tepat untuk diambil adalah dengan melakukan akuisisi dari perusahaan – perusahaan baru. Hal ini akan menghemat waktu dari pembentukan dan pencarian sumber daya manusia maupun rantai pemasok dari perusahaan yang menawarkan produk dan jasa tersebut. Gambaran dari potensi *backward – forward integration* adalah sebagai berikut.

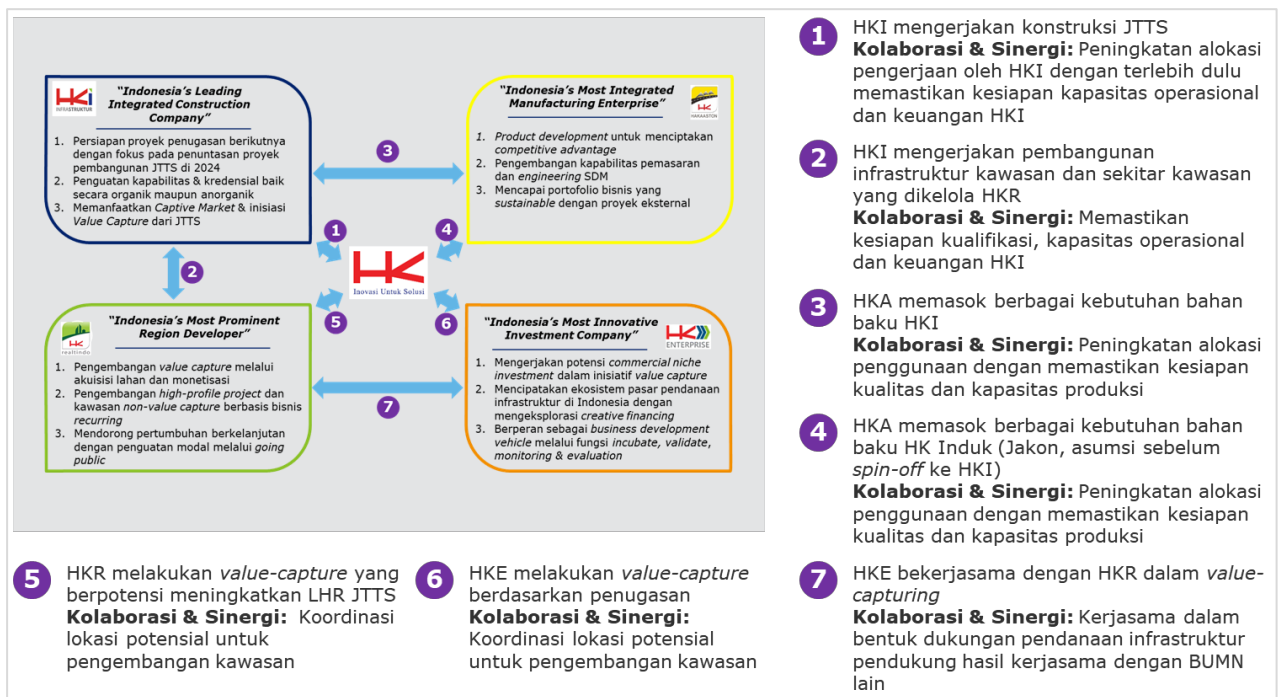


Gambar 4.35. Potensi *Backward – Forward Integration* oleh Perusahaan

Selain itu, yang perlu menjadi fokus berikutnya adalah meningkatkan sinergi dan kolaborasi dari masing-masing entitas. Gambaran dari sinergi dan kolaborasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut. Hal ini bukan merupakan sesuatu yang benar-benar baru bagi Perusahaan. Tetapi berdasarkan evaluasi yang dilakukan, masih terdapat *silos* dari masing-masing entitas, di mana masing-masing memiliki perencanaan yang terpisah dan tujuan sendiri, sehingga sering kali terjadi *mismatch* dan tidak optimalnya manfaat yang dapat diperoleh. Dengan meningkatnya sinergi dan kolaborasi, maka masing-masing entitas akan dapat mencapai tujuan besar bersama yang juga pada akhirnya akan mewujudkan Visi dan Misi tiap entitas tersebut.



Gambar 4.36. Visi dan Misi Setiap Anak Perusahaan dan Potensi Kerja sama yang Dapat Dilakukan



Gambar 4.37. Penjelasan Detail Potensi Kerja sama Setiap Anak Perusahaan

3) Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS

Penggunaan sumber pendanaan alternatif menjadi semakin penting bagi Perusahaan mengingat beban bunga dan potensi pembayaran dari pokok utang yang semakin besar. Alternatif pertama yang dapat dicari adalah pendanaan dari *Development Bank* luar negeri, baik *Development Bank Multilateral* ataupun Bilateral yang menawarkan suku

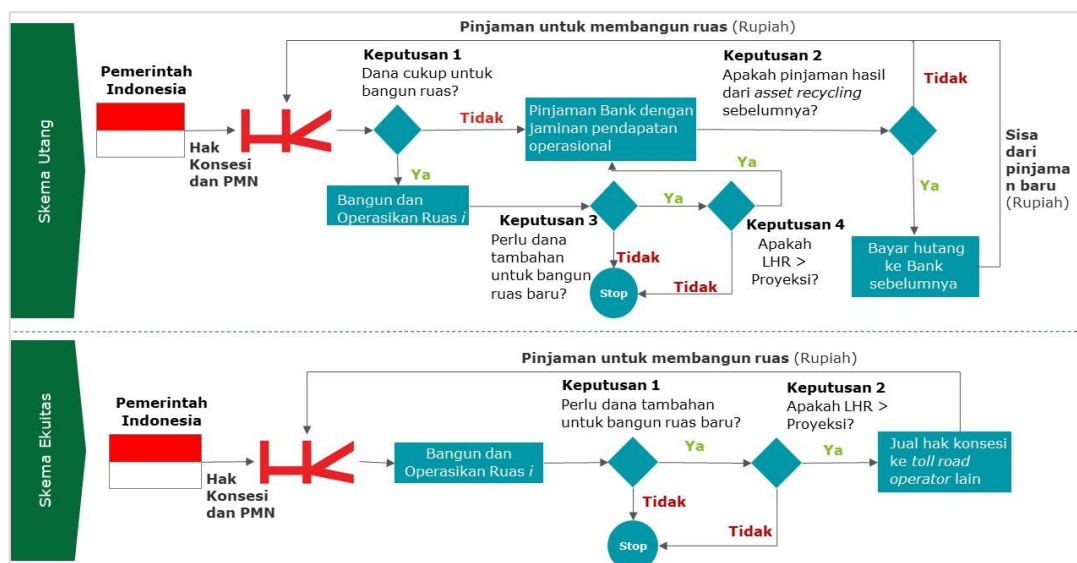
bunga rendah. Berdasarkan analisa sensitivitas, penurunan 1% - 1,5% dari suku bunga pinjaman berpengaruh sangat signifikan pada total beban bunga dan juga *bottom line* perusahaan. Alternatif lain adalah dengan menggunakan instrumen baru dan instrumen alternatif yang sudah mulai digunakan di Indonesia. Beberapa instrumen potensial tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8. Skema Pendanaan Alternatif Potensial

No	Skema	Penjelasan	Progres
1	Reksa Dana Terbatas (RDPT)	Instrumen pasar modal dalam bentuk Reksa Dana yang ditawarkan kepada investor terbatas	- Sejak 2015-2018, sudah ada lebih dari 50 produk RDPT dengan nilai perkiraan Rp 27 Triliun. - RDPT pada sektor infrastruktur: Jalan Tol Kanci-Pejagan, Pasuruan-Probolinggo dan Pejagan Pemalang (Rp 5 Triliun) oleh Waskita Karya.
2	Dana Investasi Infrastruktur (DINFRA)	Instrumen pasar modal dalam bentuk reksa dana untuk diinvestasikan dalam aset infrastruktur. Aset infrastruktur paling sedikit 51% dari Nilai Aktiva Bersih dan aset lainnya paling banyak 49% (instrumen pasar uang, portofolio efek lainnya)	- Dasar peraturan untuk DINFRA didirikan pada bulan Agustus 2017. - OJK telah memberikan izin efektif untuk penerbitan DINFRA Jalan Tol Gempol – Pandaan pada 11 Oktober 2018. - Terdapat 2 Dinfra yang sudah efektif dengan nilai mencapai Rp342 Miliar.
3	Asset-backed securitization (KIK EBA)	Instrumen pasar modal dalam bentuk obligasi atau surat hutang yang didukung oleh aset finansial seperti hutang dan sewa	Telah dikeluarkan oleh: - PT Jasa Marga (Persero) Tbk sebesar Rp 2 Triliun pada Agustus 2017. - PT Indonesia Power sebesar Rp 4 Triliun pada September 2017. - PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebesar Rp 2 Triliun pada Juli 2018.
4	Dana Investasi Real Estate (DIRE)	Instrumen pasar modal dalam bentuk reksa dana untuk diinvestasikan dalam aset real estate	- Sinarmas mencatatkan DIRE Simas Plaza Indonesia dengan nilai mencapai Rp10,4 Triliun pada 4 Juli 2019. - Digunakan dalam proyek Solo Grand Mall.

No	Skema	Penjelasan	Progres
5	Komodo Bond	Instrumen pasar modal dalam bentuk obligasi yang ditawarkan di bursa luar negeri dengan denominasi rupiah	- Jasa Marga: Rp 4 Triliun, terdaftar di London Stock Exchange (LSE) bulan Desember 2017. - Wijaya Karya: Rp 5,4 Triliun, terdaftar di LSE bulan Januari 2018.
6	Global Bond	Instrumen pasar modal dalam bentuk obligasi yang ditawarkan di bursa luar negeri dengan denominasi mata uang asing	- Pertamina: USD 1,5 miliar dalam dua seri pada Juli 2019 - PLN: USD 1,4 miliar pada Juli 2019
7	Green Bond	Instrumen <i>debt financing</i> dalam bentuk obligasi yang diterbitkan untuk mendukung proyek-proyek berwawasan lingkungan	- Indonesia menjual Global Green Bond senilai US\$1,25 Miliar dollar AS dibulan Februari 2018. - Indonesia menerbitkan Global Sukuk dengan nilai US\$740 Juta, 3,9% dan Regular Sukuk dengan nilai US\$1,25 Miliar, 4,45% pada Februari 2019.

Selain dari skema di atas, perusahaan juga dapat menggunakan skema Asset Recycling yang saat ini masih dalam tahap kajian. Skema Asset Recycling ini memiliki kemungkinan dapat diterapkan pada tahun – tahun setelah 2024, ketika LHR dari beberapa ruas sudah cukup tinggi. Secara umum, gambaran dari skema tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 4.38. Skema Asset Recycling Potensial untuk Perusahaan

4.5.6. Persiapan untuk Mega Proyek dan Pasca 2024

Dalam penyusunan RJPP ini, mengingat adanya percepatan pembangunan JTTS dan aspirasi untuk menjaga pertumbuhan Perusahaan, maka dilakukan identifikasi mega proyek yang dapat dilakukan ke depannya. Hal ini juga dapat dilakukan melihat dari *track-record* Perusahaan dalam menjalankan mandat, di mana jika target percepatan tercapai, Perusahaan telah memiliki pengalaman yang mumpuni dan kapasitas yang besar. Identifikasi awal dari mega proyek tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

					
	Jalan Tol Kalimantan & Sulawesi	Greater Jakarta Rapid Transit System	NCICD	Ibu Kota Negara	Pengembangan 10 Tujuan Pariwisata Prioritas
Nilai Investasi	Trans Kalimantan: ~Rp 28,2 T Trans Sulawesi: ~Rp 18,2 T	~Rp 102 Triliun	~Rp 270 Triliun	~Rp 466 Triliun	~Rp 161 Triliun
Project Owner	BPJT	Kementerian Perhubungan	Variatif berdasarkan proyek.	Variatif berdasarkan proyek.	Kementerian Pariwisata
K/L Pengambil Keputusan	Kementerian PUPR Bappenas Kemenkeu	• Kemenhub • Pemprov terkait	• KemenPUPR • Bappenas • Pemerintah provinsi	• Sekretariat Negara • Bappenas • Badan Otorita IKN (dalam proses) • KemenPUPR	• Kementerian Pariwisata • Kementerian PUPR • BPIW
Status Terakhir	Belum ada rencana	Terdapat usulan kerjasama HK, Ratu Prabu, dan Sarida Utama.	Koordinasi perencanaan di Bappenas dan PUPR Kerjasama penyusunan kajian dengan Korea dan Belanda.	Beppenas sudah memiliki konsultan penyusun FS yang akan selesai di 2020.	Sedang dilakukan penyiapan studi kelayakan. Terdapat 5 Destinasi Super Prioritas (Toba, Borobudur, Mandalika, Likupang, Labuan Batu)

Gambar 4.39. Informasi Dasar dari Potensi Mega Proyek Lainnya

					
	Jalan Tol Trans Kalimantan & Sulawesi	Greater Jakarta Rapid Transit System	NCICD	Ibu Kota Negara	Kawasan Strategis Pariwisata Nasional
Potensi Peran HK	Penugasan pembangunan, pengembangan, pengelolaan, dan O&M proyek	• Penugasan untuk pembangunan • PJPk dalam skema KPBU	• Penugasan sebagai <i>master developer</i> • Investor dalam KPBU • Konstruksi dan O&M • Pengembangan property dan <i>kawasan</i>	• Penugasan sebagian pembangunan IKN (master developer/ penyedia infra) • Kombinasi penugasan/kerja sama pemanfaatan BMN • Badan Usaha Pelaksana KPBU	• Penugasan sebagai penyedia infrastruktur di dalam kawasan • <i>Strategic partner</i> penyediaan infrastruktur dengan pengembang • Konstruksi dan O&M
Dukungan Pemerintah yang Dibutuhkan	Jaminan pemerintah untuk pinjaman/ <i>demand capture</i> . Izin melakukan <i>value capture</i> .	Kualifikasi sebagai PSN. Perjanjian waktu konsesi. Dukungan pengadaan tanah. Komitmen pada ROW.	<i>Sharing</i> pembiayaan pembangunan Pemerintah dan BUMN/swasta yang optimal.	Jaminan untuk Risiko Pendapatan, Risiko Hukum, Risiko Politik. AP dan VGF untuk skema KPBU. PMN untuk BUMN yang ditugaskan	Dukungan pemerintah diberikan kepada pengembang kawasan.

Gambar 4.40. Potensi Peran PT HK dan Dukungan Pemerintah yang Diperlukan

4.6 Strategi Fungsional

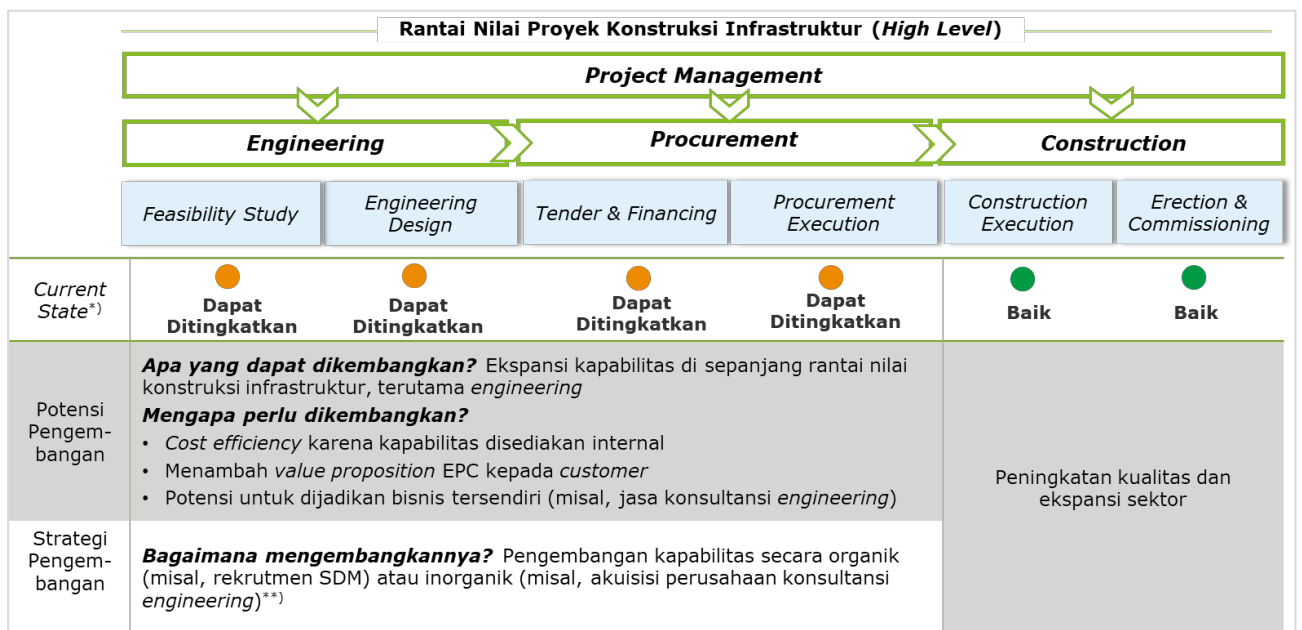
Strategi fungsional dari Induk Perusahaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini, di mana penjelasan lebih detail ada dalam setiap sub-bab berikutnya.

