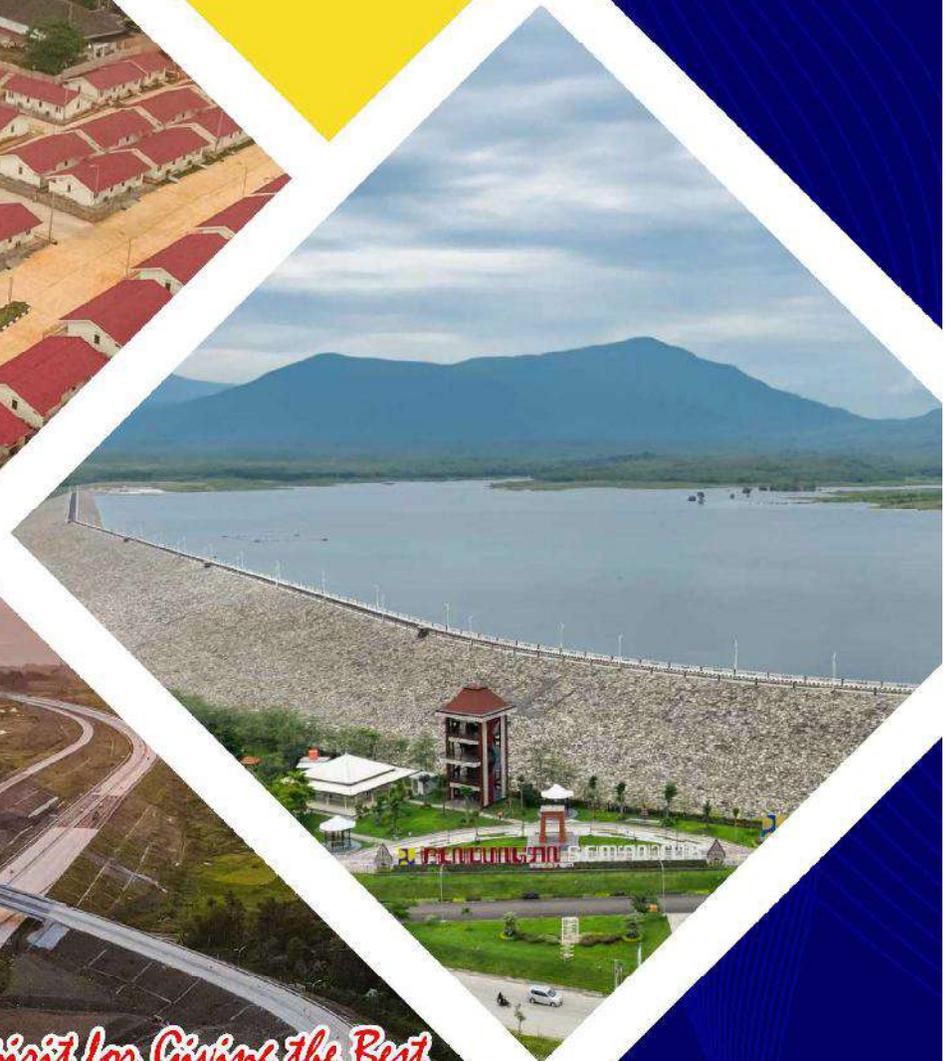


RKAP 2024

(Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan)

PT BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)



Spirit for Giving the Best

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas Rahmat dan Karunia-Nya maka PT Brantas Abipraya (Persero) dapat tetap ada dan bertumbuh.

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) yang menetapkan bahwa Direksi wajib menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, maka Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2024 ini disusun dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, dan Surat Menteri BUMN Nomor S-491/MBU/09/2023 tanggal 29 September 2023 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2024.

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2024 ini telah berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi eksternal dan internal yang dihadapi oleh Perusahaan. Analisis dilakukan dengan mempertimbangkan dampak pergejolan politik di dunia yang mempengaruhi instabilitas ekonomi global terhadap kondisi ekonomi Nasional dan juga kinerja perusahaan. Bayang-bayang terhadap ketidakpastian masih cukup tinggi di Tahun 2024, maka diperlukan kerangka kerja yang dinamis untuk menghadapi potensi perubahan, tantangan, dan peluang yang akan terjadi saat kondisi politik dan ekonomi global yang dapat berubah signifikan secara tiba-tiba. Di lain sisi Pemerintah menunjukkan optimisme yang cukup tinggi untuk pemulihan ekonomi di Tahun 2024 dan terjadinya akselerasi pertumbuhan ekonomi. Hal ini didasarkan oleh tren pemulihan ekonomi yang semakin kuat dan didorong dengan dukungan Pemerintah terhadap pembangunan infrastruktur serta mega proyek IKN. Dengan demikian, kondisi tersebut diharapkan dapat memberikan optimisme baru bagi perusahaan pada masa pemulihan ekonomi untuk dapat mencapai sasaran kinerja dan aspirasi Pemegang Saham.

Akhirnya, dengan bantuan dan dukungan Pemegang Saham serta Bimbingan dan Ridho Allah SWT, kami berharap target-target yang ditetapkan dalam RKAP Tahun 2024 ini dapat dicapai.

Jakarta, 27 Oktober 2023
PT Brantas Abipraya (Persero)

Direksi,

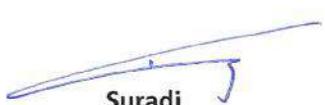


Sugeng Rochadi
Direktur Utama

Dewan Komisaris,



Haryadi
Komisaris Utama merangkap
Komisaris Independen



Suradi
Direktur Keuangan dan
Manajemen Risiko



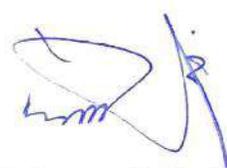
Imam Haryono
Komisaris



Tumpang Muhammad
Direktur SDM dan Umum



Diana Kusumastuti
Komisaris



Muhammad Toha Fauzi
Direktur Operasi I



Tursandi Alwi
Komisaris



Purnomo
Direktur Operasi II



Kenny Daryat Nanang
Komisaris

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 GAMBARAN UMUM

1. Landasan Hukum Keberadaan Perusahaan

Landasan Hukum Keberadaan Perusahaan adalah Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Akta Pendirian Persero PT Brantas Abipraya sesuai Akta Notaris Kartini Mulyadi, S.H. Nomor 88 tanggal 12 November 1980 yang telah beberapa kali diubah, dengan perubahan Tahun 2021 Akta Notaris Virly Yusrini, S.H., M.Kn Nomor 12 tanggal 26 Oktober 2021 tentang Pernyataan Keputusan Perusahaan Perseroan PT Brantas Abiraya (Persero).

2. Bidang Usaha

Perusahaan bergerak pada industri yang sangat kompetitif yaitu Jasa Pelaksana Konstruksi, atau yang lazim disebut Kontraktor. Sesuai dengan sumber daya, pengalaman dan keahlian (yang dimiliki), PT Brantas Abipraya telah berkembang menjadi *General Contractor* dan telah melakukan diversifikasi usaha di bidang energi baru terbarukan (EBT) melalui anak perusahaan PT Brantas Energi. Selain itu, Perusahaan juga telah melakukan rintisan bidang usaha lainnya melalui unit usaha di bidang *precast*, peralatan dan properti. Kegiatan usaha Perusahaan dilakukan melalui persaingan bebas yang sehat, dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan etika bisnis yang lazim berlaku.

1.2 VISI, MISI, DAN BUDAYA PERUSAHAAN

1. Visi

Sesuai dengan bidang usaha dan tujuan Perusahaan, maka visi Perusahaan yang hendak diwujudkan adalah:

“Menjadi perusahaan terpercaya dalam industri konstruksi dan investasi.”

Artinya:

- Membangun reputasi perusahaan dan mengutamakan kepuasan pelanggan;
- Dalam 5 (lima) tahun ke depan mampu menjadi 5 (lima) besar perusahaan konstruksi nasional.

2. Misi

Sesuai dengan tujuan pendiriannya, misi perusahaan telah dirumuskan sebagai berikut:

“Menyediakan produk konstruksi bermutu secara profesional dan berkelanjutan.”

Artinya:

- Konsisten menjaga kualitas dan daya saing produk;
- Mengutamakan keselamatan & kesehatan kerja, kelestarian lingkungan dan ekonomi hijau;
- Membina hubungan baik dengan *stakeholder*.

MOTTO

Motto Perusahaan adalah: **“Semangat Memberikan Yang Terbaik”** atau

“Spirit for Giving The Best”

3. Budaya perusahaan

Merupakan ‘landasan ideologis’ bagi setiap pegawai Perusahaan dalam melakukan proses bisnis sehari-hari guna mendukung operasional perusahaan supaya tumbuh dan berkembang serta mensejahterakan seluruh pegawainya. Sebagai ‘landasan ideologis’ dalam menjalankan proses bisnis di tengah-tengah situasi yang dinamis, maka budaya perusahaan juga bersifat dinamis disesuaikan dengan situasi dan kondisi saat itu.

Jika melihat perjalanan perusahaan, maka budaya perusahaan PT Brantas Abipraya telah mengalami beberapa perubahan guna menyesuaikan dengan kondisi persaingan di industri jasa konstruksi maupun rencana pengembangan perusahaan dalam jangka panjang ke depan sebagai konsekuensi keharusan tumbuh, berkembang dan berkelanjutan.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan yang harus dikelola dengan baik sehingga memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Budaya perusahaan pada dasarnya merupakan sidik jari sebuah perusahaan yang terdiri dari cita-cita, nilai-nilai dan perilaku positif, yang diturunkan mulai dari pemegang saham sampai ke seluruh bagian di perusahaan. Diperlukan proses sosialisasi dan internalisasi kepada seluruh insan Brantas Abipraya agar budaya perusahaan menjadi pedoman ‘ideologis’ dalam melaksanakan tugas sehari-hari guna mendukung PT Brantas Abipraya untuk tumbuh, berkembang dan berkelanjutan.

Sebagai pedoman berperilaku bagi seluruh jajaran Perusahaan dalam bekerja dan berinteraksi di dalam lingkungan Perusahaan, berdasarkan surat edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara maka melalui surat keputusan Direksi Nomor: 319.2/D/KPTS/VII/2020 tentang Perubahan Budaya Perusahaan PT Brantas Abipraya telah mensosialisasikan dan menerapkan budaya perusahaan yaitu AKHLAK, yang terdiri dari:

A. Amanah

“Memegang teguh kepercayaan yang diberikan”.

Panduan perilaku:

- Memenuhi janji dan komitmen.
- Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
- Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

B. Kompeten

“Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas”.

Panduan perilaku:

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- Membantu orang lain belajar.
- Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

C. Harmonis

“Saling peduli dan menghargai perbedaan”

Panduan perilaku:

- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- Suka menolong orang lain.
- Membangun lingkungan yang kondusif.

D. Loyal

“Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara”.

Panduan perilaku:

- Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
- Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

E. Adaptif

“Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan”.

Panduan perilaku:

- Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- Terus-menerus melakukan perubahan mengikuti perkembangan teknologi.
- Bertindak proaktif.

F. Kolaboratif

“Membangun kerja sama yang sinergis”.

Panduan perilaku:

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

1.3 TATA KELOLA PERUSAHAAN

PT Brantas Abipraya (Persero) telah melakukan *self assessment* penerapan GCG pada PT Brantas Abipraya (Persero) tahun 2022 yang mencakup enam aspek pengujian. Penerapan parameter GCG adalah tanggung jawab manajemen perusahaan.

Self Assessment terhadap penerapan GCG pada PT Brantas Abipraya (Persero) dilaksanakan berdasarkan metode dan prosedur *self assessment* sesuai Keputusan Sekretaris Menteri BUMN Nomor SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Aspek yang dinilai terangkum dalam 43 indikator dengan 153 parameter.

Adapun aspek penerapan GCG yang dinilai mencakup: (a) Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara Berkelanjutan, (b) Pemegang Saham dan RUPS, (c) Dewan Komisaris, (d) Direksi, (e) Pengungkapan Informasi dan Transparansi, dan (e) Aspek Lainnya.

Dari hasil *self assessment*, penerapan GCG pada PT Brantas Abipraya (Persero) tahun 2022 mencapai skor **88,057** dari skor maksimal **100,00** dengan kategori predikat “Sangat Baik”.

Tabel 1. Hasil *Self Assessment* GCG PT Brantas Abipraya (Persero)

ASPEK PENGUJIAN / INDIKATOR/PARAMETER		BOBOT	SKOR	CAPAIAN (%)	PENJELASAN
I	Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan	7,000	6,201	88,58%	Sangat Baik
II	Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal	9,000	8,270	91,89%	Sangat Baik
III	Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	35,000	33,117	94,62%	Sangat Baik
IV	Direksi	35,000	33,100	94,57%	Sangat Baik
V	Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9,000	7,368	81,87%	Sangat Baik
VI	Aspek Lainnya	5,000	0,000	0,00%	Baik
SKOR KESELURUHAN		100,000	88,057		Sangat Baik

Capaian skor tersebut merupakan gabungan dari capaian skor aktual enam aspek *governance* yang dinilai, yaitu: Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan, Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi, Pengungkapan Informasi dan Transparansi, dan Aspek Lainnya.

Rincian skor per aspek dan indikator masing-masing disajikan pada Tabel 1.

Dibandingkan dengan praktik terbaik penerapan GCG, kondisi penerapan GCG pada PT Brantas Abipraya (Persero) menunjukkan belum sepenuhnya *compliance* pada

ketentuan yang berlaku dan mencapai *best practices* penerapan GCG sehingga memerlukan upaya-upaya perbaikan.

Dari enam aspek pengujian terhadap penerapan GCG PT Brantas Abipraya (Persero) persentase capaian tertinggi ada pada aspek Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sebesar **94,62%** dan capaian terendah pada aspek Pengungkapan Informasi dan Transparansi sebesar **81,87%**.

1.4 KEBIJAKAN PERUSAHAAN

Untuk mewujudkan visi dan misi Perusahaan dilakukan strategi perbaikan berkelanjutan sebagai bentuk komitmen untuk menjalankan proses bisnis berstandar Sistem Manajemen ISO-9001:2015, ISO-14001:2015, ISO 45001:2018 & SMK3L, ISO 37001:2016 dan ISO 31000:2018 telah dilakukan perubahan kebijakan Perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Menjunjung tinggi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
2. Memenuhi harapan pelanggan dan pemegang saham melalui pengendalian biaya, mutu dan waktu.
3. Menjadikan tata kelola sebagai bagian dari proses bisnis.
4. Meningkatkan nilai Perusahaan melalui inovasi dan pemanfaatan teknologi mutakhir, termasuk teknologi informasi.
5. Mengelola sumber daya secara profesional dan berkelanjutan.
6. Menerapkan sistem manajemen K3L secara konsisten.

Dalam mewujudkan pertumbuhan yang berkelanjutan seluruh proses sistem manajemen telah ditetapkan pula:

1. Kebijakan Mutu
 - Memenuhi kepuasan pelanggan dengan produk bermutu melalui pengendalian proses produksi dan pemilihan metode kerja yang sesuai.
 - Mengembangkan *knowledge* dan *skill* karyawan serta menerapkan *knowledge management* berbasis IT.
 - Menggunakan bahan dan alat produksi sesuai dengan spesifikasi teknis.
 - Membangun *strategic partnership* dengan para mitra yang berkinerja baik.
2. Kebijakan K3L
 - Berkomitmen bahwa sistem manajemen K3L sebagai bagian dari sistem manajemen Perusahaan.
 - Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, nyaman, serta ramah lingkungan.
 - Menyediakan fasilitas kesehatan yang memadai dan menjamin tersedianya perlengkapan kerja sesuai standar.
 - Mengkomunikasikan budaya K3L dan mendorong partisipasi seluruh *stakeholder*.

3. Kebijakan Manajemen Risiko

- PT Brantas Abipraya (Persero) menerapkan sistem manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000 yang diintegrasikan ke dalam semua proses bisnis dan sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dengan tujuan menciptakan dan melindungi nilai perusahaan.
- Penerapan manajemen risiko menjadi bagian tanggung jawab Direksi dan seluruh jajaran pegawai PT Brantas Abipraya (Persero) sesuai sasaran kerja unit organisasi yang dipimpinnya ataupun sasaran kerja individu.
- Direksi memastikan efektivitas pelaksanaan sistem pengendalian internal dan manajemen risiko secara terintegrasi meliputi pelaksanaan strategi perusahaan dan tindak lanjut temuan dan/atau rekomendasi yang disampaikan oleh auditor internal dan eksternal yang dilakukan secara berkala melalui tinjauan manajemen yang dalam pelaksanaannya dipantau oleh Dewan Komisaris.
- Integrasi proses manajemen risiko dilakukan berdasarkan *risk based thinking approach* dimulai dari penetapan Visi, Misi, RJPP, RKAP, KPI dan pelaksanaan seluruh proses bisnis termasuk pengambilan keputusan telah melalui kajian risiko berdasarkan pada selera dan kapasitas risiko perusahaan untuk lebih menjamin pencapaian sasaran dengan target kinerjanya.
- Manajemen memfasilitasi sumber daya yang diperlukan untuk penerapan manajemen risiko, baik personil, anggaran, sarana maupun kegiatan untuk peningkatan kompetensi bagi setiap karyawan untuk dapat menerapkan sistem manajemen risiko berbasis standar SNI ISO 31000.

4. Kebijakan Anti Penyuapan

- Membangun Sistem Manajemen Anti Penyuapan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- Menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari penyuapan sesuai dengan Sistem Manajemen Anti Penyuapan.
- Menciptakan budaya hidup sederhana, tidak memamerkan kemewahan dan tidak bergaya hidup mewah (*hedonisme*).
- Melakukan penilaian dan monitoring risiko penyuapan secara berkala pada proses pekerjaan.
- Melakukan uji kepatutan kepada calon pejabat untuk menghindari penyuapan.
- Mendorong peningkatan kepedulian terhadap sistem pelaporan pelanggaran atau *Whistle Blowing System* (WBS).
- Menindak tegas kepada Insan Abipraya yang terlibat penyuapan sesuai dengan ketentuan dan perundangan yang berlaku.
- Menetapkan dan memberi kewenangan kepada Tim FKAP dalam melakukan peningkatan berkelanjutan Sistem Manajemen Anti Penyuapan perusahaan.

5. Kebijakan Sistem Keamanan Informasi
 - Membangun Sistem Manajemen Keamanan Informasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
 - Menjaga aspek kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan dari seluruh aset informasi milik perusahaan dari ancaman pihak internal ataupun eksternal.
 - Memastikan bahwa Sistem Manajemen Keamanan Informasi perusahaan mendukung kebutuhan dan operasional perusahaan.
 - Menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjamin terciptanya Sistem Manajemen Keamanan Informasi perusahaan yang efektif dan efisien.
 - Mengembangkan dan memelihara proses Manajemen Risiko terkait dengan keamanan informasi Perusahaan.
 - Memastikan bahwa kebijakan ini dimengerti dan dijalankan di seluruh lingkungan perusahaan, serta ditinjau dan dikembangkan secara berkelanjutan.
6. Kebijakan Keselamatan Konstruksi
 - Memenuhi ketentuan Keselamatan Konstruksi
 - Menggunakan tenaga kerja kompeten bersertifikat
 - Menggunakan peralatan yang memenuhi standar kelaikan
 - Menggunakan material yang memenuhi standar mutu
 - Menggunakan teknologi yang memenuhi standar kelaikan
 - Melaksanakan Standar Operasi dan Prosedur (SOP)
 - Memenuhi 9 (sembilan) komponen biaya penerapan SMKK

1.5 MAKSUD DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan maka maksud dan tujuan Perusahaan ialah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, serta pembangunan di bidang industri konstruksi, industri pabrikan, investasi properti dan investasi lainnya dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

1.6 KEGIATAN PERUSAHAAN

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, sebagai perseroan dapat melakukan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Bisnis Konstruksi

Pekerjaan pelaksanaan konstruksi, cakupan jasa yang diberikan oleh Perusahaan adalah:

a) Pekerjaan sipil (seluruh sektor pembangunan), meliputi:

- Bendung, bendungan dan terowongan
- Drainase dan jaringan pengairan
- Reklamasi dan pengerukan
- Jalan, jembatan, landasan dan lokasi pengeboran darat
- Gedung, pabrik dan bangunan industri

- Bangunan pengelolaan air minum, air bersih dan limbah
- Bangunan bawah air
- Pengeboran air tanah
- Dermaga, penahan gelombang dan tanah
- Pencetakan sawah dan pembukaan lahan
- Pembukaan areal transmigrasi
- Perumahan dan pemukiman
- Pertamanan
- Perpipaan
- Pengupasan
- Penggalian/penambangan
- Pekerjaan pancang
- *Mud logging*
- Pengukuran kemiringan sumur
- Pengujian lapisan bawah tanah
- Pekerjaan ulang/*work over*
- Pelayanan *casing* dan *tubing*
- *Mud engineering*
- Perawatan fasilitas produksi
- Pekerjaan sipil lainnya
- Pekerjaan mekanikal-elektrikal termasuk jaringannya: Kelistrikan dan pembangkit
- Pekerjaan mekanikal
- Transmisi kelistrikan
- Pemasangan alat angkut
- Pemasangan fasilitas produk dan fasilitas lepas pantai
- Industri penunjang, antara lain untuk *smelter, industrial plant, dan oil & gas*

2. Bisnis Energi

Usaha utama Perusahaan adalah sebagai jasa penyedia tenaga kelistrikan melalui kegiatan investasi pembangunan pembangkit listrik dengan membangun tenaga kelistrikan (ramah lingkungan) pada Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) atau Pembangkit Listrik Tenaga Minihydro (PLTM). Selain itu Perusahaan juga melakukan pengembangan investasi pada Pembangkit Tenaga Surya (PLTS). Perusahaan juga melakukan kajian-kajian dalam pengembangan Pembangkit EBT lainnya seperti Pembangkit Listrik Tenaga Bayu (PLTB), Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP), Pembangkit Listrik Tenaga Biomassa (PLTBm), serta peluang bisnis lain di luar Pembangkitan / *Independent Power Producer (IPP)* misalnya *Green Hydrogen, PLTS Retail*, dll. Seluruh kegiatan usaha Perusahaan dilakukan dengan persaingan bebas yang sehat, tentunya dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan etika bisnis yang berlaku.

Dalam pengembangan pembangkit listrik berbasis EBT ini, BREN sebagai *Independent Power Producer* (IPP) juga bersinergi dengan beberapa mitra strategis baik dari BUMN / Anak Usaha BUMN, Anak Usaha PT PLN, maupun pihak swasta. Energi listrik yang diproduksi di-*supply* ke jaringan milik PT PLN (Persero) untuk selanjutnya didistribusikan kepada *end user* masyarakat dan industri.

Skema pengembangan potensi lokasi pembangkit dilakukan melalui:

- A. Skema *Greenfields*** → Lokasi dikembangkan dengan mencari titik-titik potensial untuk pengembangan PLTA/PLTM dengan sistem *run-off river*.
- B. Skema *Brownfields*** → Lokasi dikembangkan dengan pemanfaatan bendung/bendungan eksisting milik Kementerian PUPR untuk infrastruktur PLTA/PLTM melalui skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).
- C. Skema *Solicited Tender PLN*** → Lokasi diinisiasi oleh PT PLN yang kemudian dilakukan tender pengembangan, pembangunan, dan operasi.

3. Bisnis Peralatan dan *Precast*

Pada bisnis peralatan dan *precast* memiliki cakupan produk yang terdiri atas:

- Pada bisnis alat, cakupan produk dan jasa yang diberikan Perusahaan adalah jasa penyewaan alat.
- Pada bisnis *Precast* cakupan produk dan jasa yang diberikan oleh Perusahaan adalah CCSP, FCSP, *Slab*, *PCI Girder*, *PCU Girder*, *Box Culvert*, *U Ditch*, *Square Pile*, *Spun Pile*, *Tri Angle Pile*, Dinding Panel dan lain – lain.

Selain kegiatan usaha utama sebagaimana tersebut di atas, Perseroan dapat melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk pergudangan, perkantoran, perhotelan, *rest area*, *resort* pariwisata, olahraga dan rekreasi, pendidikan dan penelitian.