Tabel 4.9. Strategi Fungsional Perusahaan

	2020	2021	2022	2023	2024
Operasi Bisnis	- Menurunkan biaya produksi bisnis Jakon - Menyasar proyek – proyek strategis - Memperkuat bisnis EPC - Mengurangi biaya dengan <i>total cost management</i>		(Asumsi bisnis Jakon telah <i>spin-off</i> pada HKI)		
	Operasional ruas JTTS yang telah selesai dibangun dan pemantauan secara berkala				
Investasi	Pembelian alat berat untuk Jakon (asumsi <i>spin-off</i> Jakon akan dilakukan secara bertahap, dan aset dapat ditransfer)		(Asumsi bisnis Jakon telah spin-off pada HKI)		
	Invetasi <i>Capital Expenditure</i> JTTS sesuai rencana				
Pendanaan	- Pengajuan kebutuhan PMN kepada Pemerintah sesuai rencana - Eksplorasi penggunaan <i>creative financing</i>				
SDM	<i>Empowering Talent & Deployment</i> <i>Culture & Change Management</i> <i>Industrial Relation Management</i>	<i>High Talent Employee</i> <i>Center of Excellence</i> <i>Knowledge Excellence</i>	<i>Effective & Efficiency HC Service</i> <i>High Performance Culture</i> <i>Strong & Competent Leadership</i>	<i>Networked/ Adaptable Structure Organization Preparation & Testing</i>	<i>Corporate University:</i> <i>Target 1: New recruiter, taught by Senior Manager above</i> <i>Target 2: Senior Manager above, exchange program with international university</i>
Sistem Operasi dan IT	Peningkatan layanan transaksi, lalu lintas, dan pemeliharaan	Penerapan sistem SAP yang terintegrasi seluruh wilayah		- Eksplorasi penggunaan <i>e-wallet</i> untuk proses <i>settlement</i> (OPJT) - Eksplorasi teknologi <i>Artificial Intelligence</i> (AI) untuk <i>maintenance</i> proyek	

4.6.1. Operasi Bisnis

Fokus operasional bisnis Jakon dapat ditingkatkan pada bisnis EPC, di mana berdasarkan analisis internal saat ini PT HK telah memiliki performa yang cukup baik pada bidang *Construction*, yaitu *Construction Execution* dan *Erection & Commissioning*. Bidang yang perlu ditingkatkan adalah pada bidang *Engineering* yaitu *Feasibility Study* dan *Engineering Design*, dan *Procurement* yaitu *Tender & Financing* serta *Procurement Execution*. Secara keseluruhan, bisnis Jakon dapat meningkatkan perolehan kontrak terutama untuk portofolio bisnis yang menjadi fokus Pemerintah dengan lebih aktif berpartisipasi dalam berbagai tender yang ada. Berdasarkan evaluasi, hal tersebut dapat dicapai dengan membentuk sistem *market intelligence* untuk mengetahui potensi proyek yang akan diikuti dan peningkatan persentase kemenangan dengan membenahi sistem administrasi dan dokumentasi yang diperlukan dalam tender. Penurunan biaya juga dapat dilakukan dengan *total cost management* melalui sentralisasi pembelian dan pengendalian material, peningkatan efektivitas pekerjaan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pemeliharaan.

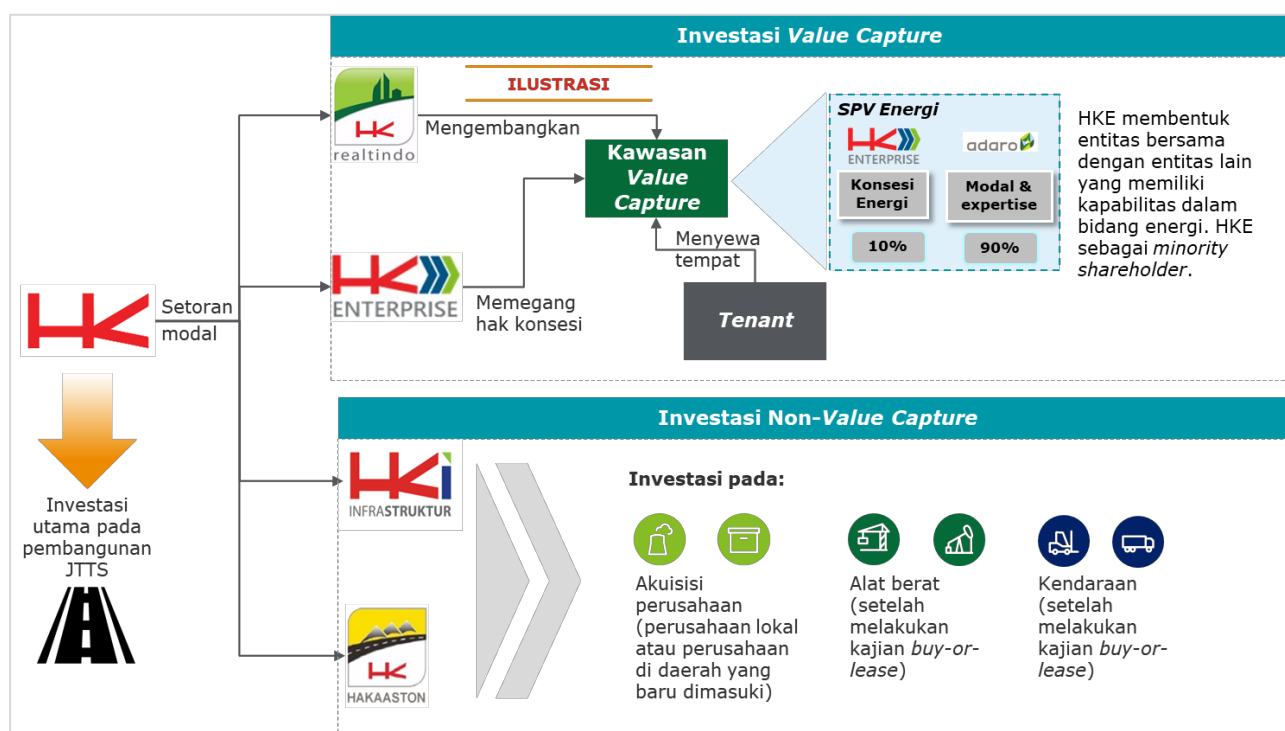


Gambar 4.41. Evaluasi dan Strategi Pengembangan Bisnis EPC

Sedangkan untuk operasional bisnis BUJT, hal yang dapat dioptimalkan adalah pengoptimalan desain konstruksi dan jadwal pembangunan JTTS. Untuk pengoptimalan desain konstruksi dapat dilakukan dengan menunjuk konsultan desain yang kompeten untuk menghasilkan desain yang optimal dan sesuai dengan kaidah – kaidah yang berlaku. Sementara untuk jadwal pembangunan, untuk memastikan tercapainya target pembebasan lahan perlu dilakukan koordinasi secara agresif dan dilakukan pemantauan (*monitoring*) pembangunan JTTS secara *real time*. Dari pengoperasian JTTS sendiri, perlu dibentuk unit – unit pengelola ruas baru termasuk *rest area* di sepanjang jalan.

4.6.2. Strategi Investasi

Secara umum, investasi Perusahaan dalam periode 2020-2024 ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu ke investasi pada pembangunan JTTS, investasi *value capture* dan investasi *non-value capture*. Investasi pada JTTS akan mengikuti jadwal pembangunan yang telah dijelaskan sebelumnya pada asumsi sektoral Jalan Tol Trans-Sumatera. Investasi di *value capture* secara langsung dapat dilakukan oleh HKR dan HKE dalam pengembangan kawasan dan investasi bisnis infrastruktur lainnya di sekitar JTTS. Induk perusahaan dapat berperan dengan memberikan setoran modal kepada Anak – anak Perusahaan ini. Sedangkan untuk investasi *non-value capture* dilakukan oleh HKI dan HKA, seperti akuisisi perusahaan baru, alat berat dan kendaraan proyek.



Gambar 4.42. Gambaran Investasi yang Dilakukan Perusahaan

4.6.3. Strategi Pendanaan

Strategi pendanaan yang dilakukan oleh Perusahaan selain menggunakan skema pendanaan konvensional seperti pinjaman dari bank atau penerbitan surat utang, dapat menggunakan skema pendanaan alternatif seperti yang telah dijabarkan dalam strategi utama korporasi. Selain itu, sumber pendanaan lain adalah dengan meminta dukungan Pemerintah dalam bentuk Penyertaan Modal Negara (PMN) dan pelaksanaan *Initial Public Offering* (IPO) dengan jumlah dan jadwal seperti berikut.

(Rp Miliar)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
 Kebutuhan PMN untuk JTTS	3.500	15.867	20.087	24.325	26.731
 IPO & Right Issue HKR	2.277	-	1.500	-	2.250
 IPO HKA	-	1.500	-	-	-
 IPO HKI	-	-	-	1.000	-

Gambar 4.43. Jadwal Kebutuhan PMN dan IPO Anak Perusahaan

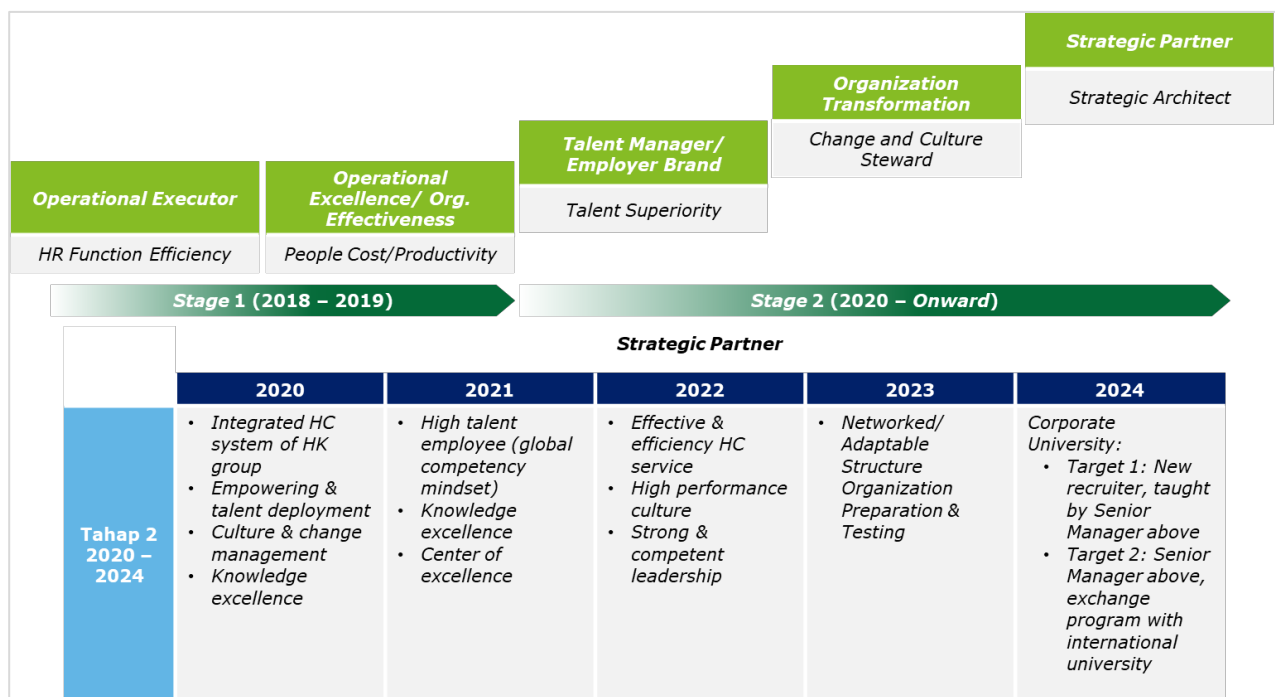
Agar memastikan bahwa rencana IPO dari setiap Anak Perusahaan tercapai, diperlukan tujuan dan *story line* yang jelas untuk meyakinkan calon investor. Tujuan dan *story line* tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

	2020	2022	2023
Rencana IPO			
Tujuan IPO	HKR membutuhkan investasi yang agresif yang membuat strategi permodalan ke depan perlu bertumpu pada peningkatan ekuitas	Memerlukan permodalan untuk pertumbuhan anorganik guna memperkuat posisi di pasar melalui integrasi horizontal dan vertikal	Memperkuat permodalan untuk membuka ruang <i>debt/equity ratio</i> untuk pendanaan proyek
Storyline IPO	- Menjadi land titan di koridor JTTS dan juga pusat-pusat pertumbuhan ekonomi Indonesia - Meningkatkan inovasi bisnis untuk meningkatkan kualitas hidup	- Pengembangan produk baru Ekspansi geografis - Manufaktur terkemuka	- Inisiasi infrastruktur multimoda nasional dan regional - Ekspansi pasar untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan

Gambar 4.44. Tujuan dan Story Line Pendukung IPO Anak Perusahaan

4.6.4. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mendukung strategi yang dimiliki Perusahaan dalam mewujudkan aspirasi yang dimiliki, fungsi SDM diarahkan sebagai *strategic partner*, dengan *roadmap* sebagai berikut:



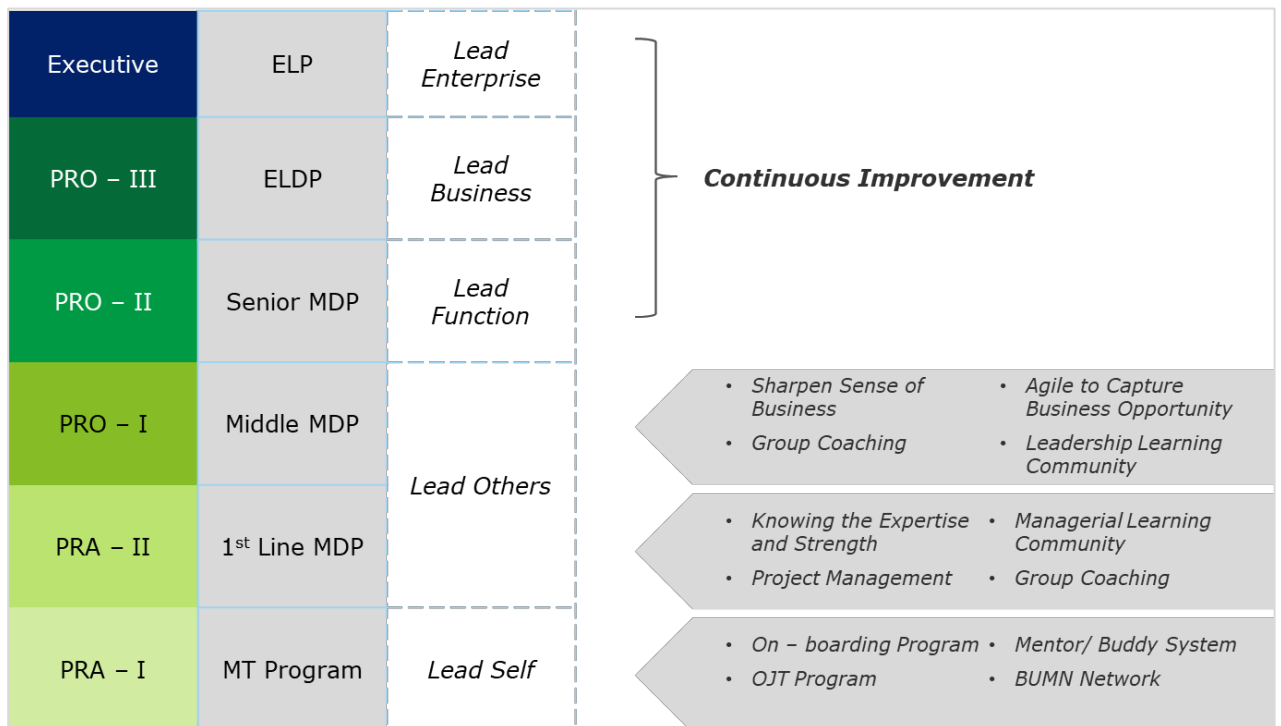
Gambar 4.45. Roadmap Fungsi SDM sebagai Strategic Partner

Perusahaan juga telah mengembangkan *roadmap* untuk *talent development* dengan rencana yang dijabarkan sebagai berikut.