1.7 SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

1. Komisaris Perusahaan

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya dengan nomor: SK-281/MBU/09/2020 tanggal 10 September 2020 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota – Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya dengan nomor: SK-232/MBU/07/2021 tanggal 9 Juli 2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya, serta Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya dengan nomor: SK-19/MBU/01/2023 tanggal 31 Januari 2023 tentang Pemberhentian dan

Pengangkatan Anggota – Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya, sehingga susunan Dewan Komisaris di Perusahaan terdiri dari:

Haryadi	: Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen
Kenny Daryat Nanang	: Komisaris Independen
Imam Haryono	: Komisaris
Diana Kusumastuti	: Komisaris
Tursandi Alwi	: Komisaris

2. Direksi Perusahaan

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan (Perseroan) PT Brantas Abipraya nomor: SK-231/MBU/07/2021 tanggal 9 Juli 2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota – Anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan (Perseroan) PT Brantas Abipraya nomor: SK-144/MBU/07/2022 tanggal 11 Juli 2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota – Anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Brantas Abipraya, serta Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan (Perseroan) PT Brantas Abipraya nomor: SK-238/MBU/10/2022 tanggal 26 Oktober sehingga telah ditetapkan susunan Direksi sebagai berikut:

Sugeng Rochadi	: Direktur Utama
Muhammad Toha Fauzi	: Direktur Operasi I
Purnomo	: Direktur Operasi II
Suradi	: Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Tumpang Muhammad	: Direktur SDM dan Umum

BAB 2

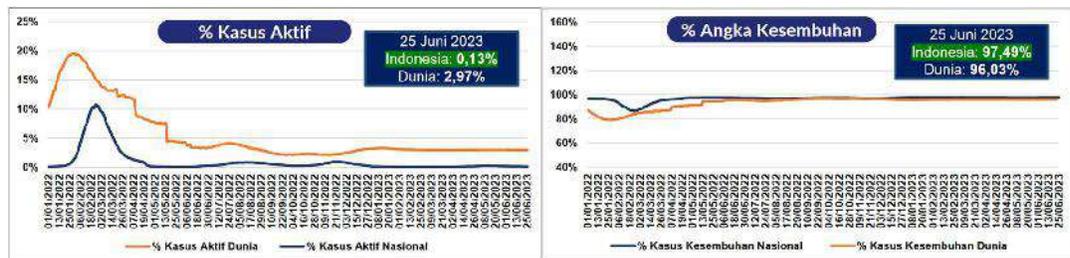
KINERJA PERUSAHAAN TAHUN 2023

2.1 KONDISI UMUM

2.1.1 SITUASI EKSTERNAL

Situasi pandemi Covid-19 di dunia pada tahun 2023 sudah berangsur membaik, Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), pada Mei 2023 mengumumkan status Covid-19 sebagai darurat kesehatan masyarakat global sudah berakhir¹. Presiden Joko Widodo pun sudah lebih dulu mencabut secara resmi Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di seluruh wilayah Indonesia pada akhir tahun 2022, dan menetapkan status pandemi Covid-19 telah berakhir dan mengubah status faktual Covid-19 menjadi penyakit endemi di Indonesia pada Juni 2023².

Keputusan tersebut diambil setelah program vaksinasi yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia dinilai sukses. Cakupan vaksinasi di Indonesia berada pada angka 86,87% (dosis pertama), 74,54% (dosis kedua), 38,03% (dosis ketiga), dan 1,86% (dosis keempat). Walaupun tergolong berhasil, masih terdapat provinsi dengan cakupan vaksinasi di bawah 50%, yaitu 1 provinsi pada dosis 1 dan 4 provinsi pada dosis 2. Dosis 3, ada 15 provinsi dengan cakupan dibawah 30%. Adapun dosis 4 seluruh provinsi masih berada <10%. Meskipun belum mencapai 100%, pencapaian tersebut mampu menurunkan jumlah kasus aktif menjadi 9.027 (0,13%) berada di bawah rata-rata dunia (2,97%), dan juga meningkatkan angka kesembuhan yang mencapai 6,64 juta dari 6,81 juta kasus (97,49%) sehingga Indonesia berada di atas rata-rata kesembuhan dunia (96,03%)³.



Gambar 1. Perkembangan % Kasus Aktif dan % Kesembuhan Indonesia vs Dunia

Sumber: <https://covid19.go.id>

Seiring dengan berakhirnya situasi pandemi di dunia, kinerja ekonomi di beberapa negara sampai pertengahan 2023 mulai membaik. Ekonomi Amerika Serikat tumbuh positif yang ditopang oleh faktor domestik. Ekonomi Tiongkok tumbuh lebih tinggi

¹ Sindonews.com. 2023. WHO: Covid-19 Sudah Berakhir. <https://international.sindonews.com/read/1089899/41/who-covid-19-sudah-berakhir-1683299110>

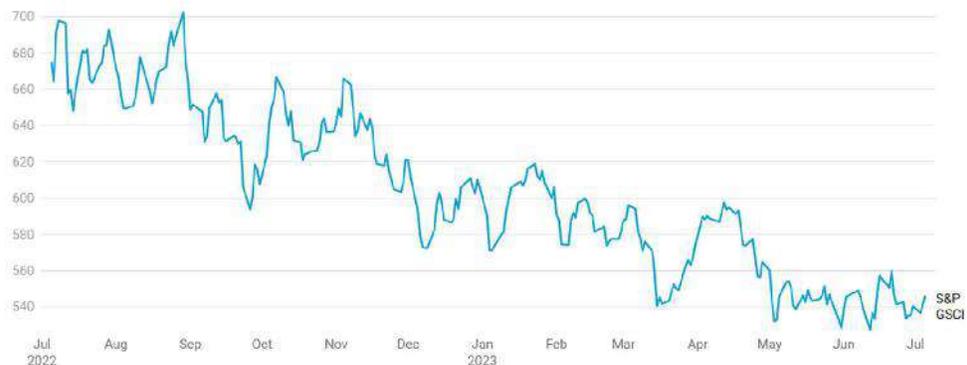
² Setkab.go.id. 2023. Inilah Keppres Penetapan Berakhirnya Status Pandemi COVID-19 di Indonesia. <https://setkab.go.id/inilah-keppres-penetapan-berakhirnya-status-pandemi-covid-19-di-indonesia/>

³ Analisis Data Covid-19 Indonesia: Update Per 25 Juni 2023. Satgas Penanganan Covid 19. 2023

namun di bawah ekspektasi. Perkembangan ekonomi Eropa tumbuh lambat karena pelemahan sisi produksi dan konsumsi.

Di tengah kondisi dunia yang belum sepenuhnya pulih dari dampak pandemi Covid-19, perekonomian global masih diterjang tantangan yang berasal dari efek domino perang Rusia-Ukraina yang terjadi pada tahun 2022 dan masih berlangsung sampai dengan sekarang. Dari sisi perkembangan harga komoditi global, harga minyak meningkat dan harga komoditas pangan yang fluktuatif menjadi dampak dari kombinasi pandemi dan konflik geopolitik. Hal ini menimbulkan stagflasi dan tekanan keuangan di banyak negara yang menjadi faktor utama perlambatan ekonomi global.

GSCI (*Goldman Sachs Commodity Index*) menunjukkan dalam satu tahun terakhir, harga komoditas mencatatkan pelemahan sekitar -19,11% dari 675 (5 Juli 2022) menuju 545 (5 Juli 2023). Indeks ini merupakan representasi dari beberapa jenis komoditas dengan menitikberatkan bobot produksi global. Dari beberapa jenis komoditas, salah satu yang mengalami penurunan yang sangat signifikan yakni minyak mentah. Performa *Brent oil* mengalami penurunan lebih dari 30% secara tahunan dari U\$110 menjadi U\$76 per barel⁴.



Gambar 2. *Goldman Sachs Commodity Index, 2022-2023*

Sumber: Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024

Harga gas alam dan batu bara terkoreksi tajam yaitu menurun sebesar 48,5% dan 52,8%. Sementara, harga komoditas pangan juga menunjukkan penurunan, kecuali CPO yang sedikit mengalami penguatan. Kedelai masih berada di level yang cukup tinggi. Sedangkan jagung dan gandum sedikit menurun. Harga komoditas mempengaruhi tingkat inflasi. Inilah yang kemudian memukul perekonomian negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Tiongkok, dan sebagian besar negara di Eropa, sehingga mengalami perlemahan yang cukup tajam pada tahun ini. Hal ini lah yang membuat pemulihan ekonomi global tersendat. *International Monetary Fund* (IMF)

⁴ Harga Komoditas Dunia Terjun Bebas, RI Rugi Berlipat Ganda. CNBC Indonesia. 2023. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230706155116-128-451972/harga-komoditas-dunia-terjun-bebas-ri-rugi-berlipat-ganda>.

pun menurunkan ekspektasinya terhadap pertumbuhan ekonomi global tahun ini pada *World Economic Outlook (WEO) 2023*, yaitu sebesar 3,0% (yoy) ⁵.

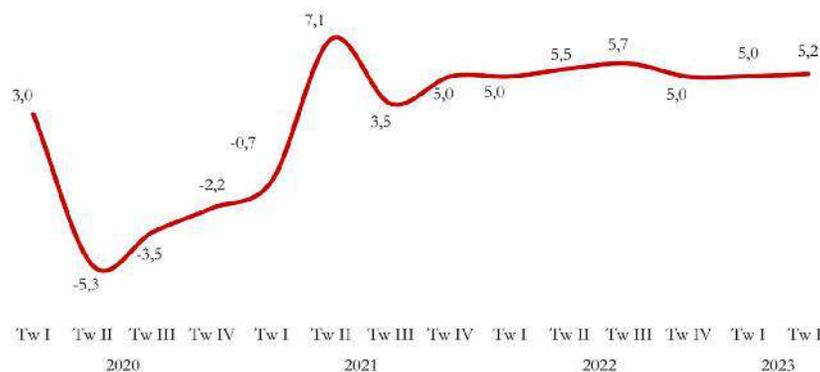
Tabel 2. Proyeksi % Pertumbuhan Ekonomi Global

Negara	2019	2020	2021	2022	2023F
Global	2,2	-3,1	6,3	3,5	3,0
Eropa	1,6	-6,1	5,3	3,5	0,9
AS	2,3	-2,8	5,9	2,1	1,8
Tiongkok	6,0	2,2	8,4	3,0	5,2
India	3,9	-5,8	9,1	7,2	6,1
ASEAN-5	4,3	-4,4	3,8	5,5	4,6
- Indonesia	5,0	-2,1	3,7	5,3	5,0
- Malaysia	4,4	-5,5	3,1	8,7	4,5
- Filipina	6,1	-6,1	5,7	7,6	6,2
- Thailand	2,1	-6,1	1,5	2,6	3,4
- Singapura	1,3	-3,9	8,9	3,7	1,5

Sumber: *World Economic Outlook. IMF 2023*

Sementara itu, perkembangan ekonomi nasional diperkirakan masih akan tetap kuat selama tahun 2023. Indonesia diperkirakan termasuk sebagai salah satu negara yang masih mampu tumbuh, melanjutkan momentum positif periode sebelumnya. Pencabutan status pandemi berdampak positif terhadap performa perekonomian domestik pada semester I-2023 karena aktivitas perekonomian kembali berjalan seperti keadaan pra-pandemi.

Di tengah proyeksi perlambatan ekonomi dunia, resiliensi perekonomian Indonesia di tahun 2023 diperkirakan tetap terjaga. Pertumbuhan ekonomi melanjutkan tren yang kuat pada triwulan II 2023 yang tercatat sebesar 5,2%(yoy), sedikit lebih tinggi, jika dibandingkan dengan triwulan sebelumnya yang tumbuh 5,0%(yoy) ⁶. Resiliensi perekonomian dari sisi sektor riil juga ditopang oleh stabilitas ekonomi makro lain seperti inflasi yang semakin terkendali, fluktuasi di pasar keuangan yang terjaga, serta optimalisasi peran fiskal kepada perekonomian.



Gambar 3. % Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulanan, 2020-2023

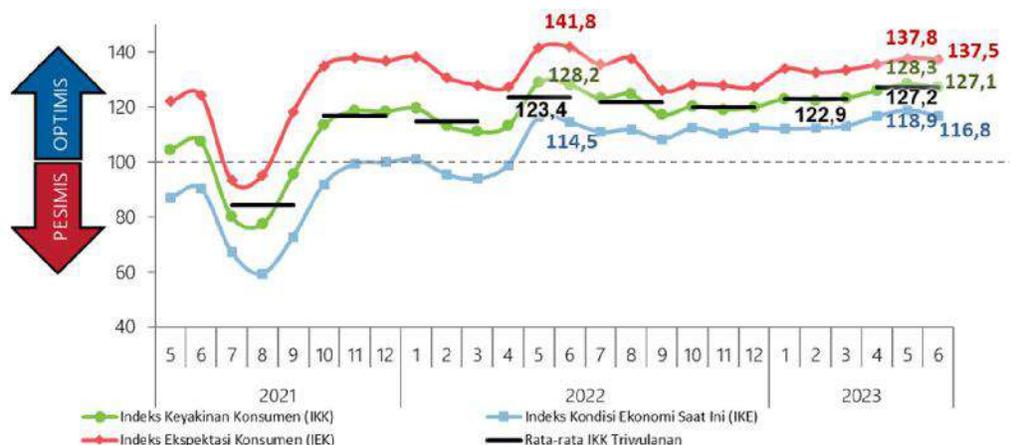
Sumber: *Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024*

⁵ Prospek Cerah Perekonomian Indonesia 2023. Kementerian Keuangan. 2023. <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/prospek-cerah-perekonomian-indonesia-2023>.

⁶ Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024. Kemenkeu. 2023

Risiko perlambatan global perlu tetap diwaspadai dampaknya terhadap prospek ekonomi nasional. Harga komoditas global diperkirakan akan mengalami tren penurunan hingga triwulan II 2023, termasuk komoditas ekspor unggulan Indonesia. Harga rata-rata harga CPO pada semester I 2023 sebesar US\$879 per MT lebih rendah jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya US\$1.533 per MT. Di lain sisi, harga batubara acuan (HBA) pada semester I 2023 mencapai US\$254,7 per ton, lebih rendah dari rata-rata pada semester II 2022 sebesar US\$313,4 per ton. Turunnya harga komoditas unggulan tersebut, tidak bisa dilepaskan dari fluktuasi harga minyak mentah internasional, karena fungsi komoditas tersebut merupakan substitusi dari minyak bumi⁷. Penurunan harga tersebut dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi Indonesia apabila tidak diantisipasi dengan segera.

Perekonomian nasional menunjukkan kinerja yang kian ekspansif di semester pertama 2023. Sukses kepemimpinan nasional yang akan segera berlangsung memancing pelaku ekonomi semakin sadar atas situasi politik nasional terkini. Keyakinan konsumen atas optimisnya perekonomian nasional merujuk pada survei yang dilakukan oleh Bank Indonesia pada Juni 2023. Survei Konsumen Juni 2023 mengindikasikan optimisme konsumen terhadap kondisi ekonomi tetap kuat. Hal tersebut terindikasi dari Indeks Keyakinan Konsumen (IKK) Juni 2023 sebesar 127,1, tetap terjaga pada level optimis (indeks >100), meskipun sedikit menurun dibandingkan 128,3 pada bulan sebelumnya. Tetap kuatnya keyakinan konsumen pada Juni 2023 didorong oleh tetap optimisnya keyakinan konsumen terhadap kondisi ekonomi saat ini dan ekspektasi terhadap ekonomi ke depan meskipun keduanya sedikit menurun dibandingkan Mei 2023. Hal tersebut tecermin dari Indeks Kondisi Ekonomi Saat Ini (IKE) dan Indeks Ekspektasi Konsumen (IEK) Juni 2023 yang masing-masing tercatat sebesar 116,8 dan 137,5, masih berada diatas 100⁸.



Gambar 4. Perkembangan Indeks Keyakinan Konsumen 2021-2023

Sumber: Survey Konsumen, Juni 2023. BI.go.id

⁷ Akhir Pesta Harga Komoditas dan Perlambatan Ekonomi. Bisnis.com. 2023. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20230720/44/1676413/opini-akhir-pesta-harga-komoditas-dan-perlambatan-ekonomi>.

⁸ Survey Konsumen, Juni 2023. Bank Indonesia. 2023

Berdasarkan RAPBN Tahun Anggaran 2024, perekonomian nasional diperkirakan tumbuh mencapai 5,1% pada tahun 2023, Resiliensi perekonomian nasional di tahun 2023 akan berperan penting dalam membentuk pijakan yang kuat bagi laju pertumbuhan ekonomi ke depannya. Laju inflasi Indonesia meningkat pesat menjadi 5,5% (yoy) di tahun 2022 jauh di atas sasarannya, namun masih lebih moderat jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Tren penurunan inflasi masih terus berlanjut hingga memasuki tahun 2023. Sejalan dengan berkurangnya tekanan global dan moderasi harga, inflasi di tahun 2023 diperkirakan akan terus melandai dan kembali bergerak dalam sasaran di akhir tahun.

Pada awal tahun 2023, Bank Indonesia menaikkan suku bunga acuan sebesar 225 basis poin atau 2,25% sejak Agustus 2022 hingga jadi 5,75% pada Januari 2023, dan sampai dengan Agustus 2023, Bank Indonesia tetap mempertahankan suku bunga acuan pada 5,75%. Sejalan itu, penetapan suku bunga *deposit facility* sebesar 5% dan suku bunga *lending facility* sebesar 6,50%. Keputusan ini diambil guna memastikan inflasi tetap terkendali dalam kisaran 3,0±1% pada sisa 2023. Tingkat suku bunga diperkirakan tetap berada di level tinggi untuk jangka waktu yang lama (*higher for longer*).

Tabel 3. Asumsi Dasar Ekonomi Makro, 2019-2023

Indikator	2019	2020	2021	2022	APBN 2023	Outlook 2023
Pertumbuhan Ekonomi (%yoy)	5,0	-2,1	3,7	5,3	5,3	5,1
Inflasi (%yoy)	2,7	1,7	1,9	5,5	3,6	3,1
Tingkat Suku Bunga SUN 10 Tahun (%)	5,6	5,9	6,4	7,0	7,9	6,8
Nilai Tukar (Rp/US\$)	14.146	14.577	14.312	14.871	14.800	15.100
Harga Minyak Mentah Indonesia (US\$/barel)	62	40	68	97	90	78
<i>Lifting</i> Minyak mentah (ribu barel per hari)	746	707	660	612	660	614
<i>Lifting</i> Gas (ribu barel setara minyak per hari)	1.057	983	995	954	1.100	985

Sumber: Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024

Secara umum, kondisi indikator makro Indonesia di tahun 2023 diprediksikan akan lebih baik dari tahun 2022, namun beberapa indikator diprediksi tidak tercapai sesuai dengan target APBN yang ditetapkan pada awal tahun. Nilai tukar rupiah yang semula ditargetkan di Rp14.800/US\$, diprediksi akan berkisar Rp15.100. Ketidaktercapaian ini akibat dari ketidakpastian dan tekanan global yang harus dihadapi. Kinerja *lifting* minyak dan gas bumi di Indonesia memiliki tren yang cenderung menurun dari tahun ke tahun. *Lifting* migas tahun 2023 masih menghadapi tantangan utama, capaian rata-rata *lifting* minyak sampai dengan Juli 2023 mencapai 615 ribu bph sementara rata-rata *lifting* gas sampai dengan Juli 2023 mencapai 951 ribu bsmph.

Perekonomian domestik yang membaik memunculkan harapan cemerlang untuk menyambut kalangan investor luar negeri. Kepercayaan investor global terhadap ekonomi nasional Indonesia terpantau baik. Hal ini tercermin dalam pergerakan arus modal global ke *emerging market* yang meningkat. *Capital Inflow* ke pasar obligasi

Indonesia hingga 21 Juni mencapai Rp80,79 triliun secara *year to date* (ytd), sedangkan di pasar saham terakumulasi sebesar Rp16,87 triliun (ytd)⁹.

Salah satu sektor yang menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi nasional adalah sektor infrastruktur. Pembangunan bidang infrastruktur diarahkan untuk mendorong percepatan dan pemerataan pembangunan infrastruktur dasar dan penggerak ekonomi yang berkelanjutan. Anggaran pembangunan bidang infrastruktur difokuskan pada penyediaan infrastruktur layanan dasar yang mencakup antara lain infrastruktur sumber daya air, konektivitas maupun perumahan dan pemukiman, serta infrastruktur yang diharapkan dapat mendukung pengembangan ekonomi dan memberikan manfaat bagi pemulihan ekonomi yang mencakup antara lain pembangunan infrastruktur konektivitas dan ketersediaan layanan transportasi yang memadai untuk mendorong peningkatan kinerja investasi serta penurunan indeks kemahalan logistik.

Beberapa output prioritas bidang infrastruktur dari tahun 2019-2023 antara lain: (1) pembangunan bendungan yang selesai sebanyak tiga unit pada tahun 2019, dan ditargetkan sebanyak 15 unit pada tahun 2023; (2) pembangunan jalan baru sepanjang 456 km pada tahun 2019 dan ditargetkan sepanjang 422,4 km pada tahun 2023; (3) jalan tol beroperasi sepanjang 246 km pada tahun 2020, dan ditargetkan sepanjang 334,2 km pada tahun 2023; (4) pembangunan jembatan baru sepanjang 7.780 m pada tahun 2020, dan ditargetkan sepanjang 8.255,6 m pada tahun 2023; (5) pembangunan tujuh pelabuhan penyeberangan baru pada tahun 2020 dan ditargetkan sebanyak 22 pada tahun 2023; (6) pembangunan delapan bandar udara baru pada tahun 2020 dan ditargetkan sebanyak 17 pada tahun 2023; (7) pembangunan rumah susun sebanyak 5.634 unit pada tahun 2019, dan ditargetkan sebanyak 5.528 unit pada tahun 2023; (8) pembangunan rumah khusus sebanyak 1.954 unit pada tahun 2019, dan ditargetkan sebanyak 3.362 unit pada tahun 2023; (9) pembangunan sistem penyediaan air minum (SPAM) sebanyak 1.205,5 liter/detik pada tahun 2019 dan ditargetkan sebanyak 1.214 liter/detik pada tahun 2023; dan (10) penyediaan akses internet sebanyak 6.934 titik (akumulasi) pada tahun 2019, dan ditargetkan sebanyak 9.755 titik (Baru) 33.465 titik (Eksisting) pada tahun 2023¹⁰.

Realisasi anggaran infrastruktur semester I 2023 mencapai Rp117,1 triliun. Anggaran tersebut dimanfaatkan melalui belanja Kementerian dan Lembaga (K/L) sebesar Rp60,7 triliun, untuk alokasi jalan, jembatan, bendungan, jaringan irigasi, sarpras pendidikan, SPAM, sarpras sanitasi/persampahan, dan bantuan stimulan perumahan swadaya. Selain itu, melalui Kementerian Perhubungan sebesar Rp12,6 triliun, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) sebesar Rp3,1 triliun, melalui Transfer ke Daerah (TKD) sebesar Rp35,0 triliun, serta melalui pembiayaan sebesar

⁹ Laporan Semester I APBN 2023, Perekonomian Nasional Membaik. detik.com. 2023. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6815434/laporan-semester-i-apbn-2023-perekonomian-nasional-membaik>

¹⁰ Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024. Kemenkeu. 2023

Rp22 triliun untuk FLPP, pembiayaan perumahan 114.500 unit rumah, dan LMAN untuk pengadaan lahan PSN¹¹.

Proyek yang menjadi salah satu pendorong utama sektor infrastruktur adalah pembangunan IKN. Alokasi anggaran untuk proyek pembangunan IKN pada APBN 2023 mencapai Rp23,6 triliun pada 2023 yang pagunya dimasukkan ke dalam kementerian/lembaga, antara lain Kementerian Perencanaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), Kementerian Perhubungan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Polri, dan Kementerian Investasi. Anggaran IKN terbesar berada dalam pagu anggaran Kementerian PUPR, yakni sebesar Rp20,8 triliun untuk sarana dan prasarana dasar¹².

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) mencatat anggaran untuk mendukung infrastruktur IKN Nusantara tahun 2020-2023 sebesar Rp36,72 triliun dari total Rp62,27 triliun sampai dengan 2024 atau sebanyak 76 paket pekerjaan dengan progres sebesar 15,84%. Secara garis besar Kementerian PUPR telah membelanjakan anggaran IKN Nusantara sebesar Rp54,69 triliun dalam periode 2020-2023. Adapun jumlah paket fisik dalam periode tersebut sebanyak 78 paket dengan total pagu anggaran pekerjaan fisik terkontrak sebesar Rp54,69 triliun, dengan progres fisik sebesar 18,17%¹³.

Realisasi progres *batch* I pembangunan IKN sudah mencapai 41,03% dengan jumlah paket sebanyak 39 paket fisik, terkontrak sepanjang 2020 – Maret 2023. Sementara untuk Batch 2 atau paket terkontrak Maret 2023-2024 terdapat 39 paket fisik terkontrak dan sedang persiapan / proses lelang sesudah Maret 2023. Saat ini progres fisik untuk *batch* II ini mencapai 0,09%¹³.