Gambar 4.46. Talent Development Roadmap Perusahaan

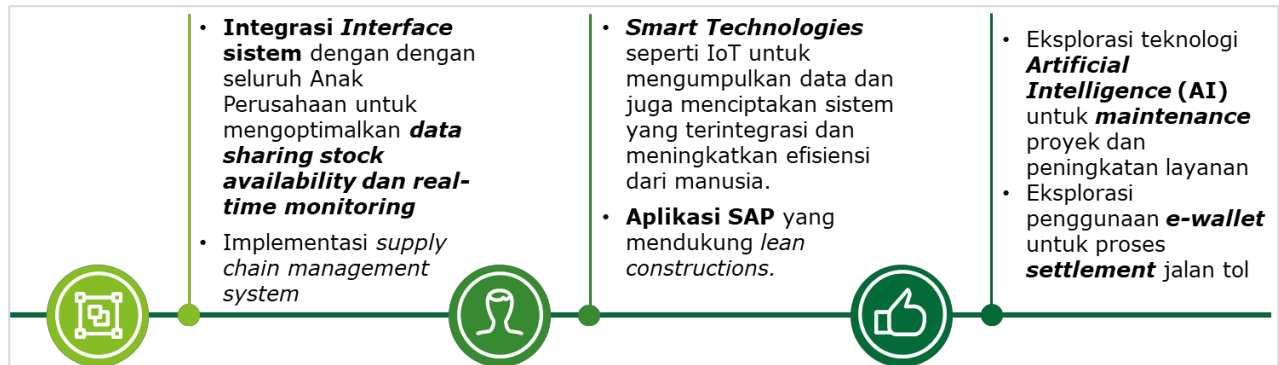
Selain itu, Perusahaan juga telah mengembangkan *talent development program*, di mana telah dibuat tujuan dan program spesifik untuk masing – masing posisi. Penjabaran tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.47. Gambaran High-Level Talent Development Program

4.6.5. Strategi Sistem Operasi dan IT

PT HK harus berusaha menjadi *leading company* di penggunaan teknologi untuk mendukung operasional bisnis, terutama sebagai perusahaan infrastruktur untuk pengoptimalan proses bisnis sehari – hari.



Gambar 4.48. Gambaran Besar Strategi Fungsional Sistem IT dan Teknologi

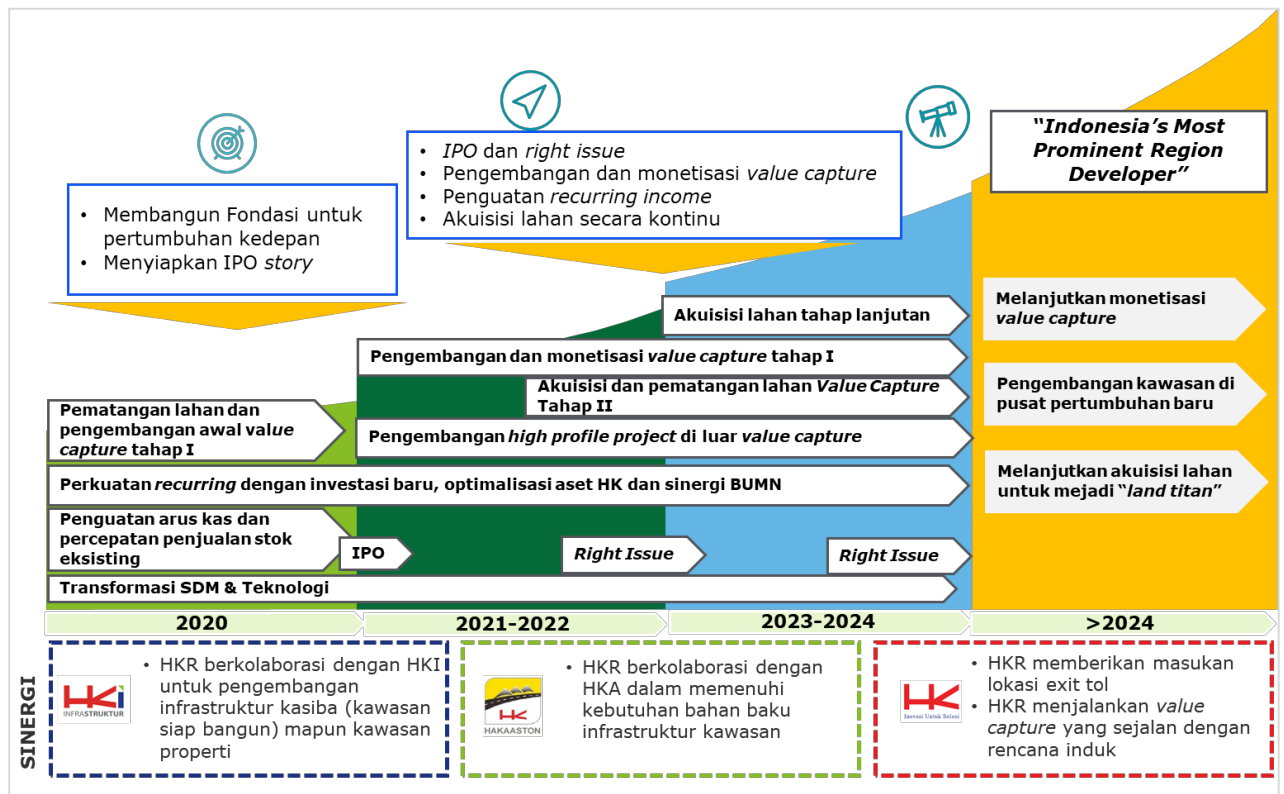
4.6.6. Strategi Anak Perusahaan

1) Strategi HK Realtindo

Dalam kurun waktu 2020-2024, *roadmap* pertumbuhan PT HK Realtindo dibagi ke dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dari sisi portofolio bisnis, PT HK Realtindo ke depannya akan memiliki portofolio baru dengan kompetensi dan *skill-set* yang berbeda yakni pengembangan kawasan untuk melakukan *value capture* JTTS. Di luar Sumatera, PT HK Realtindo diarahkan untuk berfokus pada proyek *mix-use* yang bersifat *high profile*, artinya dapat mengundang investasi dan dijadikan bagian dari *story* IPO. Kemudian, PT HK Realtindo diarahkan untuk meningkatkan *recurring income* dengan target 30% terhadap pendapatan organik di 2024 sebagai salah satu antisipasi terhadap penerapan PSAK 72 di 2020. Untuk mencapai tujuan ini PT HK Realtindo akan melakukan investasi pengembangan proyek *recurring* dengan memanfaatkan aset eksisting PT Hutama Karya (Persero) dan dengan sinergi BUMN.

Dalam jangka pendek, PT HK Realtindo akan memfokuskan pada perbaikan arus kas dan persiapan untuk melakukan IPO pada kuartal IV 2020. Untuk portofolio *value capture*, PT HK Realtindo berencana mengalokasikan investasi yang signifikan di tahun 2020 untuk melakukan akuisisi lahan, pematangan lahan dan pengembangan awal.

Dalam jangka menengah dan panjang, diharapkan monetisasi dan investasi *value capture* tahap I dan dari investasi *recurring* sudah dapat dirasakan sehingga PT HK Realtindo dapat mencapai target-target yang telah ditetapkan dari sisi pendapatan, laba, dan lainnya. Dimulai tahun 2022, PT HK Realtindo akan melakukan akuisisi lahan *value capture* tahap II dan dilanjutkan dengan investasi dan pengembangan. Untuk mendukung pendanaan, selain melakukan IPO pada kuartal IV 2020, PT HK Realtindo berencana melakukan *right issue* di 2022 dan di 2024.



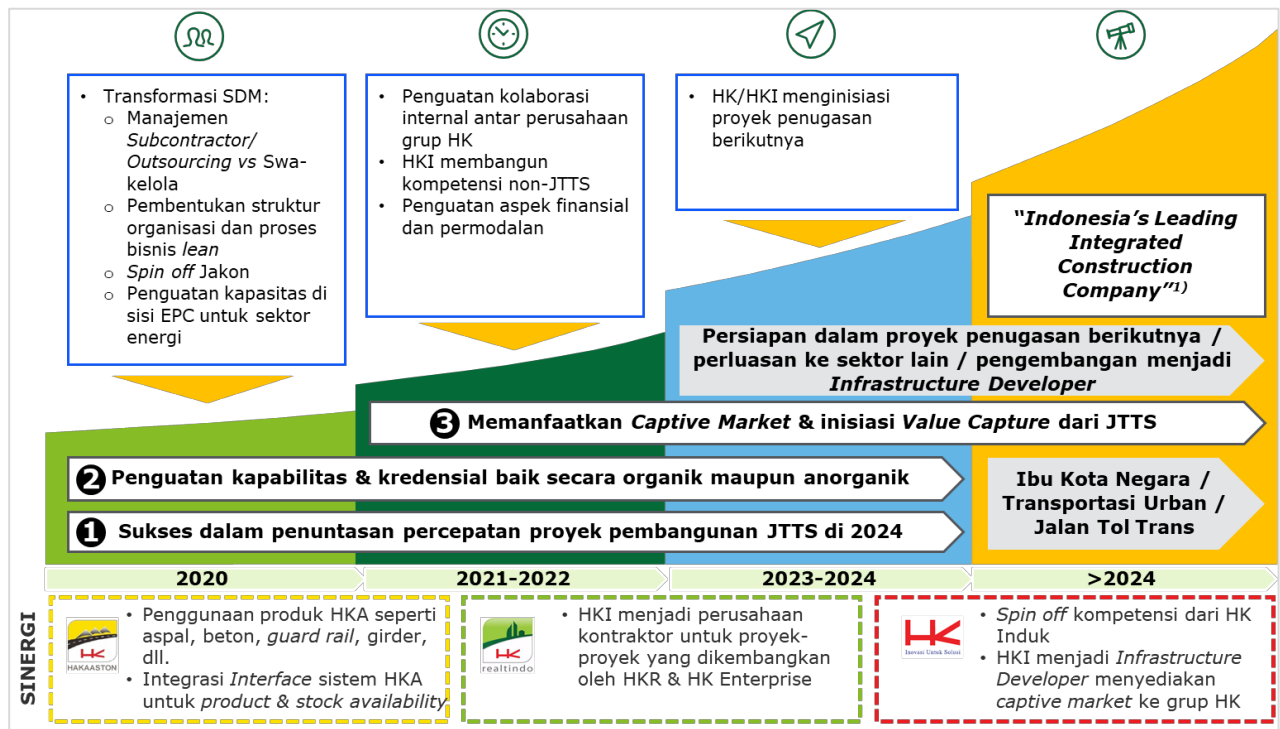
Gambar 4.49. Roadmap Strategi HKR 2020-2024

2) Strategi HK Infrastruktur

Pengembangan bisnis PT HK Infrastruktur ke depannya diarahkan untuk mencapai visi yaitu menjadi *Indonesia's Leading Integrated Construction Company* yang direalisasikan dengan tiga *strategic principles* yaitu:

- Sukses dalam penuntasan percepatan proyek pembangunan JTTS di 2024
- Penguatan kapabilitas dan kredensial baik secara organik maupun anorganik
- Memanfaatkan *Captive Market* & inisiasi *Value Capture* dari JTTS

Secara garis besar, berikut adalah *Roadmap* dari PT HK Infrastruktur:



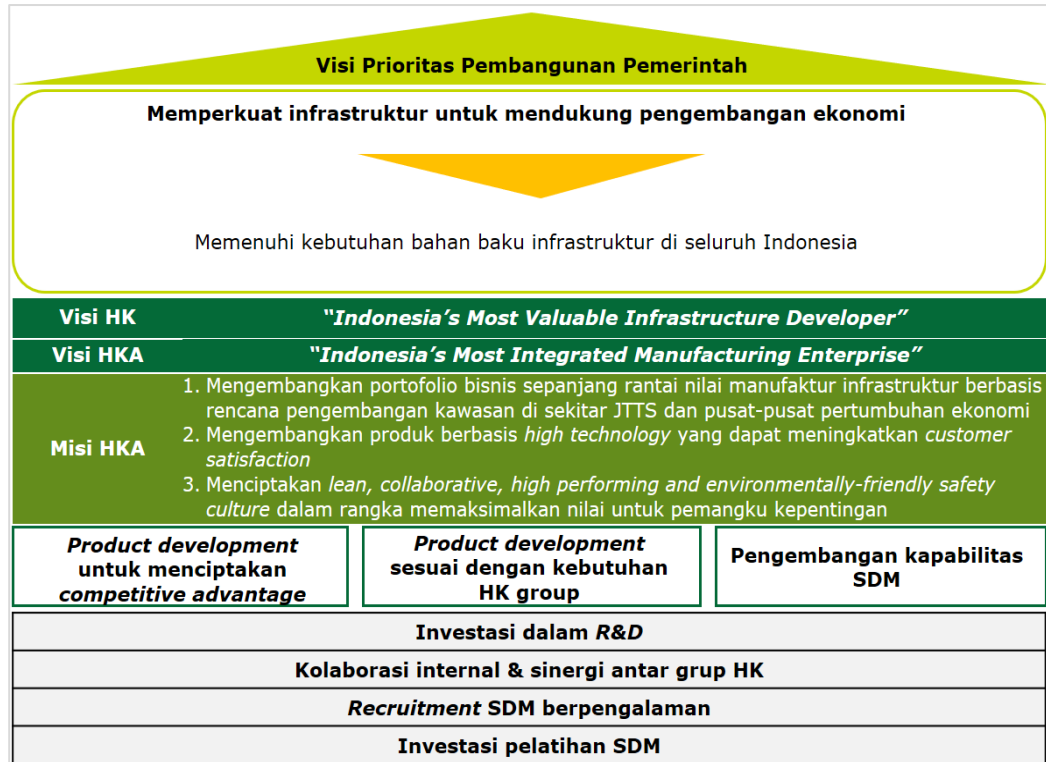
Gambar 4.50. Roadmap Strategi HKI 2020-2024

Hal lain yang perlu ditekankan dalam *roadmap* ke depannya adalah kontribusi, sinergi, dan kolaborasi PT HK Infrastruktur dengan tiap anak perusahaan dan divisi-divisi dari grup PT HK untuk menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

Di samping 3 (tiga) prinsip strategis yang disebutkan di atas, strategi perusahaan juga berdasarkan aspirasi yang lebih luas dari prioritas pembangunan infrastruktur nasional yaitu:

- Mengurangi biaya logistik nasional: pembangunan di bidang jalan tol, tol laut, dan perkeretaapian
- Meningkatkan mobilitas dan konektivitas nasional: pembangunan di bidang transportasi urban, jalan tol, jalan, dan jembatan
- Mendorong pertumbuhan ekonomi: pengembangan Kawasan Industri & Ekonomi Khusus
- Mendukung ketahanan pangan: revitalisasi dan pembangunan bendungan multiguna dan modernisasi irigasi

3) Strategi HK Aston



Gambar 4.51. Visi, Misi, dan Strategi HKA

Visi dan misi PT Hakaaston dapat mendukung visi, misi, dan aspirasi daripada HK Induk sebagai BUMN Karya terkemuka Indonesia. Sebagai perusahaan manufaktur dan visi "Indonesia's Most Integrated Manufacturing Enterprise", HKA dapat memenuhi kebutuhan bahan baku infrastruktur di seluruh Indonesia dalam rangka memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi.



Gambar 4.52. Roadmap Strategi HKA 2020-2024

4) Strategi HK Enterprise

HK Enterprise menjadi vehicle HK yang berperan sebagai katalis pembangunan infrastruktur Indonesia dengan melakukan strategi investasi. Pembentukan HKE bertujuan untuk memanfaatkan potensi bisnis value capture JTTS untuk proyek yang akan mendapat jaminan pemerintah. HKE akan berfokus pada manajemen investasi di bisnis baru, terutama yang dapat menjadi katalisator pembangunan infrastruktur. Di samping itu, HKE juga bertujuan mengembangkan SDM yang memiliki pengetahuan dalam strategi pengembangan bisnis. Bisnis HKE berorientasi pada pembentukan kemitraan strategis dalam rangka memitigasi risiko pendanaan dan operasional, khususnya pada segmen bisnis baru

Potensi investasi dan pembiayaan untuk HKE di-drive oleh proyek-proyek strategis pemerintah dan identifikasi persiapan megaprojek pasca 2024. Potensi investasi yang dibidik oleh HKE di antaranya termasuk infrastruktur digital, *multipurpose tunnel*, kawasan industri, rumah sakit, pembangkit listrik, serta pengelolaan infrastruktur pendukung kawasan seperti pengelolaan limbah dan air bersih.

Roadmap pertumbuhan HKE hingga tahun 2024 adalah sebagai berikut.



Gambar 4.53. Roadmap Strategi HKE 2020-2024

4.7 Matriks Keterkaitan Induk dan Anak Perusahaan

Matriks keterkaitan tingkat konsolidasi dan masing – masing entitas dapat dilihat pada tabel-tabel berikut.