Pembangunan infrastruktur yang masif menjadi faktor utama bertumbuhnya sektor industri konstruksi. Berdasarkan laporan dari BPS, sampai dengan semester I 2023 industri Konstruksi tumbuh sebesar 5,23% dibandingkan periode yang sama tahun lalu (yoy)¹⁴. Bertumbuhnya industri konstruksi tidak lepas dari meningkatnya proyek-proyek konstruksi selepas berakhirnya Pandemi di Indonesia.

¹¹ Sri Mulyani: Indeks Infrastruktur Indonesia Masih Jauh Dibanding Negara Lain. kontan.co.id. 2023.

<https://nasional.kontan.co.id/news/sri-mulyani-indeks-infrastruktur-indonesia-masih-jauh-dibanding-negara-lain>

¹² Menkeu Akhirnya Buka-bukaan Anggaran untuk IKN, Segini Nilainya. infobanknews.com. 2023.

<https://infobanknews.com/menkeu-akhirnya-buka-bukaan-anggaran-untuk-ikn-segini-nilainya/>

¹³ Progress Pembangunan Ibu Kota Negara. Satgas Pembangunan Infrastruktur IKN-PUPR 24 Agustus 2023. 2023.

¹⁴ Berita Resmi Statistik 7 Agustus 2023. Badan Pusat Statistik. 2023.

BAB 3

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN TAHUN 2024

3.1 KONDISI UMUM

3.1.1 KONDISI EKSTERNAL

Pandemi Covid-19 di tahun 2023 sudah usai, status pandemi global sudah dicabut oleh WHO pada Mei 2023¹⁵, namun kondisi ekonomi dunia masih belum pulih seutuhnya. Beberapa negara di Eropa dan Asia berada pada jurang resesi dikarenakan dampak dari konflik Rusia – Ukraina yang masih belum mencapai titik terang. Negara – negara seperti Jerman, Polandia, Sri Lanka dan beberapa negara di Eropa masuk ke dalam daftar negara – negara yang mengalami resesi. Inggris kini menjadi negara terakhir yang berpotensi masuk ke jurang resesi setelah ekonomi mereka berkontraksi 0,5% pada Juli 2023¹⁶.

Kondisi ini membuat proyeksi pertumbuhan ekonomi dunia pada tahun 2024 melemah dibandingkan dengan tahun 2023. Perekonomian dunia diperkirakan akan tumbuh sebesar 3,0% pada tahun 2023, sebelum melambat menjadi 2,7% pada tahun 2024. Porsi pertumbuhan global yang tidak proporsional pada tahun 2023-24 diperkirakan akan terus datang dari Asia, meskipun diproyeksikan Tiongkok tetap pulih secara perlahan¹⁷.

Tabel 33. Proyeksi Pertumbuhan Global 2024

	2022	2023		2024	
		Interim EO projections	Difference from June EO	Interim EO projections	Difference from June EO
World	3.3	3.0	0.3	2.7	-0.2
G20 ¹	3.1	3.1	0.3	2.7	-0.2
Australia	3.7	1.8	0.0	1.3	-0.1
Canada	3.4	1.2	-0.2	1.4	0.0
Euro area	3.4	0.6	-0.3	1.1	-0.4
Germany	1.9	-0.2	-0.2	0.9	-0.4
France	2.5	1.0	0.2	1.2	-0.1
Italy	3.8	0.8	-0.4	0.8	-0.2
Spain ²	5.5	2.3	0.2	1.9	0.0
Japan	1.0	1.8	0.5	1.0	-0.1
Korea	2.6	1.5	0.0	2.1	0.0
Mexico	3.9	3.3	0.7	2.5	0.4
Türkiye	5.5	4.3	0.7	2.6	-1.1
United Kingdom	4.1	0.3	0.0	0.8	-0.2
United States	2.1	2.2	0.6	1.3	0.3
Argentina	5.0	-2.0	-0.4	-1.2	-2.3
Brazil	3.0	3.2	1.5	1.7	0.5
China	3.0	5.1	-0.3	4.6	-0.5
India ³	7.2	6.3	0.3	6.0	-1.0
Indonesia	5.3	4.9	0.2	5.2	0.1
Russia	-2.0	0.8	2.3	0.9	1.3
Saudi Arabia	8.8	1.9	-1.0	3.1	-0.5
South Africa	1.9	0.6	0.3	1.1	0.1

Sumber: OECD Economic Outlook, Interim Report September 2023

¹⁵ Sindonews.com. 2023. WHO: Covid-19 Sudah Berakhir. <https://international.sindonews.com/read/1089899/41/who-covid-19-sudah-berakhir-1683299110>

¹⁶ Cnbcindonesia.com. 2023. Daftar Terbaru 12 Negara Masuk Jurang Resesi, Next Inggris?. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230913202622-128-472279/daftar-terbaru-12-negara-masuk-jurang-resesi-next-inggris>

¹⁷ Oecd.org. 2023. OECD Economic Outlook, Interim Report September 2023. <https://www.oecd.org/economic-outlook/september-2023/>

Melambatnya pertumbuhan ekonomi dunia di tahun 2024 disebabkan oleh inflasi dunia yang masih tinggi. Inflasi diperkirakan akan melambat secara bertahap pada tahun 2023 dan 2024, namun tetap berada di atas target bank sentral di sebagian besar negara. Inflasi umum di negara-negara G20 diperkirakan akan menurun menjadi 6% pada tahun 2023 dan 4,8% pada tahun 2024, dengan inflasi inti di negara-negara maju G20 menurun dari 4,3% tahun ini menjadi 2,8% pada tahun 2024¹⁸.

Walaupun pertumbuhan ekonomi global masih lambat, ekonomi Indonesia diproyeksikan akan tetap kuat di tahun 2024 dan akan bertumbuh sebesar 5,2%. Meski sedikit melambat dibandingkan dengan pertumbuhan tahun 2022, proyeksi tersebut sedikit lebih baik dari proyeksi pertumbuhan di tahun 2023 ini. Hal yang sama juga diproyeksikan oleh Pemerintah yang tertuang dalam RAPBN 2024.

Tabel 34. Indikator Makro Ekonomi 2024

No.	Asumsi	Outlook 2023	APBN 2024
1	Pertumbuhan Ekonomi Nasional (%yoy)	5,1	5,2
2	Inflasi (%yoy)	3,1	2,8
3	Tingkat Suku Bunga SBN 10 Tahun (%)	6,8	6,7
4	Nilai Tukar (Rp/US\$)	15.100	15.000
5	Harga Minyak Mentah Indonesia (US\$/barel)	78	82
6	<i>Lifting</i> Minyak mentah (ribu barel per hari)	614	635
7	<i>Lifting</i> Gas (ribu barel setara minyak per hari)	985	1.033

Sumber: Kementerian Keuangan

Selain pertumbuhan ekonomi, indikator makro Indonesia yang ikut terkoreksi berdasarkan prognosa tahun 2023 jika dibandingkan dengan target di RAPBN 2024 adalah tingkat inflasi, nilai tukar Rupiah terhadap US\$ dan harga minyak mentah. Inflasi Indonesia di tahun 2024 diproyeksikan dapat terkendali di 2,8% turun dari kondisi prognosa tahun 2023 yang sebesar 3,1%. Hal ini menunjukkan optimisme Indonesia dalam melihat volatilitas harga energi dan komoditas yang sangat mempengaruhi tingkat inflasi. Optimisme ini juga terlihat dari target nilai tukar rupiah tahun 2024 sebesar Rp15.000/US\$ yang tidak berbeda jauh dengan prognosa tahun 2023 sebesar Rp15.100/US\$ dengan kondisi kenaikan suku bunga acuan yang masih terus dilakukan oleh beberapa negara terutama The Fed untuk mengendalikan inflasi. Harga minyak mentah Indonesia juga diproyeksikan sebesar 80 US\$/barrel, sedikit lebih tinggi dari prognosa tahun 2023 sebesar 78 US\$/barrel. Hal ini menunjukkan harapan akan meredanya krisis geopolitik yang mendorong stabilitas harga minyak mentah dan kondisi pasokan yang semakin membaik kedepannya¹⁹.

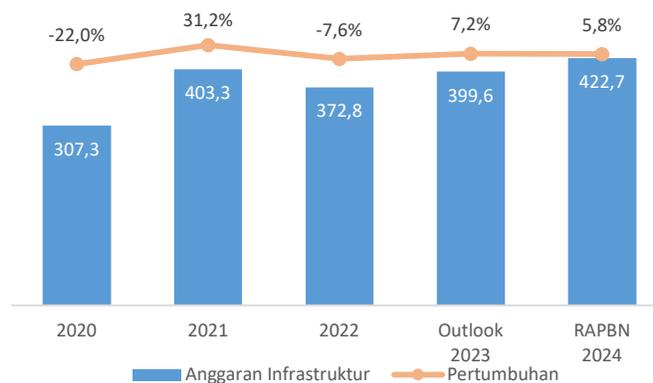
Secara garis besar kondisi ekonomi Indonesia diproyeksikan masih tetap kuat dan berada di atas beberapa negara – negara di dunia, meskipun begitu kewaspadaan tetap harus dijaga agar kondisi ini dapat dipertahankan, terlebih Pemilihan Umum dan

¹⁸ Oecd.org. 2023. OECD Economic Outlook, Interim Report September 2023. <https://www.oecd.org/economic-outlook/september-2023/>

¹⁹ Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024. Kemenkeu. 2023

Pilkada Serentak akan dilaksanakan pada tahun 2024. Kondisi politik diproyeksikan akan lebih kondusif dari pada Pemilu sebelumnya, potensi politik identitas diprediksi tidak akan seramai tahun 2019, namun kewaspadaan terhadap munculnya kejadian serupa tetap ada²⁰. Potensi ketidakstabilan politik ini tentunya dapat mempengaruhi pertumbuhan kondisi ekonomi Indonesia dengan berbagai macam potensi dampak yang akan muncul. Investor dan pelaku bisnis mungkin menjadi lebih hati-hati dan menunda keputusan investasi atau ekspansi bisnis. Ketidakpastian politik dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi, yang dapat mengakibatkan penurunan investasi dan pertumbuhan ekonomi yang lebih lambat. Hasil pemilu bisa berdampak pada perubahan dalam pemerintahan atau perubahan mayor dalam legislatif yang dapat mengarah pada perubahan dalam kebijakan perpajakan, regulasi bisnis, atau kebijakan fiskal dan moneter ataupun infrastruktur. Hal-hal tersebut dapat berpotensi menghambat pertumbuhan ekonomi Nasional

Salah satu sektor yang dapat menjadi penopang pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam kondisi yang tidak pasti adalah dari sektor konstruksi. Berdasarkan RAPBN 2024, sektor konstruksi membaik di tahun 2024 sejalan dengan menggeliatnya investasi. Seiring dengan stabilitas kondisi politik terutama dalam menghadapi Pemilu 2024, sektor konstruksi diperkirakan akan kembali ekspansif. Selain itu, percepatan penyelesaian PSN khususnya IKN Nusantara, dan normalisasi harga komoditas juga diharapkan akan turut menopang pertumbuhan sektor konstruksi. Dalam RAPBN tersebut, Pemerintah merancang anggaran untuk infrastruktur sebesar Rp422,7 triliun di tahun 2024. Besaran anggaran tahun 2024 meningkat sebesar 5,8% dari anggaran tahun 2023. Adapun anggaran tersebut mencakup kebutuhan belanja Kementerian/Lembaga sebesar Rp213,7 triliun, belanja non-K/L sebesar Rp20,3 triliun, transfer ke daerah (TKD) Rp94,8 triliun, dan pembiayaan sebesar Rp93,9 triliun, dan juga Lanjutan/Penyelesaian PSN tahun 2024 sebesar Rp45,7 triliun. Anggaran untuk IKN tahun 2024 mencapai Rp40,6 triliun, termasuk anggaran dari PUPR Rp35 triliun.



Gambar 6. Anggaran Infrastruktur 2020 – 2024
 Sumber: Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024

²⁰ Kominfo.go.id. 2023. Situasi Politik dan Keamanan saat Pemilu 2024 Akan Lebih Kondusif. https://www.kominfo.go.id/content/detail/49980/situasi-politik-dan-keamanan-saat-pemilu-2024-akan-lebih-kondusif/0/berita_satker

Berdasarkan paparan RAPBN 2024 oleh kementerian PUPR, pembangunan infrastruktur tahun 2024 akan berfokus pada target prioritas, yakni bidang Sumber Daya Air meliputi infrastruktur bendungan dan irigasi, bidang Bina Marga meliputi infrastruktur jalan dan jembatan, serta bidang Cipta Karya. Secara rinci, total anggaran untuk bidang Sumber Daya Air ditetapkan sebesar Rp47,64 triliun dimana sebesar Rp17,68 triliun dialokasikan untuk pembangunan 23 unit bendungan, dan sebesar Rp3,87 triliun dialokasikan untuk pembangunan daerah irigasi seluas 4.000 hektar²¹.

Untuk bidang Bina Marga, anggaran yang ditetapkan sebesar Rp55,40 triliun. Anggaran tersebut akan digunakan untuk pembangunan infrastruktur jalan sepanjang 337,44 km, peningkatan konektivitas jalan bebas hambatan sepanjang 546,13 km, dan preservasi rutin jalan & jembatan nasional sepanjang 47.603 km jalan nasional dan 510.366 m jembatan. Sementara untuk Bidang Cipta Karya ditetapkan anggaran sebesar Rp32,70 triliun, yang dialokasikan untuk pembangunan dan peningkatan SPAM dengan kapasitas 2.985 liter/detik, sanitasi air limbah, penataan pemukiman, serta pembangunan, rehabilitasi, & renovasi sarpras, bangunan dan gedung. Selain itu, kementerian PUPR juga menargetkan sebanyak 39 proyek bidang PUPR akan dilaksanakan melalui skema KPBU di tahun 2024. Sebanyak 16 proyek KPBU dengan nilai sekitar Rp69,01 triliun dalam Tahap Penyiapan dan 23 proyek KPBU senilai Rp183,78 triliun dalam Tahap Transaksi²². Adapun rincian proyek yang masih dalam tahapan penyiapan ada dari sektor Sumber Daya Air, Bidang Jalan dan Jembatan, serta Bidang Pemukiman.

Secara umum industri konstruksi memiliki banyak peluang dari proyek-proyek yang direncanakan oleh pemerintah untuk tahun 2024. Berdasarkan data dari BCI Asia, nilai kontrak konstruksi di atas Rp100 Miliar di tahun 2024 diproyeksikan akan mencapai Rp102,55 Triliun dengan segmen tertinggi ada pada *road, surface, car park* yang mencapai Rp52 Triliun. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa 50% potensi konstruksi tahun 2024 berasal dari proyek pembangunan jalan yang dinisiasi oleh pemerintah. Dari data tersebut juga dapat dilihat bahwa sektor swasta memiliki nilai kontrak konstruksi sebesar Rp10,58 triliun, potensi proyek swasta yang tergolong kecil ini sejalan dengan kondisi ekonomi dan politik Indonesia tahun 2024 nanti, dimana terdapat kemungkinan para pelaku bisnis dan investor yang akan menahan investasi mereka menjelang pemilu tahun 2024. Dari sisi investasi sendiri muncul kekhawatiran terkait iklim investasi nasional yang kurang kondusif di tahun politik 2024. Menteri Investasi, Bahlil Lahadalia mengaku tidak berani memastikan bahwa target realisasi investasi pada 2024 sebesar Rp 1.650 triliun bisa tercapai²³.

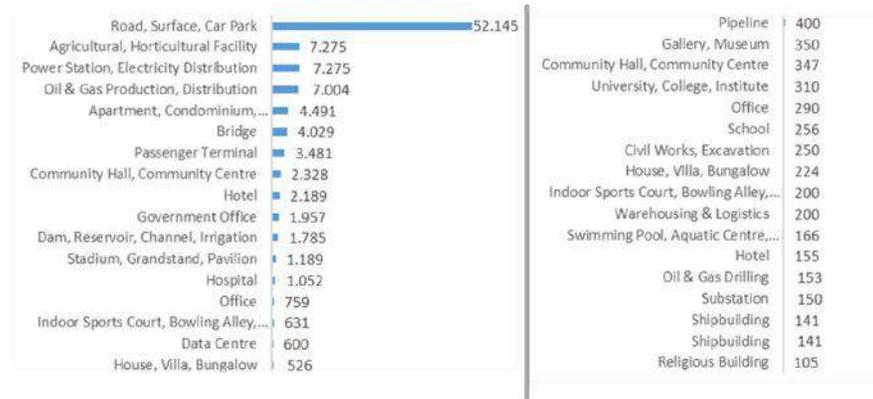
²¹ Paparan RAPBN 2024. Kementerian PUPR. 2023.

²² Pu.go.id. 2023. Kementerian PUPR Targetkan 39 Proyek KPBU Senilai Rp252 Triliun Pada TA 2024.

<https://pu.go.id/berita/kementerian-pupr-targetkan-39-proyek-kpbu-senilai-rp252-triliun-pada-ta-2024>

²³ Kompas.co.id. 2023. Soal Target Investasi di 2024 Rp 1.650 Triliun, Bahlil: Ini Perlu Perenungan Lebih Dalam.

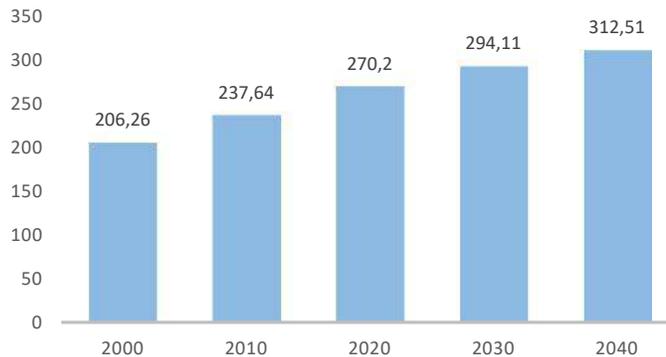
<https://money.kompas.com/read/2023/09/04/221000326/soal-target-investasi-di-2024-rp-1.650-triliun-bahlil--ini-perlu-perenungan>



Gambar 7. Nilai Konstruksi di atas 100 Miliar Berdasarkan Segmen Tahun 2024

Sumber: BCI Asia

Pertumbuhan industri konstruksi juga didorong oleh kondisi demografi. Pertumbuhan penduduk dan tingkat urbanisasi mempengaruhi rencana pemerintah dalam pembangunan infrastruktur dan pemerataan pembangunan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) terbaru, jumlah penduduk di Indonesia kini telah mencapai sebanyak 278,69 juta jiwa pada pertengahan 2023. Angka tersebut naik 1,05% dari tahun sebelumnya. Berdasarkan hasil SUPAS tahun 2015 akan mencapai 282 juta penduduk di tahun 2025, 294,1 juta di tahun 2030 dan 312,5 juta di tahun 2040²⁴.



Gambar 8. Proyeksi Pertumbuhan Penduduk Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistik (diolah)

Sebaran penduduk di Indonesia belum merata di seluruh wilayah. Mayoritas penduduk masih berpusat di pulau Jawa yang menyebabkan tingkat kepadatan penduduk di wilayah ini lebih tinggi dibandingkan dengan wilayah lain. Kondisi ini juga diprediksi akan menyebabkan tingkat urbanisasi yang juga semakin pesat. Sebanyak 66,6% penduduk Indonesia diprediksi akan tinggal di daerah perkotaan pada tahun 2035²⁵. Urbanisasi terus terjadi dikarenakan asumsi masyarakat Indonesia yang menilai

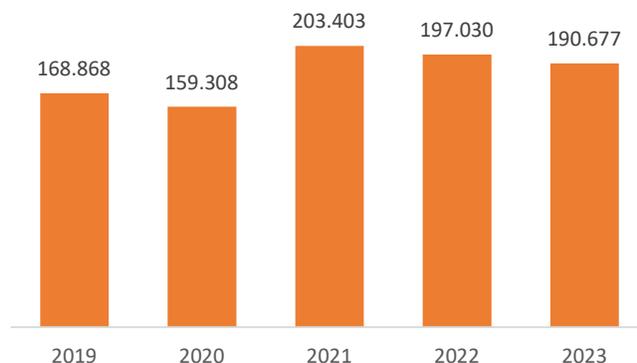
²⁴ Biro Pusat Statistik. 2018. Proyeksi Penduduk Indonesia 2015 – 2045 Hasil Supas 2015.

²⁵ Kompas.com. 2022. Sebanyak 66 Persen Penduduk Indonesia Diprediksi Tinggal di Perkotaan Tahun 2035, Pedesaan Ditinggalkan? <https://www.kompas.com/wiken/read/2022/05/14/073000281/sebanyak-66-persen-penduduk-indonesia-diprediksi-tinggal-di-perkotaan>

wilayah perkotaan mampu memberikan lapangan pekerjaan lebih banyak serta kelayakan hidup yang lebih baik dibandingkan dengan wilayah perdesaan.

Seiring dengan bertumbuhnya penduduk, kebutuhan infrastruktur dasar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan semakin mendesak. Maka dari itu, pemerintah terus melakukan percepatan pembangunan infrastruktur. Pembangunan infrastruktur secara masif dan menyebar ke seluruh wilayah Indonesia ini digagas guna memastikan terjaminnya ketersediaan infrastruktur agar dapat menjadi lompatan bagi Indonesia untuk menuju negara maju.

Dari sisi kompetisi industri, BPS mencatat, terdapat 190.677 perusahaan konstruksi yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia pada 2023. Jumlah tersebut menurun dibandingkan tahun 2022 sebanyak 197.030 perusahaan. Jumlah tersebut terkoreksi 3,22% dibandingkan pada tahun sebelumnya. Melihat tren dalam 5 tahun terakhir, perusahaan konstruksi di Indonesia cenderung menunjukkan peningkatan. Perusahaan konstruksi mencatatkan rekor tertingginya sebanyak 203.403 unit pada tahun 2021. Namun, jumlah perusahaan konstruksi kembali turun pada tahun 2022 dan 2023²⁶. Hal itu terjadi karena banyak proyek-proyek infrastruktur belum dapat beroperasi secara maksimal. Ini tak lepas dari adanya pandemi Covid-19. Selain itu, sektor ini dibayangi ketidakpastian ekonomi global yang salah satunya disebabkan perang Rusia dengan Ukraina. Meski begitu, perusahaan konstruksi skala besar justru meningkat dari 1.323 perusahaan di tahun 2022 menjadi 1.942 perusahaan di tahun 2023²⁷. Sementara dari segi tenaga kerja, menurut Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, diperkirakan kebutuhan tenaga kerja konstruksi pada proyek Kementerian PUPR sebanyak 615.046 orang/tahun, sementara ketersediaan tenaga kerja konstruksi sebanyak 335.547²⁸.



Gambar 9. Jumlah Perusahaan Konstruksi di Indonesia (2019-2023)

Sumber: Badan Pusat Statistik (diolah)

²⁶ Katadata.co.id. 2023. 10 Provinsi dengan Perusahaan Konstruksi Terbanyak 2023, Jawa Timur Memimpin. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/09/25/10-provinsi-dengan-perusahaan-konstruksi-terbanyak-2023-jawa-timur-memimpin>

²⁷ Direktori Perusahaan Konstruksi 2023, Badan Pusat Statistik

²⁸ Pikiran-rakyat.com. 2023. Sertifikasi Pekerja Konstruksi Terus Diperbanyak, Begini Kata Kepala Balai Jasa Konstruksi Wilayah III Jakarta. <https://deskjabar.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-1137153263/sertifikasi-pekerja-konstruksi-terus-diperbanyak-begini-kata-kepala-balai-jasa-konstruksi-wilayah-iii-jakarta>

Pandemi Covid-19 yang terjadi selama 2020-2022 kemarin menjadi momentum percepatan penerapan teknologi dan digitalisasi dalam menjalankan aktivitas atau proses kerja di banyak industri. Pada industri konstruksi, penerapan teknologi dan digitalisasi menjadi hal penting dalam mendukung efisiensi proses dan keberlangsungan aktivitas. Salah satu teknologi yang diterapkan adalah *Building Information Modelling* (BIM). Teknologi BIM diyakini memberikan manfaat pada peningkatan efisiensi waktu dan biaya, serta meminimalisasi error dan risiko konstruksi. Penerapan BIM di Indonesia telah membawa dampak positif pada proyek-proyek konstruksi strategis. Dengan BIM, proyek-proyek tersebut dapat dijalankan dengan lebih efisien dan akurat, mempercepat progres pekerjaan, dan mengurangi risiko kesalahan. Untuk digitalisasi proses, banyak perusahaan konstruksi sudah mulai menerapkan *Enterprise Resource Planning* (ERP). Penerapan ERP dilaksanakan dengan mengintegrasikan seluruh proses bisnis dan diyakini dapat lebih mempercepat proses yang semula dilakukan manual menjadi digital atau otomatis. Percepatan proses ini memberikan efisiensi pada waktu dan SDM.