1) Matriks Keterkaitan Konsolidasi

Tabel 4.10. Matriks Keterkaitan Konsolidasi

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
1) Terelesaikan nya ruas – ruas utama (backbone) JTTS di tahun 2024 2) Pertumbuhan pendapatan dengan CAGR >20% 3) Minimalisasi potensi kerugian akibat beban bunga, depresiasi, dan CKPN	1. Penuntasan pembangunan JTTS dan pengoptimalan <i>value capture</i> di Sumatera 2. Pengoptimalan <i>value chain</i> dan peningkatan internalisasi proyek, sinergi & kolaborasi grup 3. Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS	1. Menyusun rencana penyelesaian pembangunan ruas – ruas utama JTTS di tahun 2024, dan ruas – ruas pendukung di tahun 2027 2. Mengeksekusi potensi <i>value capturing</i> dari ruas terbangun dan yang selesai dalam waktu dekat 3. Mengakuisisi perusahaan – perusahaan yang melengkapi <i>value chain</i> eksisting saat ini 4. Meningkatkan porsi pengerjaan oleh Anak Perusahaan dan penggunaan produk/ jasa internal grup 5. Menggunakan sumber pendanaan alternatif secara bertahap untuk beberapa ruas prioritas	1. Memastikan tercapainya target pembebasan lahan dengan melakukan koordinasi secara agresif 2. Melakukan pemantauan (<i>monitoring</i>) pembangunan JTTS secara <i>real time</i> 3. Mendukung pendanaan untuk <i>value capturing</i> dengan pemberian <i>corporate guarantee</i> pada Anak Perusahaan 4. Melakukan koordinasi internal untuk pemetaan <i>pain points</i> yang menghalangi optimalisasi penggunaan produk/ jasa internal grup 5. Mendorong kerjasama antar Anak Perusahaan dan dengan BUMN – BUMN lain 6. Mencari perusahaan yang potensial untuk melengkapi <i>value chain</i> eksisting dan melakukan <i>due diligence</i> sebelum akuisisi 7. Melakukan pencarian sumber pendanaan alternatif seperti pinjaman luar negeri dengan suku bunga lebih rendah, dan meminta dukungan Pemerintah berupa jaminan 8. Menggunakan sumber pendanaan alternatif dalam negeri lainnya seperti DINFRA, KIK EBA, dan RDPT

2) Matriks Keterkaitan BUJT

Tabel 4.11. Matriks Keterkaitan BUJT

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
1) Terelesaikan nya ruas – ruas utama (backbone) JTTS di tahun 2024 2) Pengoperasian ruas – ruas terbangun dan pengelolaan rest area di sekitar	1. Penggunaan sumber pendanaan alternatif untuk pembiayaan JTTS 2. Pengoptimalan desain konstruksi dan jadwal pembangunan JTTS 3. Pembentukan unit pengelola ruas baru	1. Menyusun rencana penyelesaian pembangunan ruas – ruas utama JTTS di tahun 2024, dan ruas – ruas pendukung di tahun 2027 2. Menggunakan sumber pendanaan alternatif secara bertahap untuk beberapa ruas prioritas 3. Pengoptimalan desain konstruksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menjaga efisiensi 4. Pengoperasian ruas – ruas JTTS dan non-JTTS dengan membentuk cabang dan pelaksana operasi serta pengoperasian <i>rest area</i> menggunakan Jasa Layanan Operasi	1. Melakukan pencarian sumber pendanaan alternatif seperti pinjaman luar negeri dengan suku bunga lebih rendah, dan meminta dukungan Pemerintah berupa jaminan 2. Menggunakan sumber pendanaan alternatif dalam negeri lainnya seperti DINFRA, KIK EBA, dan RDPT 3. Memastikan tercapainya target pembebasan lahan dengan melakukan koordinasi secara agresif 4. Melakukan pemantauan (<i>monitoring</i>) pembangunan JTTS secara <i>real time</i> 5. Menunjuk konsultan desain yang kompeten untuk menghasilkan desain yang paling optimal 6. Peningkatan layanan transaksi dengan penerapan SMT, CMMS, <i>dashboard system</i> 7. Peningkatan layanan lalu lintas dengan penerapan <i>intelligent transport system, weight in motion, comand centre</i> 8. Peningkatan layanan pemeliharaan dengan penerapan SFO, rekonstruksi, <i>Overlay</i> , peremajaan jaringan elektrik dan penggantian <i>grating</i>

3) Matriks Keterkaitan Jakon

Tabel 4.12. Matriks Keterkaitan Jakon

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
1) Peningkatan profitabilitas Jakon dengan menargetkan HPP lebih rendah dari tahun sebelumnya 2) Peningkatan market share di sektor lainnya (konstruksi non-JTTS)	1. Peningkatan perolehan kontrak terutama untuk portofolio bisnis yang menjadi fokus pemerintah 2. Penguatan bisnis EPC untuk menasar proyek – proyek strategis 3. <i>Cost reduction</i> melalui peningkatan efisiensi dan integrasi sistem 4. <i>Spin-off</i> Jakon ke HKI 5. Pencadangan CKPN untuk mengakomodasi PSAK 71	1. Menasar proyek – proyek strategis atau yang menjadi fokus Pemerintah 2. Meningkatkan persentase kemenangan dengan evaluasi berkala 3. Meningkatkan kapasitas SDM agar memenuhi persyaratan tender EPC dan proyek lainnya 4. Menyelesaikan proyek – proyek EPC tepat waktu agar dapat mengakui pendapatan (pengaruh PSAK 72) 5. Menjaga tingkat biaya produksi bisnis Jakon dengan <i>Total Cost Management</i> 6. Mempersiapkan spin-off Jakon untuk memastikan keberhasilan dari transfer buku (ikhtisar laba rugi dan neraca) serta <i>credentials</i> 7. Mencadangkan CKPN untuk proyek – proyek dengan pihak eksternal	1. Membentuk sistem <i>market intelligence</i> untuk mengetahui potensi proyek yang akan diikuti 2. Meningkatkan persentase kemenangan dengan membenahi sistem administrasi dan dokumentasi yang diperlukan dalam tender serta evaluasi berkala 3. Memberikan pendidikan lebih lanjut, sertifikasi dan pengajuan perolehan lisensi untuk SDM agar dapat mengerjakan proyek secara mandiri 4. Memantau pelaksanaan proyek secara berkala 5. Melakukan sentralisasi pembelian dan pengendalian material, peningkatan efektivitas pekerjaan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pemeliharaan 6. Memastikan ketepatan waktu atas pemindahan aset, liabilitas, dan ekuitas terkait ke HKI 7. Memastikan ketepatan waktu pemindahan <i>credentials</i> yang terlihat dari proyek eksisting yang dibawa ke HKI 8. Mencadangkan CKPN dengan tingkat yang wajar berdasarkan data historis

4) Matriks Keterkaitan HKR

Tabel 4.13. Matriks Keterkaitan HKR

Sasaran (Skenario Baseline)	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
• Pendapatan > Rp 3,6 Triliun pada 2024 • Menjaga tingkat leverage perusahaan (DER < 4,5) • Porsi pendapatan recurring lebih dari 30% dari pendapatan organik di 2024	1. Optimalisasi proyek eksisting untuk menghasilkan kas dan mencapai target pendapatan dengan optimalisasi penjualan <i>bulk sales</i> 2. Melakukan akuisisi lahan secara kontinu dan sistematis 3. Bertransformasi menjadi pengembang kawasan untuk melakukan <i>value capture</i> JTTS 4. Fokus pada <i>high profile mixed use project</i> untuk proyek <i>non-value capture</i> JTTS 5. Melakukan transformasi teknologi dan SDM untuk mendukung transformasi bisnis	Pemasaran: 1. Total STU ditargetkan rata-rata RP 2 Triliun per tahun di luar penjualan anorganik Teknik & Produksi: 1. Menerapkan sistem pengendalian biaya dan waktu 2. HPP <i>one time sales</i> sebesar 65% di luar BUKP, pajak dan bunga Keuangan dan Akuntansi: 1. Menekan usia jatuh tempo piutang maksimal 3 bulan 2. Percepatan efisiensi sistem <i>billing</i> (penagihan) Pengembangan SDM: 1. Pengembangan dan <i>recruitment</i> SDM dengan kapasitas bisnis kawasan	1. Melakukan pengembangan dan percepatan penjualan di lahan-lahan yang belum terserap pasar 2. Melakukan penjualan unit properti ke <i>bulk customer</i> 3. Melakukan akuisisi properti <i>mix-use</i> untuk memperkuat <i>recurring</i> 4. Melakukan akuisisi lahan tahap I, II dan seterusnya untuk menjadi "<i>land titan</i>" 5. Melakukan kajian <i>master planning</i> dan <i>feasibility study</i> pengembangan kawasan untuk <i>value capture</i> 6. Merealisasikan investasi pengembangan kawasan sesuai kajian serta melakukan monetisasi dari produk-produk yang ada 7. Melakukan kajian skema kemitraan dan melakukan inisiasi kemitraan untuk pengembangan kawasan 8. Menjalankan program transformasi SDM melalui penyesuaian struktur organisasi disertai penyusunan <i>job description</i> setiap posisi 9. Mengeksekusi pengembangan kompetensi dan rekrutmen <i>professional-hire</i> karyawan yang sesuai strategi ke depan
	6. Penguatan arus kas melalui bisnis anorganik 7. Melakukan IPO pada Kuartal IV 2020 dan <i>right issue</i> di tahun 2022 dan 2024 dengan memanfaatkan IPO story <i>value capture</i> dan proyek <i>iconic</i> 8. Memperkuat bisnis <i>recurring</i> melalui optimalisasi aset PT Hutama Karya (Persero), sinergi BUMN dan investasi baru	Pengembangan Bisnis: 1. Menyelesaikan kajian dan desain pengembangan kawasan industri, pariwisata dan hunian) untuk <i>value capture</i> 2. Pemilihan target lahan yang akan diakuisisi dengan harga wajar dan melakukan HBU yang efektif 3. Segmen <i>high rise</i> memiliki profit margin minimal 20%, IRR minimal 18%, segmen <i>landed house</i> memiliki profit margin minimal 25% dan IRR 20% Asset Management: 1. Investasi <i>recurring</i> per proyek maksimal Rp 100 miliar 2. IRR minimal 14% 3. Payback period maksimal 9 tahun	10. Melakukan kajian dan implementasi <i>knowledge management system</i> 11. Menjalankan program transformasi budaya perusahaan 12. Melakukan inisiatif perbaikan manajemen proyek 13. Membentuk <i>task force</i> untuk persiapan IPO yang berfokus pada persiapan administratif, <i>equity story</i>, dan monitor kinerja perusahaan sebelum IPO 14. Diversifikasi ke produk-produk baru potensial berbasis <i>recurring</i> baik di dalam <i>value capture</i> maupun <i>non-value capture</i> 15. Pemanfaatan lahan dan bangunan non-produktif milik HK untuk pengembangan <i>recurring income</i> 16. Menyusun <i>blueprint</i> transformasi IT 17. Melakukan implementasi teknologi (infrastruktur maupun <i>software</i>) untuk mendukung proses bisnis 18. Melakukan kajian implementasi <i>property technology</i> dan melakukan implementasi 19. Melakukan kajian, pengembangan dan monetisasi produk baru 20. Melakukan survey dan riset pasar

5) Matriks Keterkaitan HKA

Tabel 4.14. Matriks Keterkaitan HKA

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
Menjadi produsen aspal hotmix terkemuka di Indonesia	1. Meningkatkan kapasitas produksi aspal <i>hotmix</i> 2. Meningkatkan penjualan produk aspal <i>hotmix</i> 3. Mengoptimalkan <i>horizontal integration</i> untuk bahan baku atau material pendukung	1. Melakukan ekspansi pemasaran dan penjualan di wilayah baru 2. Meningkatkan kapasitas produksi AMP 3. Memperkuat tim pemasaran untuk produk aspal <i>hotmix</i>	1. Melakukan <i>recruitment</i> karyawan yang memiliki <i>network</i> aspal terkait (<i>pro-hire</i>) 2. Menyiapkan sumber daya manusia melalui pelatihan <i>lean manufacturing</i> 3. Melakukan inovasi dalam proses pembuatan aspal <i>hotmix</i> melalui R&D pengganti bahan agregat 4. Melakukan kemitraan maklun dengan perusahaan lokal 5. Rencana pembangunan AMP baru maupun lewat akuisisi 6. Membangun Terminal Aspal Curah
Pemenuhan kebutuhan material untuk internal HK Group baik untuk penyelesaian JTTS maupun proyek non-JTTS	1. Meningkatkan penjualan semua produk ke pasar internal 2. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas produk yang selaras dengan kebutuhan HK Group	1. Transformasi menjadi <i>solution provider</i> dalam semua aspek 2. Memperkuat tim pemasaran dan pengembangan untuk analisis kebutuhan produk HK Group 3. Merencanakan pengembangan organik dan anorganik	1. Menyiapkan sumber daya manusia melalui pelatihan pemasaran dan <i>lean manufacturing</i> 2. Membentuk Direktorat dan divisi Pemasaran dan Pengembangan 3. Menerapkan <i>integrated interface system</i> untuk optimalisasi <i>data sharing stock availability</i> dengan Induk dan Anak Perusahaan lain 4. Melakukan akuisisi perusahaan produk yang mendukung pemenuhan kebutuhan produk HK Group 5. Melakukan <i>recruitment pro-hire</i> untuk meningkatkan kualitas <i>customer service</i> 6. Membentuk <i>Quality Circle Team</i> yang dapat mengoptimalkan sinergi HK Group
Pengembangan produk dan kapabilitas perusahaan untuk mendukung pengembangan sektor konstruksi	1. Mengoptimalkan <i>vertical</i> dan <i>horizontal integration</i> untuk produk strategis, bahan baku, atau material pendukung 2. Menciptakan <i>competitive edge</i> untuk produk eksisting 3. Mengembangkan R&D untuk menciptakan produk inovatif	1. Memanfaatkan pasar internal HK Group selama pengembangan untuk kemudian melakukan ekspansi pasar 2. Bekerja sama dengan entitas dalam HK Group dalam R&D dan implementasi <i>pilot project</i>	1. Melakukan akuisisi perusahaan produk bahan baku 2. Melakukan R&D untuk inovasi produk dan implementasi di proyek HK Group 3. Menyiapkan pendanaan dalam bentuk <i>medium term note</i> 4. Menggiatkan kegiatan pemasaran untuk identifikasi kebutuhan pasar internal dan eksternal

6) Matriks Keterkaitan HKI

Tabel 4.15. Matriks Keterkaitan HKI

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
Memperoleh 60% atau lebih dari potensi pasar konstruksi JTTS	1. Pemasaran: Meningkatkan Kontrak Internal Perusahaan 2. Produksi: Fokus penyerapan pada produksi kontrak di tangan, optimalisasi peran <i>supply chain</i> dan melakukan efisiensi HPP	1. Memperbesar kemampuan dasar dengan mempercepat penyelesaian kontrak di tangan JTTS sebagai modal tender berikutnya 2. Mengoptimalkan organisasi di bawah <i>Project Director</i> 3. Penyusunan program kerja yang terstruktur 4. Melakukan investasi alat berat dan pendukung konstruksi 5. Sentralisasi pengadaan material strategis 6. Memaksimalkan subkontraktor dan meminimalkan swakelola 7. Menjalankan program <i>Lean Construction</i>	1. Membidik Ruas Utama Jalan Tol Trans Sumatera (Internal) 2. Pelaksanaan Project Director 3. Kerja sama dengan Konsultan Manajemen Konstruksi dalam aplikasi budaya berbasis <i>Smart</i> 4. Melakukan investasi alat berat dan pendukung konstruksi untuk efisiensi dengan biaya lebih rendah 5. Pengadaan material dan jasa 75% dari total pengadaan melalui kantor pusat HKI 6. Selektif dalam pemilihan vendor dan melakukan pengendalian kinerja vendor 7. Pengendalian sejak tahap perencanaan yang berlanjut ke pelaksanaan
Memiliki pertumbuhan pendapatan minimum 20% per tahunnya	1. Pemasaran: Masuk pasar eksternal untuk Civil Work Oil & Gas 2. Investasi: Optimalisasi bisnis eksisting, membentuk bisnis baru, melakukan R&D di JTTS	1. Mengoptimalkan potensi perusahaan yang telah diakuisisi (kompetensi <i>civil work Oil & Gas</i>) 2. Diversifikasi bisnis baru mendukung percepatan penyelesaian JTTS 3. Bermitra dengan partner strategis untuk <i>Research & Development</i>	1. Melakukan kemitraan dengan partner strategis (anak perusahaan BUMN di sektor <i>Oil & Gas</i>) dalam pengembangan proyek baru 2. Merencanakan 3 kajian bisnis baru dan implementasi 1 bisnis baru 3. Memulai R&D di ruas Indralaya - Prabumulih
Mempersiapkan kredensial dan kompetensi Perusahaan untuk ekspansi pasar non-JTTS	1. Keuangan: Sinergi kemitraan dengan perbankan, mencari alternatif pendanaan untuk mendukung kontrak CPF, dan optimalisasi penggunaan NCL 2. Sumber Daya Manusia: <i>Lean Construction</i> didukung optimalisasi IT, membangun <i>Talent Management System (Leadership Development, Performance Management, Career Management)</i> dan membangun kompetensi secara terstruktur	1. Mencari <i>Cost of Fund</i> yang rendah dengan mencari produk perbankan yang tersedia 2. Menjaga Rasio Keuangan agar tidak melanggar Cofenant 3. Penggunaan NCL rasio 75% CL 25% 4. Pemetaan Organisasi 5. Pemetaan Talent 6. Kurikulum pengembangan kompetensi untuk setiap grade	1. Analisis terhadap fasilitas yang ditawarkan perbankan 2. Melakukan analisa risiko keuangan 3. Melakukan kajian pendanaan alternatif 4. Sosialisasi ke vendor untuk penggunaan NCL 5. Melakukan <i>review</i> Organisasi 6. Melakukan Coaching & Mentoring Program untuk peningkatan soft competency 7. Program beasiswa ASEAN 5 orang, dalam negeri 5 orang 8. Program pengangkatan tetap setempat 9. Penambahan rekrutmen karyawan sesuai kebutuhan

7) Matriks Keterkaitan HKE

Tabel 4.16. Matriks Keterkaitan HKE

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program Kerja
Terbentuk proyek prioritas value capture berdasarkan pipeline utama 2020-2024	1. Pengembangan Bisnis: Identifikasi proyek <i>value capture</i> komersial eksisting, melakukan <i>market sizing</i> untuk mencari peluang lain di sepanjang JTTS 2. Investasi: Menghasilkan studi kelayakan investasi, menanam saham sebagai investor mayoritas atau minoritas di dalam proyek 3. Pembiayaan: Menyusun skema pembiayaan proyek dengan pinjaman dan jaminan 4. Kemitraan Bisnis: Membentuk skema kerjasama dengan sinergi BUMN atau lainnya, menginisiasikan proses pembentukan SPV	1. Seleksi pipeline proyek atas dasar bisnis dengan pengembalian modal yang cepat dan nilai return yang menguntungkan 2. Prioritisasi pipeline pada proyek eksisting HK atau anak perusahaan 3. Acuan dasar investasi mayoritas dan minoritas berdasarkan atas kemampuan permodalan HK dan kapabilitas eksisting 4. Skema pembiayaan dengan pinjaman perlu memperhatikan lamanya <i>tranche</i>, nilai suku bunga dan valuta asing 5. Pemanfaatan jaminan pemerintah untuk mendapatkan skema pembiayaan proyek dari lembaga pendanaan asing 6. Skema kemitraan disusun berdasarkan koridor peraturan yang berlaku dan mengutamakan asas <i>win-win solution</i>	1. Membidik <i>value capture</i> Ruas Utama Jalan Tol Trans Sumatera (Internal) 2. Membidik proyek eksisting di badan usaha dan anak perusahaan HK, seperti infrastruktur digital, rest area, dan infrastruktur pendukung kawasan 3. Melakukan <i>market sizing research</i> untuk mencari peluang investasi bisnis yang menguntungkan 4. Melakukan studi kelayakan investasi untuk menentukan nilai investasi (mayoritas atau minoritas) 5. Seleksi konsultan untuk menghasilkan kajian investasi dan kebutuhan permodalan proyek 6. Melakukan <i>stakeholder mapping and engagement</i> yang berpotensi menjadi partner proyek value capture 7. Menyusun dokumentasi legalitas pra-kerjasama, seperti Non-Disclosure Agreement (NDA), Memorandum of Understanding (MoU) 8. Menyusun proposal kontrak kerja sama dengan partner
Terbentuknya organisasi yang mendukung pencapaian bisnis HKE	Mengembangkan struktur organisasi yang <i>lean</i> dan adaptif	Penetapan struktur organisasi akan mempertimbangkan pengembangan <i>holding</i>	1. Studi pembentukan struktur organisasi HKE dan posisi HKE di dalam <i>holding</i> 2. Membentuk special task force yang mengawal proses pembentukan organisasi dan kelengkapannya beserta proses <i>change management</i>
	Mengembangkan budaya perusahaan yang <i>agile</i> , terbuka atas inovasi baru dan inklusif	Pengembangan budaya perusahaan HKE akan mendukung terlaksananya budaya perusahaan HK Induk	1. Studi kajian atas budaya perusahaan HK saat ini untuk dapat diadopsi dan disesuaikan untuk HKE 2. Program <i>Change Management</i> dan <i>Communication Management</i> untuk internalisasi penerapan budaya perusahaan yang dikembangkan oleh HK Induk, namun disesuaikan dengan kebutuhan HKE
Terpenuhinya kebutuhan kapabilitas organisasi	Pengembangan kapabilitas perusahaan secara organik	• Penetapan standar kapabilitas organisasi yang mengacu pada standar yang ditetapkan HK Induk • Proses rekrutmen talenta dilakukan secara terpusat di HK Induk	1. Pengembangan dan penyempurnaan kamus kompetensi perusahaan 2. <i>Review</i> standar kompetensi jabatan dalam organisasi perusahaan 3. Professional hiring untuk mengisi kapabilitas kunci 4. Pengembangan program pelatihan internal pada topik terkait kepemimpinan dan business mindset 5. Pengembangan program <i>coaching</i> internal 6. Keterlibatan dalam program corporate branding HK Induk untuk dapat menarik talenta unggul

4.8 Identifikasi dan Mitigasi Risiko

Matriks risiko dapat dilihat pada tabel – tabel berikut.

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
Risiko Bisnis						
1	R.02 Risiko Bisnis	Perusahaan kalah bersaing dalam tender/lelang baru	Kompetensi kurang baik/ tidak ada inovasi yang memberikan perusahaan competitive advantage	Penurunan Pendapatan Korporasi	Transfer kapabilitas HK induk ke anak perusahaan	Jakon/PBK
			Harga terlalu tinggi		pembentukan tim tender untuk mengoptimalkan harga dan juga melibatkan calon kepala proyek agar deviasi harga tidak jauh berbeda dari harga aslinya	Jakon/PBK
			Kesalahan administrasi		Memiliki pekerja yang berkompetensi dan berpengalaman dalam bidang administratif	Jakon/PBK
Risiko Strategis						
2	R.01 Risiko Strategis	Kemungkinan proyek JTTS ditunda atau tertunda	Perubahan kebijakan pemerintah	Penurunan pendapatan PBJT yang berpengaruh terhadap HKI dan HKA	- Mengantisipasi perubahan perundang-undangan secara berkala - Komunikasi berkala dengan pemerintah untuk mengantisipasi perubahan peraturan	PBJT
			Bencana Alam yang bersifat masif		Mewajibkan penggunaan asuransi terhadap konstruksi JTTS (untuk HKI dan subkontraktor lain)	PBJT
3			Keterlambatan Pengadaan Lahan		- Tumpang tindih status kepemilikan tanah - Penolakan Warga - UGR (Uang Ganti Rugi) - Data kelengkapan kepemilikan tanah - Aset Negara	

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
4	R.01 Risiko Strategis	PPJT Tidak Terbit	Penentuan Basic Desain tidak Selesai tepat waktu	Target Laba PBJT tidak tercapai dan berpengaruh terhadap HKI dan HKA	Memilih konsultan yang expert	PBJT
5	R.01 Risiko Strategis	Terjadi gagal tender kontraktor pembangunan	Kontraktor menawar lebih dari PAGU		- Melakukan negosiasi harga penawaran - Melakukan tender ulang	PBJT
			Pemerintah tidak memberikan jaminan garansi		Komunikasi berkala dengan pemerintah untuk mengantisipasi perubahan kebijakan	PBJT
6	R.01 Risiko Strategis	Kontraktor terlambat dalam pembangunan ruas jalan tol	Manajemen proyek kontraktor tidak mumpuni		- Melakukan evaluasi secara rutin	PBJT
7	R.01 Risiko Strategis	Traffic dari JTTS tidak mencapai target	Gangguan perjalanan akibat aktivitas proyek maupun rekayasa lalu lintas.	Tidak tercapainya target pendapatan sesuai rencana	Melakukan penambahan kapasitas dan rekayasa lalu lintas terhadap lokasi yang mengalami pengurangan kapasitas.	OPJT
8	R.01 Risiko Strategis	Peningkatan Suku Bunga	Peningkatan suku bunga karena penurunan credit rating yang disebabkan beban bunga yang meningkat	Mengurangi laba	Memantau Secara Rutin indikator-indikator terkait rasio keuangan yang mempengaruhi kredit rating	CORPLAN
9	R.01 Risiko Strategis	Peningkatan Beban Bunga	Kebutuhan pendanaan untuk menuntaskan pembangunan JTTS yang dipercepat semakin besar	Mengurangi Laba	- Memperbanyak creative financing dengan tenor pinjaman yang lama dan fixed interest - Akuisisi atau divestasi saham	CORPLAN
10	R.01 Risiko Strategis	Terjadi isu legal karena kerjasama afiliasi	Adanya tuntutan dari eksternal terhadap pola kerjasama dalam afiliasi pada pekerjaan dominan	Tuntutan hukum dan menyebabkan timbulnya biaya tidak terduga	Memperkuat due diligence dan konsultan legal	PBI
11	R.01 Risiko Strategis	Mundurinya pelaksanaan IPO atau tidak tercapainya target perolehan dana IPO	-Persiapan administratif pra-IPO tidak berjalan lancar -IPO story belum dipersiapkan dengan matang -Pencapaian finansial	Keterbatasan modal untuk pengembangan value capture maupun non-value capture	-Persiapan administrasi IPO dengan menunjuk underwriter sejak dini -Monitor mingguan terhadap pencapaian finansial perusahaan sebelum IPO -Membentuk task force IPO	CORPLAN

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
			perusahaan memburuk sebelum IPO -Kementerian BUMN tidak memberikan izin		-Percepatan proses perijinan ke kementerian	
12	R.01 Risiko Strategis	Kesalahan dalam pengambilan keputusan bisnis dalam akuisisi perusahaan untuk pertumbuhan anorganik	Due diligence kurang tepat	Tidak tercapainya target pendapatan	Memilih konsultan due diligence yang capable dan teruji	PBI, CORPLAN
			Kegagalan integrasi anak perusahaan		Membentuk tim integrasi untuk melakukan reformasi di anak perusahaan	PBI, CORPLAN
Risiko Keuangan/Likuiditas						
13	R.06 Risiko Keuangan/ Likuiditas	Keterbatasan Pendanaan JTTS	Keterlambatan Penjaminan dari pemerintah	Penurunan pendapatan PBJT yang berpengaruh terhadap HKI dan HKA	Koordinasi dengan Kemenkeu dengan mensuplai data-data yang dibutuhkan	CORPLAN
			Keterbatasan pendanaan dalam negeri		Mengembangkan creative financing serta mengidentifikasi dan menggalang pembiayaan luar negeri	CORPLAN
14	R.06 Risiko Keuangan/ Likuiditas	Perusahaan tidak mampu membayar hutang	Cash flow perusahaan tidak mencukupi pembayaran hutang		Memastikan personil penagihan melakukan penagihan ketika mendapat notifikasi early warning system	CORPLAN
15	R.06 Risiko Keuangan/ Likuiditas	Jumlah PMN tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan pendanaan	Ketidakcukupan anggaran pemerintah, keputusan politik yang tidak diharapkan	Meningkatnya loan yang berakibat meningkatnya beban bunga sehingga mengurangi laba	Mengakses sumber pendanaan alternatif seperti sekuritisasi aset	KEU
Risiko Operasional						
16	R.03 Risiko Operasional	Keterlambatan penyelesaian proyek non JTTS	Keterlambatan material / peralatan	Penurunan pendapatan korporasi	Proses pemilihan supplier yang lebih baik, meningkatkan kualitas manajemen supplier	JAKON
			Manajemen subcon/proyek yang kurang baik		Proses pemilihan sub-kontraktor yang lebih baik, meningkatkan kualitas manajemen sub-kontraktor	JAKON
			Gangguan akses ke lokasi proyek		Melakukan manajemen di lapangan yang lebih baik	JAKON
			Kondisi di lapangan yang berbeda dengan informasi awal		Melakukan due diligence yang lebih baik sejak awal	JAKON

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
17	R.03 Risiko Operasional	Keterlambatan Penerimaan Pendapatan Jalan Tol	Rusaknya sistem pembayaran jalan tol, proses <i>settlement</i> dengan bank yang membutuhkan waktu	Keterlambatan pendapatan	Menggunakan jasa pemeliharaan dan perawatan jalan tol untuk memastikan kelancaran operasi 24 jam	OPJT
18	R.03 Risiko Operasional	Gangguan Keamanan dan Ketertiban	Terdapat gejala masyarakat, gangguan hewan yang melewati jalan tol, dan munculnya pedagang yang berjualan dalam jalan tol	Potensi kemacetan dan kecelakaan	- Memiliki jasa layanan operasi jalan tol yang bekerja sama dengan aparat keamanan dan melakukan inspeksi secara rutin - Kerja sama dengan polisi jalan raya	OPJT
19	R.03 Risiko Operasional	Kerusakan Jalan yang tidak dapat diprediksi	Bencana alam dan situasi <i>Over Dimension and Over Load (ODOL)</i> Kendaraan yang melalui jalan tol	Tidak terpenuhinya SPM (Standar Pelayanan Minimum)	- Penegakan Gerakan Sadar Hukum yang bekerja sama dengan polisi dan Dishub - Pemasangan Weight in Motion	OPJT
20	R.03 Risiko Operasional	Tidak Tercapainya Tingkat Occupancy yang direncanakan	LHR yang belum sesuai dengan ekspektasi tenant untuk memenuhi target pendapatannya	Turunnya pendapatan rest area	Menggunakan konsultan untuk survey ability to pay dan willingness to pay	OPJT
21	R.03 Risiko Operasional	Pembengkakan HPP (Harga Pokok Penjualan)	Kenaikan harga setempat untuk pekerja, material dan peralatan	Biaya konstruksi meningkat dan mengurangi laba	Melakukan payung kontrak terhadap item material dominan	PO
			Ketidaksesuaian antara volume pekerjaan di dalam BQ dan kondisi di lapangan		<i>Due diligence</i> yang baik dari awal proses desain, survey yang dipercaya, penyesuaian desain dengan keadaan di lokasi proyek	PO
			Kompetensi yang tidak mumpuni dalam pengerjaan teknis		Melakukan <i>value engineering</i> untuk efisiensi biaya, melakukan kontrol atas subkontraktor	PO
22	R.03 Risiko Operasional	Risiko Tidak Mencapai Target dan Pemberitaan Negatif	Kualitas hasil produksi kurang memenuhi ekspektasi pelanggan	Dampak negatif pada reputasi perusahaan	Peningkatan quality HSE <i>control</i> terhadap bisnis proses perusahaan	QHSE
23	R.03 Risiko Operasional	Ketidakpuasan pegawai terhadap sistem perusahaan	Kurangnya sosialisasi tentang peraturan perusahaan	Menurunnya produktivitas karyawan	Menyusun program sosialisasi terhadap prosedur baru	HC

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Hutama Karya (Persero)

No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
24	R.03 Risiko Operasional	Kekosongan jabatan	Tidak tersedianya SDM dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan	Kekosongan jabatan, tertundanya pengambilan keputusan	Menyiapkan kader baru sebagai <i>succession plan</i> melalui program <i>Success Factors</i>	HC
Risiko Kredit						
25	R.05 Risiko Kredit	Peminjam/pihak lain tidak dapat atau terlambat dalam melunasi hutang kepada Perusahaan	Perusahaan memberikan grace period yang cukup lama kepada customers, perusahaan tidak mengevaluasi kemampuan finansial peminjam	Meningkatnya bad-debt	Mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk memberikan hutang dan <i>grace period</i> yang optimal, <i>financial planning</i> yang baik dan dari jauh hari untuk memastikan ketersediaan dana, memberikan sanksi kepada pihak yang terlambat membayar hutang atau <i>future penalty</i> jika keterlambatan terjadi berkali-kali	AK-KEU
Risiko Kepatuhan						
26	R.04 Risiko Kepatuhan	Adanya praktik Kolusi Korupsi dan Nepotisma (KKN) dan kecurangan (<i>fraud</i>)	Budaya kerja yang kurang mendukung ethics culture, lemahnya pengelolaan sumber daya	Sanksi hukum kepada perusahaan dan juga pelaku	'- Pelaksanaan dan sosialisasi manajemen anti-suap	SPI
27	R.04 Risiko Kepatuhan	Ketidaksesuaian terhadap SOP	Kurangnya pengawasan dan standar SOP yang belum jelas	Sanksi dari perusahaan (seperti teguran)	Peningkatan frekuensi pelatihan dan sosialisasi terhadap SOP	Seluruh Divisi
28	R.04 Risiko Kepatuhan	Pelanggaran terhadap izin	Pelanggaran Izin Amdal, pelanggaran Izin Depnaker, pelanggaran Izin Pajak Retribusi, pelanggaran terhadap standar layanan jalan tol akibat kurangnya awareness dan pemahaman	Penalti/peringatan/sidang dari Kementerian/ Lembaga	- Memastikan pemahaman internal pekerja di level proyek atas standar sesuai peraturan melalui training - Komunikasi dengan kementerian/lembaga terkait untuk updating peraturan terbaru	QHSE
29	R.04 Risiko Kepatuhan	Risiko kecelakaan kerja	- Awareness pekerja mungkin kurang memadai dalam	Ancaman terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja	- Menyusun program sosialisasi dan pelatihan yang rutin dan efektif	QHSE