Selain kedua teknologi yang disebutkan diatas, akan semakin banyak inovasi teknologi baru yang terus dikembangkan dan digunakan, baik dari sisi teknis seperti pemanfaatan konstruksi modular ataupun bangunan *3D printing*, juga dari sisi digitalisasi proses kerja seperti pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) atau sistem *smart home/building*. Pengembangan inovasi dan teknologi tersebut dapat membuat proses kerja semakin efektif dan efisien atau menciptakan hasil produk yang lebih berkualitas. Tentunya hal ini dapat memberikan dampak positif terhadap penurunan biaya atau pengembangan bisnis perusahaan.

Dengan jumlah pemain yang masih relatif besar, persaingan perolehan kontrak industri konstruksi skala besar menjadi semakin ketat. Terutama pada saat tahun pemilu dimana banyak investor yang *wait and see*. Di tahun 2024, tingkat persaingan diprediksi tetap tinggi. Para pelaku industri akan berusaha semaksimal mungkin untuk tumbuh mengikuti pasar dan potensi pulihnya perekonomian nasional. Terlebih kemampuan para pemain yang semakin merata terutama pada pekerjaan sipil. Hal ini berujung pada persaingan harga yang menjadi faktor utama dalam memenangkan tender dari pemilik proyek. Akibatnya margin keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan akan semakin tergerus.

Kondisi seperti ini memunculkan persaingan yang tidak sehat, yang dapat merugikan penyedia jasa konstruksi maupun pemberi kerja. Perusahaan dituntut untuk semakin efisien agar dapat meningkatkan perolehan margin ataupun meminimalisir risiko kerugian. Peran inovasi menjadi penting untuk diterapkan dan dikelola secara berkelanjutan sebagai bagian dari sistem pengelolaan perusahaan agar dapat tetap kompetitif di tengah kondisi persaingan industri yang semakin tinggi dan perubahan eksternal yang tidak menentu.

Tetap tumbuhnya ekonomi Indonesia dan industri konstruksi di tahun 2024 merupakan hal positif yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh perusahaan ditengah bayang-bayang resesi global yang masih mengintai sampai dengan tahun 2024. Peluang-peluang pasar yang ada dari sektor pemerintah harus dapat dioptimalkan, peluang dari sektor swasta harus lebih selektif karena memasuki tahun politik yang membuat banyak investor pihak swasta *wait and see*. Pengambilan peluang-peluang tersebut harus tetap memperhatikan volatilitas eksternal dan potensi risiko yang dapat berdampak negatif pada perusahaan. Untuk itu, program peningkatan implementasi sistem pengelolaan korporasi secara menyeluruh dan terintegrasi, dan pelaksanaan program utama lainnya termasuk pemenuhan kompetensi yang dibutuhkan menjadi aspek penting yang harus diwujudkan oleh perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan tetap mampu beradaptasi dengan kecepatan perubahan eksternal sambil tetap mencapai target kinerja dan pertumbuhan yang ditetapkan.

3.1.2 KONDISI INTERNAL

Kondisi internal Perusahaan menunjukkan beberapa peningkatan sesuai dengan program kerja yang dijalankan untuk mendukung tercapainya target kinerja Perusahaan. Dengan kondisi eksternal di industri yang semakin membaik maka perlu dilakukan berbagai upaya peningkatan di segala bidang agar mampu memaksimalkan pemanfaatan peluang yang ada dalam mencapai target kinerja dan pertumbuhan perusahaan.

3.1.2.1 Bidang Pemasaran

Target perolehan kontrak Perusahaan masih didominasi oleh pasar pemerintah. Akan tetapi perusahaan tetap berupaya meningkatkan perolehan kontrak dari pasar BUMN, BUMD, dan Swasta. Selain itu, perusahaan telah berupaya meraih pasar melalui pola investasi dengan mengikuti tender-tender KPBU yang semakin banyak digunakan oleh pemerintah dalam mendukung terealisasinya pembangunan infrastruktur sesuai dengan rencana. Hanya saja, keterbatasan kemampuan dan mitra kerjasama yang dimiliki mengakibatkan belum signifikannya perolehan pasar di luar pasar pemerintah dan pola investasi.

3.1.2.2 Bidang Produksi

Dalam bidang operasional perusahaan mencanangkan strategi operasional antara lain:

- Meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengendalian produksi atau pendapatan dengan pendampingan wasdal produksi.
- Meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengendalian proyek dengan adanya program *hold point* (progres 30% dan 70%).
- Meningkatkan ketepatan biaya, mutu, dan waktu penyelesaian proyek.
- Meningkatkan tata kelola dan keunggulan operasional.
- Meningkatkan pengawasan bersama / jeda secara bersamaan antar Departemen dan SPI , pada saat-saat yang telah ditetapkan.

- Menerapkan Perencanaan Sumber Daya Perusahaan atau *Enterprise Resource Planning* dalam kegiatan Perencanaan, Pengawasan dan Pengendalian Proyek.
- Meningkatkan efektivitas pengelolaan administrasi kontrak, klaim dan asuransi konstruksi.
- Menerapkan Perencanaan Sumber Daya Perusahaan atau *Enterprise Resource Planning* dalam kegiatan rantai pasok untuk meningkatkan efisiensi dan monitoring serta pengawasan dalam kegiatan Pengadaan dan Kelogistikan guna memperoleh mitra yang berkualitas dan sesuai kualifikasi.
- Menyediakan sumber daya yang tepat dan memadai untuk mendukung proses produksi dan SCM.
- Meningkatkan nilai Tingkat Komponen Dalam Negeri pada proses pengadaan barang/jasa dengan menerapkan penggunaan dan produktivitas Produk Dalam Negeri serta pemberdayaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil.
- Menerapkan peta segmen pengadaan berdasarkan model *Kraljic* matriks untuk menentukan strategi pengadaan.
- Menerapkan prinsip-prinsip pengadaan diantaranya : Efisien, Efektif, Kompetitif, Transparan, Adil, Wajar, Terbuka dan Akuntabel.
- Menerapkan kebijakan pengadaan keberlanjutan serta mempertimbangkan konsep 7R (*Reduce, reuse, recycle, refuse, repairing, relevant, renewable*).
- Melaksanakan *supply chain management* yg bersifat menyeluruh dari hulu sampai ke hilir mulai dari persiapan, perencanaan, pengadaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian serta penyerahan hasil.
- Mengelola kerekatan hubungan baik dengan vendor (*Vendor Relationship Management*).
- Melaksanakan program *Vendor Development Management*.
- Melakukan pengukuran kinerja rekanan (*Vendor Performance Management*).

3.1.2.3 Bidang Keuangan

Piutang usaha masih menjadi sumber pendanaan untuk operasional perusahaan sebagai pemenuhan kebutuhan operasional agar arus kas operasional tetap terjaga dalam posisi surplus. Untuk pemenuhan pendanaan aktivitas investasi, perusahaan menggunakan pinjaman dari pihak perbankan dan lembaga keuangan non bank. Kondisi likuiditas di tahun 2023 masih belum optimal, hal tersebut dikarenakan adanya proyek-proyek yang bersifat *milestone* dan *turnkey* (proyek bencana) serta proyek proyek yang masih terkendala dengan rekomposisi DIPA sehingga untuk penagihan piutang belum bisa di optimalkan, oleh karena itu perusahaan akan semakin membutuhkan tambahan modal kerja dari perbankan maupun lembaga keuangan nonbank (jangka pendek maupun jangka menengah dan panjang). Untuk tambahan kebutuhan pendanaan operasional dan investasi, perusahaan juga memilih opsi anjak piutang.

3.1.2.4 Bidang Sumber Daya Manusia

Terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, fokus Perusahaan di tahun 2024 adalah pada pemenuhan *gap* kompetensi dan penguasaan teknologi dan digitalisasi. Sehubungan dengan banyaknya regenerasi yang terjadi, maka langkah strategis Perusahaan dalam menyiapkan suksesor/pengganti pejabat-pejabat yang purna bakti adalah dengan menerapkan rekrutmen terintegrasi dengan perguruan tinggi, menyiapkan program pengembangan terkait dengan milenial, bekerja sama dengan Forum Human Capital Indonesia BUMN terkait perekrutan dan pemagangan, asesmen kepada semua SDM khususnya di eselon I dan II untuk menyiapkan kandidat/*talent* pengganti, dilaksanakan dengan melibatkan lembaga yang telah dipilih dan di tunjuk oleh Kementerian BUMN. Dengan demikian *gap* kompetensi SDM di Perusahaan dapat semakin menurun dan memenuhi kebutuhan Perusahaan. Selain pemenuhan *gap* kompetensi, digitalisasi pengelolaan SDM menjadi fokus lain perusahaan untuk efektivitas dan efisiensi proses kerja pengelolaan SDM yang optimal dan memberikan pelayanan pengelolaan SDM bagi pegawai secara tepat, cepat dan berkeadilan.

3.1.2.5 Bidang Sumber Daya Alat

Tatakelola peralatan sudah dilakukan oleh unit bisnis peralatan secara mandiri, sehingga peralatan Perusahaan dapat dikelola secara profesional. Perusahaan juga melakukan peremajaan/pembelian peralatan secara berkala untuk menjaga keberlangsungan dan kehandalan sumber daya alat. Selain itu, kompetensi sumber daya manusia juga ditingkatkan untuk mendukung produktivitas peralatan. Agar pengelolaan alat menjadi lebih efektif dan efisien, Perusahaan juga memanfaatkan teknologi dengan mengembangkan aplikasi *e-equipment*. Pembelian peralatan yang dilakukan, disesuaikan dengan kebutuhan proyek-proyek konstruksi Perusahaan berdasarkan kajian kebutuhan bisnis dan finansial.

3.1.2.6 Bidang Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis Perusahaan akan berfokus pada pemanfaatan kompetensi utama perusahaan di bidang pengembangan SDA. Pengembangan bisnis dilakukan melalui skema investasi yang memberikan nilai tambah kepada perusahaan dalam bentuk potensi perolehan kontrak konstruksi dan pengembalian investasi. Skema investasi yang dilakukan dapat berupa Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU), kerjasama dengan pihak swasta yang dapat berupa *Build Operate Transfer* (BOT), *Build Own Transfer* (BOWT), *Build Transfer Operate* (BTO), serta skema lain yang memungkinkan untuk dikerjasamakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kegiatan pengembangan bisnis dan investasi yang dilakukan harus berlandaskan kepada kebijakan atau peraturan yang berlaku.

3.1.2.7 Bidang Struktur Organisasi dan Sistem Manajemen

Struktur Organisasi disesuaikan dengan strategi perusahaan. Tahun 2024 strategi perusahaan masih sama dan tetap konsisten dalam meningkatkan penerapan Sistem Manajemen untuk mempertahankan sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2015, Sistem Manajemen K3L

ISO 45001:2018, Sistem Manajemen Anti Penyuapan ISO 37001:2016, *Building Information Management* ISO 19650:2018, Sistem Manajemen Keamanan Informasi ISO 27001:2022 dan mendapatkan *Letter of Conformity* Standar Manajemen Risiko ISO 31000:2018. Sistem Manajemen Mutu, K3L dan Manajemen Risiko diterapkan secara terintegrasi di dalam proses bisnis perusahaan. Jika terdapat permasalahan dilakukan diskusi bersama yang diwadahi dalam forum *Community of Practice*. Forum ini memiliki kepentingan dan minat yang sama atas pemecahan suatu masalah dan merupakan media untuk *sharing* dalam mengembangkan pengetahuan (ide, pemikiran, gagasan dan sebagainya).