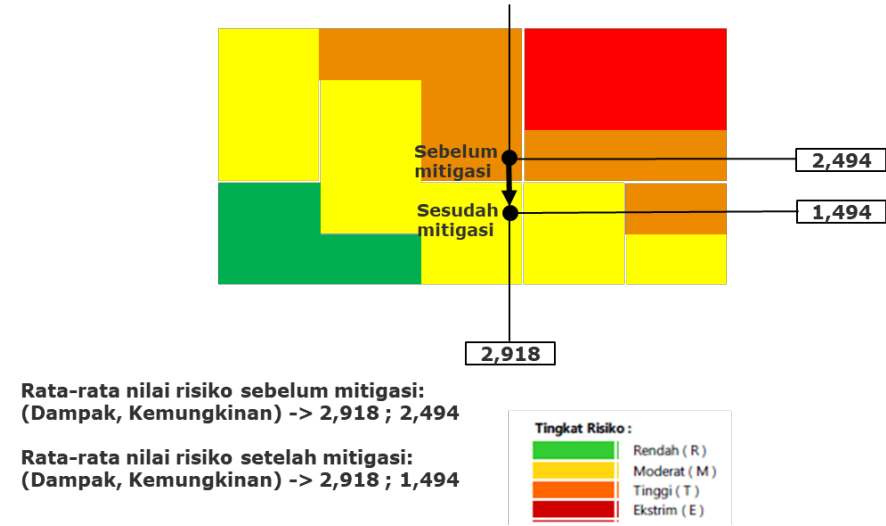
No.	Jenis Risiko	Nama/Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Rencana Mitigasi	PIC
			menyerap training - Perbedaan pendidikan dan pemahaman tentang safety - Pegawai tidak melakukan pekerjaan sesuai standar yang sudah diajarkan		- Memobilisasi pekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki - Melakukan pemantauan dan monitoring rutin (termasuk onsite visit, management walkthrough, dan audit)	
Risiko Akutansi & Pelaporan Keuangan						
30	R.07 Risiko Akuntansi & Pelaporan Keuangan	Keterlambatan dalam menerbitkan laporan keuangan	Terlalu banyaknya stakeholders yang terlibat dalam konsolidasi	Menurunnya reputasi perusahaan	Koordinasi dua arah yang lebih <i>intense</i> secara internal and eksternal	AK

Tabel 4.17. Tabel Risiko Sebelum Dimitigasi

Rata-Rata Nilai Eksposur Risiko Korporat						
No	Kode	Jenis Risiko	Dampak	Kemungkinan	Risiko	Tingkat Eksposur Rata-Rata
1	R.06	Risiko Keuangan/Likuiditas	4.500	3.750	16.875	E
2	R.05	Risiko Kredit	5.000	3.000	15.000	T
3	R.01	Risiko Strategis	2.357	3.100	7.307	M
4	R.02	Risiko Bisnis	2.000	3.000	6.000	M
5	R.04	Risiko Kepatuhan	3.000	1.750	5.250	M
6	R.03	Risiko Operasional	1.571	1.857	2.918	M
7	R.07	Risiko Akuntansi & Pelaporan Keuangan	2.000	1.000	2.000	R
		Grand Total	2.918	2.494	7.907	M

Tabel 4.18. Tabel Risiko Setelah Dimitigasi

No	Kode	Jenis Risiko	Rata-Rata Nilai Eksposur Risiko Korporat			
			Dampak	Kemungkinan	Risiko	Tingkat Eksposur Rata-Rata
1	R.06	Risiko Keuangan/Likuiditas	4.500	2.750	12.375	T
2	R.05	Risiko Kredit	5.000	2.000	10.000	T
3	R.02	Risiko Bisnis	2.000	2.000	4.000	M
4	R.04	Risiko Kepatuhan	3.000	0.750	2.250	M
5	R.01	Risiko Strategis	2.357	0.750	1.768	R
6	R.03	Risiko Operasional	1.571	0.857	1.347	R
7	R.07	Risiko Akuntansi & Pelaporan Keuangan	2.000	0.000	0.000	R
		Grand Total	2.918	1.494	4.534	M



Gambar 4.54. Peta Risiko 2020-2024

5. PROYEKSI KEUANGAN 2020-2024

5.1 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan

Asumsi penyusunan proyeksi keuangan adalah sebagai berikut.

- Kinerja Induk dan Anak Perusahaan mengikuti strategi optimalisasi dan menurunkan rasio HPP konsolidasi
- Optimalisasi penggunaan pembiayaan luar negeri atau *creative financing* dengan *cost* relatif lebih rendah, sehingga beban bunga yang belum *financial close* dapat diturunkan menjadi 7,5%
- IPO anak-anak perusahaan tepat waktu: HKR 2020; HKA 2021; HKI 2023
- Penguatan *value chain* dengan *backward-forward integration*:
- HKA Akuisisi anak perusahaan sebesar Rp 1,275 T di tahun 2021 dan
- HKI melakukan akuisisi perusahaan dengan nilai Rp 1,677 T selama 5 tahun mendatang
- Divestasi anak perusahaan HKA dan HKR untuk menyediakan sumber dana bagi proyek baru
- HKI akan melakukan pemasaran yang lebih agresif untuk meningkatkan nilai dan jumlah kontrak mega proyek
- Membentuk HK Enterprise dan masuk pada bisnis infrastruktur digital (*fiber optic*), penyediaan infrastruktur kawasan, dan *multipurpose underground tunnel*
- Dukungan PMN Berkelanjutan
- Lebih meningkatkan penguatan *value chain* dengan *backward-forward integration*:
- Keterlibatan dalam mega proyek kereta semi cepat Jakarta-Semarang

Asumsi finansial pokok adalah sebagai berikut.

Tabel 5.1: Asumsi Pertumbuhan Pendapatan dan Persentase HPP PT HK

Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Pertumbuhan Pendapatan	Konsolidasi			CAGR 23,86%		
	HKI			CAGR 22,44%		
	HKA			CAGR 18,95%		
	HKR			CAGR 15,41%		
Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Persentase HPP	Konsolidasi			Rata-rata 84,80%		
	HKI			Rata-rata 87,27%		
	HKA			Rata-rata 84,61%		
	HKR			Rata-rata 65,59%		

Tabel 5.2: Asumsi *Working Capital* PT HK

Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Working Capital Cycle	Konsolidasi	61	181	132	117	115
	HKI	42	40	47	62	73
	HKA	37	34	16	29	45
	HKR	263	131	121	(116)	69
Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
AR Days	Konsolidasi	88	68	63	56	50
	HKI	25	15	14	14	14
	HKA	83	64	67	69	70
	HKR	38	8	14	17	9
Deskripsi	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
Inventory Days	Konsolidasi	30	33	30	26	23
	HKI	10	16	16	16	16
	HKA	37	37	37	36	36
	HKR	645	815	757	712	594

Asumsi terkait pembangunan dan operasi ruas-ruas JTTS yang mendasari proyeksi keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3. Asumsi Pembangunan dan Operasi JTTS

No.	Ruas	2020	2021	2022	2023	2024
1	Medan-Binjai	●	●	●	●	●
2	Palembang-Indralaya	●	●	●	●	●
3	Bakauheni-Terbanggi Besar	●	●	●	●	●
4	Pekanbaru-Dumai	●	●	●	●	●
5	Palembang - Tanjung Api Api	●	●	●	●	●
6	Kisaran - Indrapura	●	●	●	●	●
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung	●	●	●	●	●
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat	●	●	●	●	●
9	Bukit Tinggi - Padang	●	●	●	●	●
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi	●	●	●	●	●
11	Binjai - Langsa	●	●	●	●	●
12	Langsa - Lhoksumawe	●	●	●	●	●
13	Lhoksumawe - Sigli	●	●	●	●	●
14	Sigli - Banda Aceh	●	●	●	●	●
15	Sp. Indralaya - Muara Enim	●	●	●	●	●
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau	●	●	●	●	●
17	Rengat - Pekanbaru	●	●	●	●	●
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	●	●	●	●	●
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	●	●	●	●	●
20	Rantau Prapat - Kisaran	●	●	●	●	●
21	Betung - Tempino - Jambi	●	●	●	●	●
22	Jambi - Rengat	●	●	●	●	●
23	Prapat - Sibolga	●	●	●	●	●
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim	●	●	●	●	●

Keterangan:

● Beroperasi Sepenuhnya ● Beroperasi Sebagian ● Konstruksi ● Konstruksi Belum Dimulai

Berdasarkan asumsi pembangunan dan operasi ruas-ruas JTTS di atas, dapat diproyeksikan kebutuhan nilai investasi untuk ruas-ruas JTTS sebagai berikut:

Tabel 5.4. Proyeksi Kebutuhan Investasi Pembangunan JTTS
(Miliar Rupiah)

No.	Ruas	Total Up To 2020	2021	2022	2023	2024
1	Medan-Binjai	2.500				
2	Palembang-Indralaya	3.301				
3	Bakauheni-Terbanggi Besar	16.295				
4	Pekanbaru-Dumai	16.211				
5	Palembang - Tanjung Api Api					
6	Kisaran - Indrapura	2.831	3.217			
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung	13.166				
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat					
9	Bukit Tinggi - Padang	1.453	3.097	167	167	
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi	6.070	6.234	9.022	5.618	
11	Binjai - Langsa	6.150	6.377	3.700	4.330	
12	Langsa - Lhoksumawe			2.298	6.129	8.427
13	Lhoksumawe - Sigli		3.891	4.669	6.485	5.311
14	Sigli - Banda Aceh	6.925	3.837	796	796	
15	Sp. Indralaya - Muara Enim	6.987	7.702	7.761	803	
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau					
17	Rengat - Pekanbaru	902	3.741	4.954	6.166	5.457
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	5.828	669	669	669	
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat	463	3.165	5.032	6.898	6.099
20	Rantau Prapat - Kisaran			3.217	4.504	5.147
21	Betung - Tempino - Jambi	493	3.703	5.360	5.228	10.408
22	Jambi - Rengat	479	3.921	5.209	5.209	9.664
23	Prapat - Sibolga					
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim					
	Total	90.054	49.555	52.853	53.001	50.512

5.2. Proyeksi Program Investasi dan Sumber Dana

Investasi HK dan anak-anak perusahaan untuk tahun 202-2024 akan dialokasikan untuk pembangunan JTTS, perolehan aset tetap, serta penyertaan pada entitas asosiasi & ventura bersama. Total investasi HK induk hingga tahun 2024 berjumlah Rp 237,2 Triliun sedangkan total investasi anak perusahaan berjumlah Rp 19,0 Triliun hingga 2024. Proyeksi rincian investasi sepanjang 2020-2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5. Proyeksi Rincian Investasi HK dan Anak Perusahaan
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
HK Induk					
Investasi Pembangunan Jalan Tol	24.174	49.555	52.853	53.001	50.512
Investasi Aset Tetap	383	150	150	150	150
Investasi Pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	1.373	743	1.494	784	1.754
HKA					
HKI					
HKR			634		951
HKE		137	223	115	101
Ventura Bersama	1.373	607	637	669	702
Total Investasi	25.929	50.448	54.497	53.935	52.416
HK Infrastruktur					
Investasi Aset Tetap	250	150	150	100	50
Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	300	300	400	500	
Total Investasi	550	450	550	600	50
Hakaaston					
Investasi Aset Tetap	374	311	374	472	589
Lease					
Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	630	1350			
Total Investasi	1.004	1.661	374	472	589
HK Realtindo					
Investasi Aset Tetap dan Properti Investasi	1.251	1.485	2.390	2.314	3.606
Investasi Pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama	1.550				
Total Investasi	2.831	1.569	2.390	2.314	3.606

Untuk mendanai investasi tersebut, diproyeksikan bahwa HK dan anak perusahaan akan memperoleh berbagai sumber pendanaan sepanjang 2020-2024 sebagai berikut:

Tabel 5.6. Proyeksi Sumber Pendanaan Jalan Tol dan Anak Perusahaan
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Jalan Tol Trans Sumatera					
Ekuitas (Penyertaan Modal Negara)	3.500	15.867	20.087	24.326	26.730
Utang (Lembaga Keuangan & Surat Utang)	6.140	34.247	27.771	20.032	35.382
Total Pendanaan JTTS	9.640	50.114	47.859	44.358	62.112
Pendanaan Non-JTTS					
BUJT Selain JTTS	20		1.165		20
HK Infrastruktur					
Penerimaan dari Pemegang Saham					
Proceed dari Initial Public Offering				950	
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman	11	11	13	16	19
Hakaaston					
Penerimaan dari Pemegang Saham					
Proceed dari Initial Public Offering		1.425			
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman					
HK Realtindo					
Penerimaan dari Pemegang Saham			1.500		2.250
Proceed dari Initial Public Offering	2.277				
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman		1.625	950	1.375	1.400
Total Sumber Pendanaan Non JTTS	2.308	3.061	3.628	2.341	3.689

5.3 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan

Total nilai aset HK diproyeksikan akan bertumbuh sebesar 32,6% secara *compounded* per tahun hingga mencapai nilai Rp 376,1 Triliun di tahun 2024. Pertumbuhan aset tersebut utamanya berasal dari pertumbuhan nilai Aset Tidak Berwujud sebesar 36,0% yang timbul dari pembangunan JTTS. Pertumbuhan total aset tersebut seiring dengan pertumbuhan liabilitas sebesar 28,2% dan pertumbuhan ekuitas sebesar 43,7%.

Tabel 5.7. Ikhtisar Laporan Posisi Keuangan
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Jumlah Aset Lancar	21.256	26.498	27.307	32.255	38.050
Jumlah Aset Tidak Lancar	100.585	157.052	217.945	278.913	338.063
Jumlah Aset	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114
Liabilitas Jangka Pendek	18.623	15.301	16.621	18.835	20.172
Liabilitas Jangka Panjang	73.201	117.074	155.470	192.895	227.952
Total Liabilitas	91.824	132.375	172.092	211.731	248.125
Jumlah Ekuitas u/ Pemegang Saham Mayoritas	27.497	47.810	69.061	93.880	120.508
<i>Minority Interest</i>	2.519	3.365	4.099	5.558	7.481
Total Liabilitas dan Ekuitas	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114

5.4 Proyeksi Arus Kas

Kas perusahaan mayoritas dipergunakan untuk investasi pembangunan JTTS, dengan *total capital expenditure* lebih dari Rp 72,3 Triliun di tahun 2024. Perusahaan memperoleh pendanaan dari penerimaan PMN, *bridging equity loan* serta *loan* murni. Likuiditas *cash balance* di akhir tahun berada di atas Rp 3 Triliun sebagai *working capital* perusahaan dan menjaga likuiditas operasi jangka pendek.

Tabel 5.8. Ikhtisar Laporan Arus Kas
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas operasi	617	(5.593)	1.706	(360)	1.929
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	(11.244)	(51.539)	(56.083)	(53.151)	(73.436)
Arus kas bersih diperoleh dari aktivitas pendanaan	8.691	59.096	52.690	54.139	71.989
Kenaikan (Penurunan) kas dan setara kas	(1.936)	1.964	(1.686)	628	481
Pengaruh selisih kurs tahunan	0	0	0	0	0
Kas dan setara kas pada awal tahun	314	314	5.133	3.446	4.075
Kas dan setara kas pada akhir tahun	3.169	5.133	3.446	4.075	4.556

5.5 Proyeksi Laba/Rugi

HK diproyeksikan akan terus mengalami pertumbuhan pendapatan hingga tahun 2024, dengan laju sebesar 23,9% per tahunnya secara *compounded*. Nilai pendapatan tersebut utamanya berasal dari konstruksi JTTS dan konstruksi non-JTTS, yang masing-masingnya berkontribusi sebesar 41,0% dan 40,6% terhadap total pendapatan HK.

Laba Operasional perusahaan diproyeksikan akan bertumbuh sebesar 19,7% per tahunnya hingga mencapai Rp 10,3 Triliun di tahun 2024. Pertumbuhan laba operasional tersebut didorong oleh peningkatan efisiensi produksi, sehingga rasio HPP secara konsolidasi dapat ditekan hingga mencapai 83,4% di tahun 2024. Laba bersih perusahaan diproyeksikan akan bernilai Rp 2,0 Triliun di tahun 2024.

Tabel 5.9. Ikhtisar Laporan Laba Rugi
(Miliar Rupiah)

Deskripsi	2020	2021	2022	2023	2024
Pendapatan	40.709	59.409	68.396	81.874	95.825
Harga Pokok Penjualan	(34.827)	(50.627)	(58.085)	(69.547)	(79.885)
Laba Kotor	5.882	8.783	10.311	12.327	15.940
Beban Umum dan Penjualan	(1.524)	(3.295)	(3.766)	(4.862)	(5.677)
Pendapatan (Beban) Lain-Lain	639	901	543	449	(5)
Laba Operasional	4.997	6.388	7.088	7.914	10.258
Pendapatan (Beban) Bunga	(3.458)	(4.088)	(5.073)	(6.559)	(7.714)
Laba Sebelum Pajak	1.539	2.300	2.015	1.354	2.544
Beban Pajak	(138)	(205)	(233)	(371)	(504)
Laba (Rugi) Bersih	1.401	2.096	1.782	983	2.040

5.6 Jadwal Sisa Kebutuhan Dukungan Pemerintah (Penyertaan Modal Negara untuk Pembangunan JTTS)

Hingga tahun 2024, HK diharapkan akan tetap mendapatkan dukungan PMN berkelanjutan dari Pemerintah sehingga pembangunan JTTS dapat diselesaikan secara tuntas. Total nilai PMN yang diproyeksikan akan diterima adalah sebesar Rp 90,5 Triliun sejak tahun 2020-2024. Rincian sisa kebutuhan dukungan PMN adalah sebagai berikut.

Tabel 5.10. Sisa Dukungan Pemerintah untuk JTTS
(Miliar Rupiah)

No.	Ruas	Total Up To 2020	2021	2022	2023	2024			
1	Medan-Binjai	2.000	2.091			3.133			
2	Palembang-Indralaya								
3	Bakauheni-Terbanggi Besar								
4	Pekanbaru-Dumai								
5	Palembang - Tanjung Api Api								
6	Kisaran - Indrapura	1.500							
7	Terbanggi Besar - Pematang Panggang - Kayu Agung								
8	Kualatanjung - Tebing Tinggi - Parapat								
9	Bukit Tinggi – Padang						1.268	68	68
10	Pekanbaru - Bukit Tinggi						2.213	764	402
11	Binjai – Langsa	4.464	2.590	3.031					
12	Langsa – Lhoksumawe			2.596					
13	Lhoksumawe – Sigli								
14	Sigli - Banda Aceh	2.686							
15	Sp. Indralaya - Muara Enim	2.422	5.432	440					
16	Muara Enim - Lahat - Lubuk Linggau					3.820			
17	Rengat - Pekanbaru		2.491	4.317					
18	Lubuk Linggau - Curup - Bengkulu	569	569	569					
19	Dumai - Simpang Sigambal - Rantau Prapat			4.829	4.269				
20	Rantau Prapat - Kisaran								
21	Betung - Tempino - Jambi		153	4.005	3.906	7.777			
22	Jambi - Rengat			4.167	4.167	7.731			
23	Prapat - Sibolga								
24	Batu Ampar - Muka Kuning - Bandara H Nadim								
	Total	3.500	15.867	20.087	24.326	26.730			

5.7 Proyeksi Rasio Keuangan

Secara umum, diproyeksikan bahwa HK akan mampu menjaga profitabilitas di tingkat positif hingga tahun 2024, meskipun beban keuangan mengalami pertumbuhan yang signifikan. Secara likuiditas, HK diproyeksikan dapat menjaga rasio lancar di atas 100%, sehingga setiap liabilitas jangka pendek akan dapat ditanggung oleh aset lancar yang dimiliki.

Dari sisi *financing*, diproyeksikan bahwa HK akan mampu menjaga tingkat *Debt to Equity Ratio* di bawah nilai yang dipersyaratkan dalam kovenan. Di samping itu, hasil kinerja operasional diproyeksikan akan mampu menanggung beban keuangan yang muncul.

Tabel 5.11. Ikhtisar Rasio Keuangan Konsolidasi

Rasio Keuangan Konsolidasi	2020	2021	2022	2023	2024
1. Profitabilitas (%)					
Return on Asset	1,29%	1,37%	0,83%	0,35%	0,59%
Return on Equity	5,22%	5,16%	2,87%	1,14%	1,79%
Return on Investment	1,15%	1,14%	0,73%	0,32%	0,54%
2. Rasio Likuiditas (%)					
Cash Ratio	17,01%	33,55%	20,73%	21,63%	22,58%
Current Ratio	114,14%	173,18%	164,29%	171,25%	188,63%
Quick Ratio	42,07%	66,79%	56,86%	61,17%	66,25%
3. Ratio Aktivitas					
AR Turnover	0,24	0,19	0,17	0,15	0,14
Collection Period(Days)	87,73	68,11	62,81	56,02	49,77
AP Turnover	0,30	0,06	0,09	0,09	0,11
Payment Period (Days)	110,07	23,64	31,29	34,17	40,64
Total Asset Turnover (Times)	0,33	0,32	0,28	0,26	0,25
4. Struktural Modal					
Debt to Equity Ratio (Total)	3,06	2,59	2,35	2,13	1,94
Debt to Equity Ratio (Interest Bearing)	1,48	1,65	1,60	1,47	1,50
Debt to Equity Ratio (Interest Bearing Excl. Jaminan Pemerintah)	0,46	0,53	0,45	0,38	0,44
Debt to Total Asset Ratio	24,64%	27,88%	29,83%	31,96%	34,03%
Total Equity to Total Asset Ratio	22,57%	26,05%	28,16%	30,17%	32,04%
5. Margin (%)					
Gross Profit Margin	14,45%	14,78%	15,08%	15,06%	16,63%
Operating Profit Margin	12,27%	10,75%	10,36%	9,67%	10,70%
Net Profit Margin	3,44%	3,53%	2,61%	1,20%	2,13%
6. Growth (%)					
Penjualan	41,00%	45,94%	15,13%	19,71%	17,04%
Pendapatan Operasional	12,27%	10,75%	10,36%	9,67%	10,70%
Pendapatan Bersih	3,44%	3,53%	2,61%	1,20%	2,13%
Modal	27,07%	70,49%	42,96%	35,92%	28,71%
Total Aset	27,47%	50,65%	33,62%	26,88%	20,87%
7. Rasio Solvabilitas					
EBITDA/Interest Expense	181,19%	209,67%	194,91%	176,73%	200,47%
Net Debt/EBITDA	170,25%	248,71%	289,67%	283,65%	328,22%
Debt/EBITDA (Interest Bearing)	711,28%	959,37%	1162,96%	1240,45%	1219,02%
Debt/EBITDA (Interest Bearing Excl. Jaminan Pemerintah)	220,82%	306,91%	323,90%	318,29%	357,23%
Time Interest Earned Ratio	-144,50%	-156,27%	-139,73%	-120,65%	-132,97%
8. Cashflow Ratio					
Operating Cashflow Ratio	1,51%	-9,41%	2,49%	-0,44%	2,01%
Operating Cashflow to Liabilities Ratio	0,67%	-4,22%	0,99%	-0,17%	0,78%
Operating Cashflow to Margin Ratio	44,01%	-266,87%	95,74%	-36,65%	94,55%

6. PENUTUP

Pada RJPP 2020-2024 ini, PT HK diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan yang pesat. Namun, pertumbuhan tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan yang ada. Dibutuhkan pemahaman yang sama dari setiap elemen yang ada mengenai Visi, Misi, dan Tujuan yang ingin dicapai Perusahaan, sehingga dapat menjawab tantangan tersebut dan memaksimalkan segala peluang. Dukungan Pemerintah juga merupakan hal yang sangat krusial, mengingat mandat yang diemban oleh Perusahaan juga besar. Sehingga koordinasi dan komunikasi yang terjalin baik dengan baik merupakan hal yang sangat penting.

Agar HK dapat mencapai sasaran-sasaran Perusahaan untuk 5 tahun yang akan datang, maka diperlukan dukungan dari Pemegang Saham, antara lain dalam bentuk:

- **Penerbitan regulasi tentang Value Capture** untuk mitigasi risiko JTTS. Value Capture diharapkan dapat mendorong kegiatan ekonomi yang pada akhirnya dapat meningkatkan Lalu Lintas Harian (LHR) JTTS.
- **Percepatan pengadaan lahan** untuk pembangunan JTTS dan pengembangan kawasan di sekitarnya
- **PMN yang berkelanjutan** untuk memastikan kepercayaan dari *lenders* baik dalam dan luar negeri agar dapat ditranslasikan kepada suku bunga yang relatif lebih rendah.
- **Akses sumber pendanaan berbiaya rendah** yang di antaranya dapat disediakan melalui skema *Direct Lending*

Demikian RJPP PT HK periode 2020-2024 ini dibuat untuk dijadikan pedoman bagi pengembangan dan pengelolaan perusahaan lima tahun yang akan datang.

7. LAMPIRAN

Lampiran 1. Inisiatif Strategis HK

Bidang	Initiative ID	Inisiatif Strategis	Critical Path	Organizational Outcome	Unit Pengukuran Outcome	Divisi Penanggungjawab	Tahun Pelaksanaan Inisiatif Strategis				
							2020	2021	2022	2023	2024
1. Operasi Bisnis	1,1	Peningkatan fokus penyerapan kontrak lama		Peningkatan pendapatan dari kontrak baru	Miliar Rupiah	Jakon, PO					
	1,2	Peningkatan sistem <i>market intelligence</i> untuk mengetahui potensi proyek yang akan diikuti	Ya	Peningkatan kontrak baru	Satuan	Jakon, PBK					
	1,3	Peningkatan sistem administrasi dan dokumentasi yang diperlukan dalam tender		Peningkatan jumlah lelang dimenangkan	Satuan	Jakon, PO					
	1,4	Penerapan ERP untuk sentralisasi proses pengadaan material strategis	Ya	Penurunan HPP	Miliar Rupiah	Jakon, SCM					
	1,5	Menjaga tingkat biaya produksi bisnis Jakon dengan Total Cost Management	Ya	Penurunan HPP	Miliar Rupiah	Jakon, SCM					
	1,6	Percepatan dalam pembebasan lahan JTTS	Ya	Ketepatan waktu pembangunan	Jumlah Hari Terlambat	PBJT					
	1,7	Implementasi sistem untuk memantau progress pembangunan JTTS secara <i>real-time</i>	Ya	Ketepatan waktu pembangunan	Jumlah Hari Terlambat	PBJT					
	1,8	Kajian pembentukan unit BUJT terpisah untuk ruas-ruas yang memenuhi kelayakan aset recycling		TBD	TBD	OPJT					
	1,9	Diversifikasi tipe project Jakon untuk sektor yang terdapat banyak megaproject	Ya	Peningkatan pendapatan dari <i>megaproject</i>	Miliar Rupiah	Jakon, HKI					
2. Keuangan dan Pendanaan	2,1	Eksplorasi sumber pembiayaan alternatif berbiaya rendah untuk mendanai JTTS	Ya	Penurunan biaya bunga	Miliar Rupiah	PBJT, Keuangan					
	2,2	Perbaikan pengelolaan <i>working capital cycle</i> dari bisnis Jakon untuk menjaga kesehatan likuiditas dalam menyongsong proyek-proyek KPBU	Ya	Meningkatnya jumlah dan nilai proyek-proyek KPBU	Miliar Rupiah	Jakon, Keuangan					
	2,3	Pemisahan pelaporan kinerja operasional non-penugasan dan kinerja penugasan JTTS		TBD TBD TBD	TBD TBD TBD	Akuntansi & Keuangan Akuntansi & Keuangan Akuntansi & Keuangan					

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

3. Sumber Daya Manusia	3,1	Peningkatan kapabilitas dan ketersediaan personel inti proyek baik dari internal (pengangkatan Manajer Teknik/ Operasi yang berprestasi) dan eksternal (pro-hire)	Ya	Terpenuhinya target HPP	Miliar Rupiah	SDM dan Umum	
						SDM dan Umum	
	3,2	Sertifikasi karyawan operasional agar dapat memenuhi persyaratan tender		Meningkatnya produktifitas karyawan	Satuan	SDM dan Umum	
	3,3	Integrasi sistem HC Management antara Induk dan Anak Perusahaan		Skor Kepuasan Karyawan	Satuan	SDM dan Umum	
	3,4	Pengembangan desain remunerasi mengacu kepada pasar/ industri relevan		Skor Kepuasan Karyawan	Satuan	SDM dan Umum	
4. Investasi	4,1	Penyediaan likuiditas yang memadai sebagai tambahan modal ke anak perusahaan yang melakukan right issue		Terjaganya persentase kepemilikan induk seperti sebelum right issue	%	Jakon, PO	
5. Teknologi Informasi	5,1	Implementasi sistem SAP untuk fungsi pendukung di seluruh wilayah	Ya	Perbaikan HPP	Miliar Rupiah	IT	
	5,2	Eksplorasi penggunaan e-Wallet untuk proses settlement di OPJT		Perbaikan working capital cycle sesuai target	%	IT	
	5,3	Eksplorasi Artificial Intelligence untuk Efisiensi dan Manajemen Proyek		Efisiensi operasional	Miliar Rupiah	IT	

Lampiran 2. Laporan Laba Rugi

Laporan Laba Rugi	2020	2021	2022	2023	2024
Pendapatan					
Jasa Konstruksi Jalan Tol	24.845	36.811	38.869	39.903	39.304
Jasa Konstruksi	9.700	14.955	19.747	28.594	38.888
Pendapatan Jalan Tol	2.419	3.407	4.131	5.357	6.942
Penjualan Barang	2.033	1.698	2.753	4.109	6.016
Penjualan dan Sewa Properti	1.713	1.885	2.100	2.455	3.039
Pendapatan Investasi (Enterprise)		654	795	1.456	1.636
Total Pendapatan	40.709	59.409	68.396	81.874	95.825
Pendapatan Growth	41,00%	45,94%	15,13%	19,71%	17,04%
Harga Pokok Penjualan					
Biaya Subkontraktor	(21.284)	(31.928)	(35.945)	(40.724)	(45.391)
Biaya Material	(5.942)	(5.995)	(7.032)	(8.844)	(10.830)
Beban Gaji	(1.911)	(2.819)	(3.377)	(4.175)	(5.186)
Perlengkapan	(1.754)	(2.616)	(3.116)	(3.913)	(4.954)
General Site Activities	(1.242)	(1.517)	(1.764)	(2.026)	(2.270)
Projects Closure	(228)	(639)	(853)	(1.159)	(1.222)
Lain-Lain	(57)	(1.144)	(1.081)	(1.233)	(1.303)
Pemeliharaan dan Perbaikan	(542)	(1.191)	(1.677)	(3.443)	(3.261)
Pajak Bumi dan Bangunan	(72)	(341)	(413)	(536)	(694)
Penjualan dan Sewa Properti	(1.147)	(1.218)	(1.315)	(1.506)	(1.659)
Biaya Amortisasi	-	(918)	(1.180)	(1.581)	(2.635)
Penyusutan	(647)	(299)	(332)	(406)	(481)
Total COGS	(34.827)	(50.627)	(58.085)	(69.547)	(79.885)
Total COGS Margin	-85,55%	-85,22%	-84,92%	-84,94%	-83,37%
Laba (Rugi) Kotor	5.882	8.783	10.311	12.327	15.940
Laba (Rugi) Kotor Margin	14,45%	14,78%	15,08%	15,06%	16,63%
Beban Umum dan Penjualan					
Biaya Pemasaran	(60)	(95)	(112)	(132)	(163)
Gaji, Tunjangan & Upah	(516)	(958)	(1.103)	(1.410)	(1.598)
Beban Operasional Proyek	(14)	(296)	(358)	(623)	(699)
Penurunan Nilai Piutang Usaha	(56)	(99)	(109)	(120)	(132)
Beban Umum	(145)	(487)	(398)	(460)	(486)

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 PT Utama Karya (Persero)

Biaya Pengembangan Karyawan	(35)	(65)	(67)	(78)	(89)
Biaya Tender	(6)	(11)	(13)	(15)	(18)
Beban Pajak Final	(621)	(1.053)	(1.261)	(1.630)	(2.031)
Biaya Umum Lainnya	(71)	(188)	(231)	(258)	(282)
Biaya Penyusutan	-	(42)	(114)	(135)	(179)
Total Beban Umum dan Penjualan	(1.524)	(3.295)	(3.766)	(4.862)	(5.677)
Total Beban Umum dan Penjualan Margin	-3,74%	-5,55%	-5,51%	-5,94%	-5,92%
Pendapatan (Beban) Lain-lain					
Cadangan Penurunan Nilai		(459)	(660)	(956)	(1.362)
Laba dari Perusahaan Asosiasi		139	189	281	321
Laba Ventura Bersama	578	633	689	747	782
Pendapatan Dividend					
Pendapatan (Beban) Lain-Lain	61	588	326	377	254
Total Pendapatan (Beban) Lain-lain	639	901	543	(449)	(5)
Laba Operasional	4.997	6.388	7.088	7.914	10.258
Laba Operasional Margin	12,27%	10,75%	10,36%	9,67%	10,70%
Pendapatan (Beban) Bunga					
Beban Keuangan	(3.458)	(4.206)	(5.165)	(6.657)	(7.833)
Pendapatan Bunga		118	93	97	119
Total Pendapatan (Beban) Bunga	(3.458)	(4.088)	(5.073)	(6.559)	(7.714)
Total Pendapatan (Beban) Bunga Margin	-8,49%	-6,88%	-7,42%	-8,01%	-8,05%
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	1.539	2.300	2.015	1.354	2.544
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Margin	3,78%	3,87%	2,95%	1,65%	2,65%
Beban Pajak					
Pajak Tangguhan					
Beban Pajak	(138)	(205)	(233)	(371)	(504)
Net Profit / (Loss)	1.401	2.096	1.782	983	2.040
Net Profit / (Loss) Margin	3,44%	3,53%	2,61%	1,20%	2,13%

Lampiran 3. Laporan Posisi Keuangan

Laporan Posisi Keuangan	2020	2021	2022	2023	2024
Aset					
Aset Lancar					
Kas dan Setara Kas	3.169	5.133	3.446	4.075	4.556
Piutang Usaha	2.458	4.138	4.986	6.318	7.557
Piutang Ventura Bersama	800	811	853	917	995
Piutang Retensi	1.408	138	165	(213)	(257)
Unbilled Receivable					
Tagihan Bruto Kepada Pemberi Kerja	6.175	4.585	6.605	9.559	13.622
Cadangan Penurunan Nilai		(459)	(1.119)	(2.075)	(3.437)
Piutang Lain-lain	1.123	3.507	4.007	4.507	5.007
Persediaan	1.336	2.090	2.446	3.013	3.613
Aset Real Estate	1.268	3.136	2.499	2.309	2.463
Uang Muka	1.019	890	890	890	890
Uang muka Pajak	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890
Aset Lancar lainnya	610	639	639	639	639
Total Aset Lancar	21.256	26.498	27.307	32.255	38.050
Aset Tidak Lancar					
Piutang Usaha Jangka Panjang	83	31	210	176	119
Piutang Lain-Lain	101				
Uang Muka dan Pembayaran Dimuka	1.572	1.572	1.572	1.572	1.572
Bagian Tidak Lancar Aset Real Estate	1.162	1.189	1.974	2.605	2.605
Properti Investasi	1.982	1.279	1.392	1.994	2.469
Investment in associates	138	4.508	5.585	6.600	7.225
Investasi pada ventura Bersama	882	1.574	2.229	2.917	3.639
Aset Tetap	3.947	4.745	6.847	8.421	11.245
Aset Tidak Berwujud	90.066	141.378	197.352	253.839	308.398
Kewajiban Pajak Tangguhan	3	31	37	43	46
Aset Tidak Lancar Lainnya	650	746	746	746	746
Total Aset Tidak Lancar	100.585	157.052	217.945	278.913	338.063
Total Aset	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114

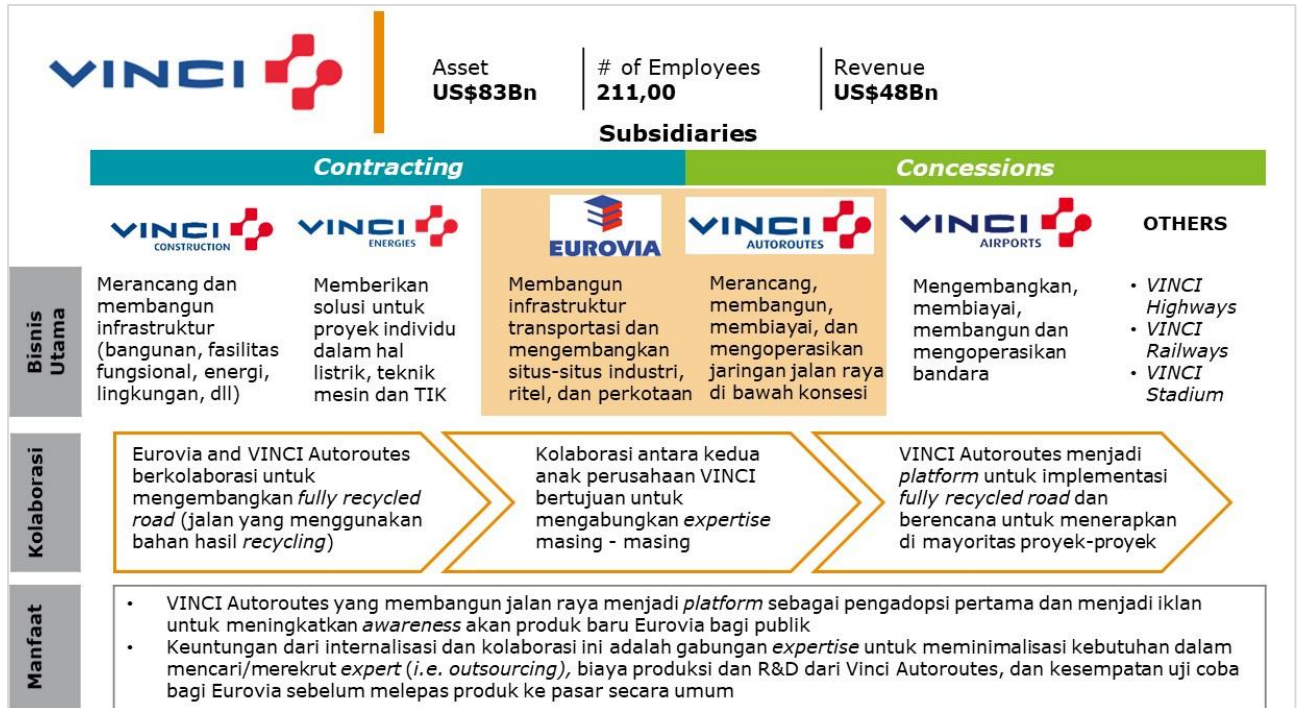
Kewajiban					
Kewajiban Lancar					
Utang Usaha	10.503	3.279	4.980	6.511	8.894
Pinjaman Bank Jangka Pendek	5.961	5.469	5.396	5.110	4.823
Pinjaman Jangka Pendek Lainnya					
Utang Lain-lain	869	797	801	829	836
Utang Pajak	169	1.050	1.181	1.467	1.787
Uang Muka Konsumen	287	58	58	58	58
Liabilitas Kontrak		534	913	1.201	999
Akrual dan Provisi	581	2.581	2.581	2.581	2.581
Pinjaman Jangka Panjang Yang akan jatuh tempo dalam 1 tahun	252	1.466	631	981	81
Utang Sewa Pembiayaan Yang akan Jauh Tempo dalam 1 Tahun		66	79	95	114
Pendapatan Ditangguhkan					
Liabilitas Lancar Lainnya					
Total Kewajiban Lancar	18.623	15.301	16.621	18.835	20.172
Kewajiban Tidak Lancar					
Utang Usaha Jangka Panjang	28.816	34.837	39.832	48.475	36.875
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya					
Pinjaman dari Pemegang Saham					
Pinjaman jk. Panjang Setelah dikurangi porsi lancar					
Bank	38.353	65.960	95.939	124.156	156.776
Non-bank		8.727	11.136	11.136	23.698
Medium Term Notes		2.525	3.475	3.950	5.350
Utang Obligasi					
Utang Sewa Pembiayaan		386	430	503	567
Uang Muka Kontrak Jangka Panjang	274	274	274	274	274
Pendapatan Ditangguhkan	4.500	3.717	3.732	3.760	3.792
Kewajiban Imbalan Kerja Jangka Panjang	32	215	215	215	215
Liabilitas Pajak Tangguhan	59	86	92	97	99
Utang Retensi	380	347	345	330	307
Kewajiban Tidak Lancar Lainnya	787				
Total Kewajiban Tidak Lancar	73.201	117.074	155.470	192.895	227.952

Total Kewajiban	91.824	132.375	172.092	211.731	248.125
Ekuitas					
Modal Saham	500	500	500	500	500
Penambahan Modal Saham	19.600	35.467	55.213	79.880	106.099
Perubahan Ekuitas Anak Perusahaan		3.177	3.702	4.302	4.652
Obligasi Konversi					
Selisih Nilai Pasar Wajar Aset Tetap	467	467	467	467	467
Penghasilan Komprehensif Lain	-35	-35	-35	-35	-35
Laba Ditahan	6.965	8.233	9.213	8.765	8.825
Laba Ditahan Periode Sebelumnya	6.965	6.965	8.233	9.213	8.765
Dividend Payout		-419	-356	-197	-408
Laba Tahun Berjalan		1.688	1.336	-251	468
Total Ekuitas	27.497	47.810	69.061	93.880	120.508
Kepentingan Non Pengendali	2.519	3.365	4.099	5.558	7.481
Total Liabilities & Equity	121.841	183.550	245.252	311.168	376.114

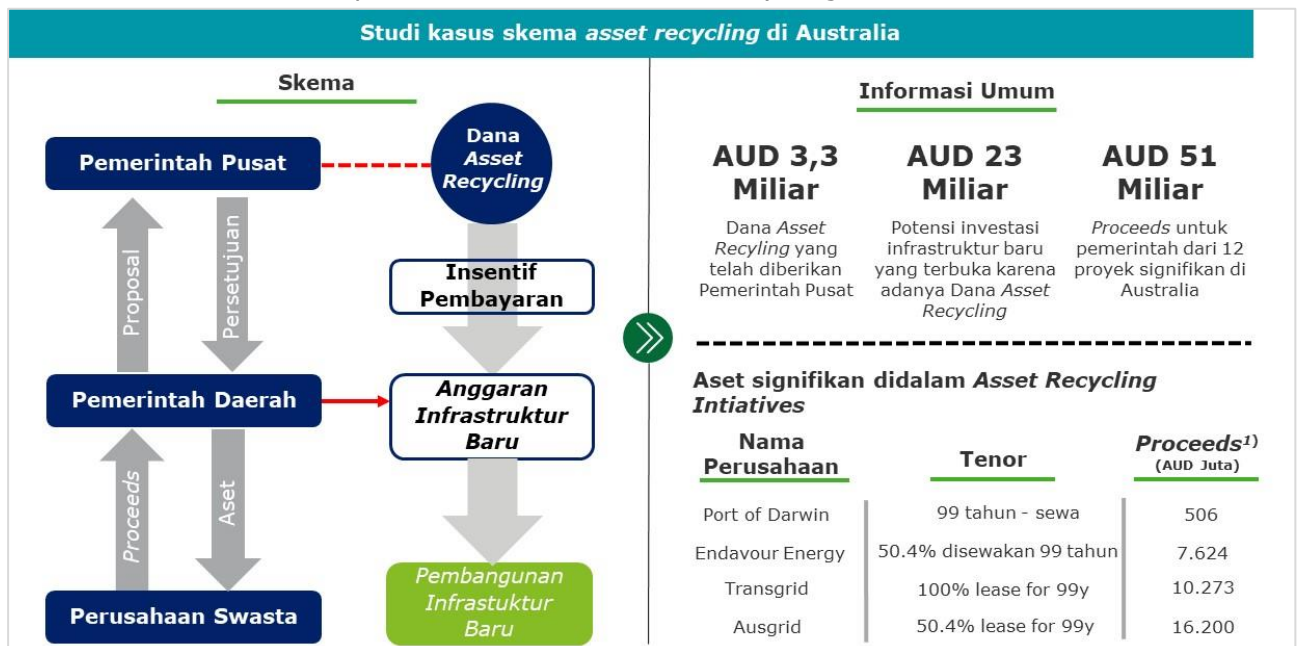
Lampiran 4. Laporan Arus Kas

Laporan Arus Kas	2020	2021	2022	2023	2024
Arus Kas dari Kegiatan Operasi					
Penerimaan dari Pelanggan	29.368	58.247	64.780	77.009	89.958
Pembayaran kepada Supplier dan Pegawai	(24.810)	(60.245)	(56.981)	(69.511)	(78.368)
Pembayaran Beban Keuangan	(3.794)	(4.206)	(5.165)	(6.657)	(7.833)
Pendapatan Bunga	1	118	93	97	119
Pembayaran Pajak	(443)	(377)	(1.363)	(1.716)	(2.216)
Other Income / (Expense)	295	588	326	377	254
Lain-Lain		282	18	41	15
Total Arus Kas dari Kegiatan Operasi	617	(5.593)	1.706	(360)	1.929
Arus Kas dari Kegiatan Investasi					
Penerimaan atas Penjualan Properti Investasi	(987)		(520)	(936)	(915)
Penambahan Investasi Pada Perusahaan Asosiasi	(4.444)	(4.232)	(888)	(734)	(304)
Pemberian Pinjaman kepada anak perusahaan		101			
Penambahan Investasi Pada Ventura	(422)	(60)	34	59	60
Capital Expenditure	(5.391)	(47.349)	(54.709)	(51.540)	(72.277)
Total Arus Kas dari Kegiatan Investasi	(11.244)	(51.539)	(56.083)	(53.151)	(73.436)
Arus Kas dari Kegiatan Pembiayaan					
Penerimaan dari Pemegang Saham	3.500				
Proceed dari Initial Public Offering	2.277	3.702	525	950	350
Penyertaan Modal Negara (PMN)		15.867	20.087	24.667	26.730
Penarikan (Pembayaran) Pinjaman	3.850	40.033	32.487	28.845	45.477
Pembayaran Dividend	(532)	(419)	(356)	(197)	(408)
Pembayaran Dividend Pemegang Saham Minoritas		(88)	(53)	(126)	(161)
Pendapatan Dividend					
Perubahan Ekuitas Lainnya					
Pembayaran Pinjaman dan Lease	(404)				
Total Arus Kas dari Kegiatan Pembiayaan	8.691	59.096	52.690	54.139	71.989
Saldo Awal	5105	3169	5133	3446	4075
Saldo Akhir	3169	5133	3446	4075	4556
Net Increase or Decrease	(1936)	1964	(1686)	628	481

Lampiran 5. Studi Kasus Vinci dalam Manfaat Sinergi dan Kolaborasi



Lampiran 6. Studi Kasus Asset Recycling di Australia



BUKU INI CETAKAN

File : B.RJPP/V.8R3

Tanggal : 04/02/2020

INFORMASI TENTANG RENCANA STRATEGIS PERUSAHAAN YANG BERLAKU PPID HUTAMA KARYA GROUP

PT Hutama Karya (Persero) menyampaikan bahwa **Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk periode 2020-2024 masih menjadi pedoman** utama dalam pengelolaan dan pengembangan bisnis perusahaan.

Meskipun memasuki tahun 2025, pelaksanaan visi, misi, serta strategi perusahaan masih berpegang pada kerangka dan program kerja yang telah dirancang dalam RJPP ini. Sebagai bagian dari upaya keberlanjutan dan pelaksanaan pembangunan infrastruktur, perusahaan secara konsisten mengacu pada RJPP tersebut untuk mencapai target dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan bersama pemangku kepentingan.

RJPP 2020-2024 mencakup sejumlah inisiatif strategis di berbagai aspek bisnis, termasuk pembangunan jalan tol, proyek infrastruktur vital, serta peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Rencana ini dinilai relevan dan dapat diadaptasi dengan kebutuhan dan dinamika pasar terkini.

Perlu kami sampaikan, bahwa hingga saat ini struktur organisasi PT Hutama Karya (Persero) masih belum bersifat definitif dan sedang dalam proses evaluasi dan kajian bersama pihak Danantara sebagai pemegang saham utama. Sebagaimana diketahui, belum ada arahan resmi maupun instruksi final dari Danantara terkait penetapan struktur organisasi dan revisi rencana strategis perusahaan.

Dengan kondisi tersebut, pelaksanaan rencana strategis perusahaan masih menggunakan pedoman RJPP 2020-2024 sambil menunggu keputusan dan arahan yang akan datang dari Danantara. PT Hutama Karya (Persero) berkomitmen untuk menjalankan rencana kerja secara optimal sesuai situasi saat ini dan menjaga keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan.

Jakarta, 24 September 2025
PT Hutama Karya (Persero)
Divisi Sekretaris Perusahaan



Adjib Al Hakim
Executive Vice President
C.q Atasan PPID