3.2 ASUMSI-ASUMSI, ROADMAP BUMN 2020 – 2024, DAN INISIATIF STRATEGIS BERDASARKAN ARAHAN TAKTIS

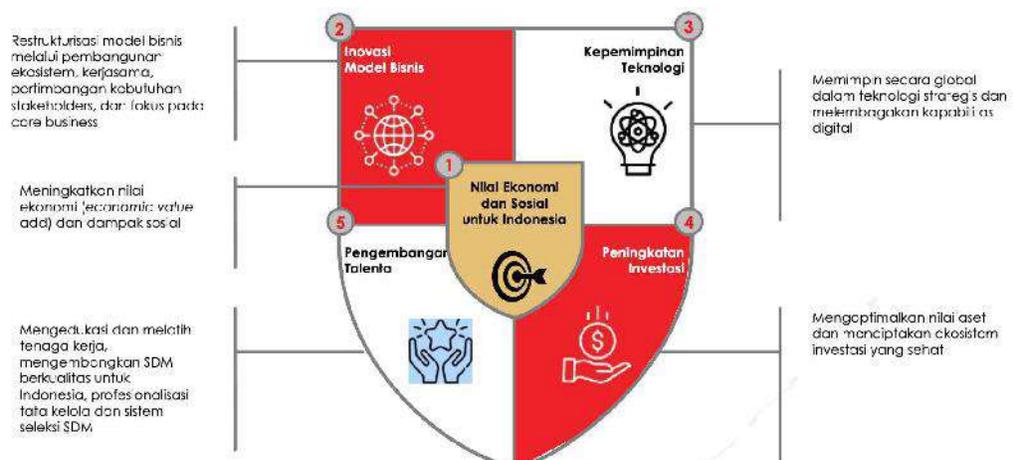
3.2.1 ASUMSI – ASUMSI RKAP 2024

RKAP tahun 2024 disusun berdasarkan asumsi-asumsi yang mengacu pada Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: S-491/MBU/09/2023 Tentang Aspirasi Pemegang Saham untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2024, yang terdiri atas:

1. Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,2%.
2. Tingkat inflasi sebesar 2,8%.
3. Tingkat suku bunga SBN 10 tahun 6,7%.
4. Nilai tukar dolar AS terhadap rupiah berada pada kisaran Rp15.000/US\$.
5. Harga minyak mentah Indonesia US\$82 per barel.
6. Lifting minyak mentah 635 ribu barel per hari.
7. Lifting gas 1.033 ribu barel setara minyak per hari.

3.2.2 ROADMAP BUMN TAHUN 2020 – 2024

Dalam merumuskan dan menyusun strategi RKAP 2024 telah memperhatikan arah *roadmap* Kementerian BUMN Tahun 2020 – 2024 dengan 5 prioritas meliputi:



Gambar 10. Prioritas Kementerian BUMN 2020 - 2024

Sumber : Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara Indonesia Nomor : S-683/MBU/10/2022 Tentang Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahun 2023

Implementasi *Roadmap* 2020-2024 kemudian dijabarkan dalam tiga tahapan :

1. *Survival* dan Mempertahankan Kelangsungan Hidup (sampai dengan Q2 2021).
 - Melindungi BUMN strategis dan BUMN yang terdampak Covid-19.
 - Pembentukan klusterisasi berdasarkan keterkaitan *supply chain* dan kesamaan industri untuk meningkatkan sinergi.
 - Memperbaiki landasan GCG BUMN beserta restrukturisasi operasional untuk mencapai *operational excellence*.
2. Restrukturisasi dan Penyesuaian (sampai dengan Q2 2022).
 - Memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi yang bertujuan untuk melakukan konsolidasi dan simplifikasi.
 - Mempersiapkan landasan untuk inovasi model bisnis baru.
3. Inovasi dan Transformasi (sampai dengan 2024).
 - Menciptakan kesempatan partisipasi sektor swasta dan melakukan spesialisasi BUMN dengan tujuan komersial dan sosial.

3.2.3 INISIATIF ATAU PROGRAM TERHADAP ARAHAN TAKTIS

Berdasarkan *Roadmap* 2020-2024 tersebut, perusahaan telah mengadopsi untuk diimplementasikan dalam inisiatif/program perusahaan meliputi:

Tabel 35. Inisiatif / Program Terhadap *Roadmap*

VISI DAN MISI ROADMAP 2020-2024	ARAHAN TAKTIS RKAP 2024	INISIATIF / PROGRAM
<p>Menjadi Perusahaan konstruksi kelas dunia, diwujudkan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan skala spesialisasi dan diversifikasi. 2. Membangun kompetensi melalui teknologi dan <i>value chain</i>. 3. Memulai berkompetisi dalam proyek internasional. 4. Memiliki keunggulan dalam operasional, keuangan dan risiko. 	<p>Menciptakan industri jasa konstruksi yang berkesinambungan dengan persaingan pasar yang sehat. Dalam rangka mewujudkan kesinambungan usaha, maka BUMN Sub Klaster Jasa Konstruksi perlu melakukan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Penyehatan dan integrasi BUMN Karya. 2. Menerapkan fokus bisnis sesuai spesialisasi kompetensi bisnis masing-masing BUMN Karya. 3. Mendorong dan berkontribusi aktif pada pembangunan proyek-proyek strategis nasional yang memiliki profil kelayakan yang baik kecuali dalam rangka penugasan. 4. Menerapkan <i>Building Information Modeling</i> dalam proses desain dan pelaksanaan konstruksi. 5. Bekerjasama dengan mitra dan partner potensial yang memiliki sumber daya baik itu Teknologi Provider, SDM atau Finansial dalam mengerjakan proyek-proyek baik di dalam maupun di luar negeri dengan tetap memperhatikan risiko-risiko yang ada. 6. Melanjutkan penerapan Teknologi Informasi terintegrasi dan monitoring (ERP) untuk proses evaluasi dan monitoring dengan menerapkan <i>Dashboard Business Intelligence</i> untuk proses produksi, pengadaan, keuangan. 7. Peningkatan penerapan manajemen risiko khususnya dalam perolehan proyek – proyek Investasi, proyek strategis atau proyek skema CPF 	<p>Berdasarkan arahan taktis RKAP 2024 Kementerian BUMN, perusahaan menetapkan inisiatif / program sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian konsolidasi BUMN Karya 2. Penerapan inisiatif hasil kajian Project Management Office (PMO) spesialisasi dan core competency 3. Penerapan BIM dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek (VDC/ Virtual Design Construction) 4. Meningkatkan kontrak konstruksi pada Proyek Strategis Nasional dan proyek-proyek di IKN 5. Meningkatkan kolaborasi dengan mitra strategis dalam pengerjaan proyek konstruksi 6. Mengembangkan Dashboard Monitoring berbasis ERP untuk peningkatan efisiensi dalam monitoring proses bisnis 7. Pengembangan bisnis di bidang SPAM, IPAL, dengan mitra strategis termasuk dalam pendanaan investasi

VISI DAN MISI ROADMAP 2020-2024	ARAHAN TAKTIS RKAP 2024	INISIATIF / PROGRAM
	<p>di lingkungan Group BUMN Karya dan Entitas Anak BUMN Karya.</p> <p>8. Peningkatan <i>core competence</i> SDM melalui pelatihan bersertifikasi baik berstandar nasional maupun internasional meliputi <i>project management, talent and knowledge management, claim and change, procurement and SCM, serta commercial management.</i></p>	<p>8. Memperkuat proyek-proyek di bidang Energi Baru Terbarukan (EBT)</p> <p>9. Penerapan prosedur investasi dan divestasi berbasis risiko</p> <p>10. Optimalisasi Aset dan Asset Recycling PLTMH dan Tol</p> <p>11. Pelaksanaan pelatihan dan pemenuhan sertifikasi berstandar nasional dan internasional</p>

Perusahaan kemudian menyusun beberapa tindak lanjut dan target pencapaiannya yang diturunkan dari 11 Inisiatif / program, rincian tindak lanjut meliputi:

Tabel 36. Tindak Lanjut dan Target Inisiatif / Program

NO	INISIATIF / PROGRAM	TINDAK LANJUT	STATUS	TARGET	PIC
1	Penyelesaian konsolidasi BUMN Karya	Mengikuti program PMO penyehatan BUMN Karya dan kontraktual dengan BCG	Continued	TW4 2024	Seluruh Unit terkait
2	Penerapan inisiatif hasil kajian Project Management Office (PMO) spesialisasi, core competency, dan penguatan bisnis EPC	Membuat kajian RJPP dengan supervisi pihak konsultan, merefer hasil kesepakatan terkait dengan kegiatan PMO termasuk spesialisasi, core competency, dan penguatan bisnis EPC	Continued	2024	Seluruh Unit terkait
3	Penerapan BIM dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek (VDC/ Virtual Design Construction)	Implementasi BIM dan VDC di setiap proyek	Continued	2024	Dept PGB & MR, Divisi
4	Meningkatkan kontrak konstruksi pada Proyek Strategis Nasional dan proyek-proyek di IKN	Penyelesaian proyek-proyek IKN dan proyek PSN di SDA	Continued	2024	Dept PMS
5	Meningkatkan kolaborasi dengan mitra strategis dalam pengerjaan proyek konstruksi	Penguatan implementasi Vendor Management System (VMS) dan mengacu pada ID Skor ++ dan SLIK OJK	Continued	2024	Dept Produksi
6	Mengembangkan Dashboard Monitoring berbasis ERP untuk peningkatan efisiensi dalam monitoring proses bisnis	Peningkatan infrastruktur IT untuk mendukung penerapan ERP yang diintegrasikan dengan Dashboard Korporasi	Continued	TW1 2024	Seluruh Unit BA dan BE
7	Pengembangan bisnis di bidang Sumber Daya Air, dengan mitra strategis termasuk dalam pendanaan investasi	Keikutsertaan dalam proyek KPBU unsolicited pada KPBU AP HLD WS Lombok dan KPBU AP Irigasi DI Komerling	Continued	2024	Dept PGB & MR

3.4 STRATEGI – KEBIJAKAN DAN PROGRAM

3.4.1 STRATEGI UMUM PERUSAHAAN

Berdasarkan analisis terhadap kondisi eksternal yang akan dihadapi perusahaan di tahun 2024 dan kemampuan internal yang dimiliki, Perusahaan menetapkan sasaran strategis sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki untuk perolehan kontrak baru pada proyek-proyek pemerintah.
2. Meningkatkan keunggulan di segmen Sumber Daya Air.
3. Meningkatkan investasi di bidang pengelolaan air dan energi baru terbarukan terutama pada PSN dan wilayah potensial.
4. Memaksimalkan dukungan pendanaan untuk memenuhi modal kerja dan investasi.
5. Meningkatkan perolehan mitra kerja strategis untuk peningkatan perolehan kontrak dan investasi.
6. Menerapkan digitalisasi yang mendukung efektivitas dan efisiensi dalam proses bisnis perusahaan.
7. Meningkatkan aliansi strategis dengan mitra berkualitas untuk meningkatkan kemampuan dan perolehan kontrak baru.
8. Meningkatkan kompetensi SDM pada pengembangan pasar dan investasi bisnis baru.
9. Meningkatkan penerapan sistem yang terdigitalisasi dan terintegrasi dengan penerapan *reward & punishment*.
10. Meningkatkan budaya inovasi yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
11. Meningkatkan perolehan modal dari sumber pembiayaan alternatif non perbankan dan *asset recycling*
12. Mengoptimalkan perolehan kontrak baru yang didukung oleh sumber pendanaan yang pasti dengan risiko wajar.
13. Meningkatkan penerapan efisiensi berbasis inovasi teknologi untuk perolehan harga yang bersaing dan margin yang maksimal.
14. Meningkatkan kemampuan dasar melalui perolehan proyek dan kerjasama mitra yang strategis.
15. Memastikan pengelolaan kas dan pola pembiayaan yang sehat untuk pemenuhan modal kerja dan investasi.
16. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok untuk meminimalkan risiko fluktuasi harga bahan baku
17. Meningkatkan pemenuhan SDM yang berdaya saing dan kompeten sesuai persyaratan.
18. Meningkatkan sistem pengelolaan terdigitalisasi dan terintegrasi untuk meminimalisasi risiko akibat ketidakpastian.
19. Memastikan penerapan sistem pengelolaan yang terintegrasi dengan kebijakan *talent management*.

3.4.2 STRATEGI PER BIDANG

1. Bidang Pemasaran

- a) Meningkatkan perolehan proyek-proyek konstruksi yang mendapat dukungan pendanaan APBN.
- b) Meningkatkan perolehan info pasar sedini mungkin melalui agen-agen pemasaran (Mitra Perencanaan, Lembaga Keuangan (SMI, PII, Perbankan).
- c) Mempertahankan dan meningkatkan perolehan pasar konstruksi Pemerintah di bidang SDA (Sumber Daya Air) ataupun Non SDA. Diantaranya berasal dari proyek-proyek prioritas dan strategis pembangunan nasional pemerintah ke depan yang meliputi:
 - Pembangunan Ibu Kota Baru.
 - Pembangunan kota-kota baru.
 - Pengembangan sarana & prasarana transportasi (jalan nasional, jalan tol, kereta api, bandara, dan inter-moda).
 - Penyediaan perumahan layak yang terintegrasi dengan moda transportasi.
 - Pengelolaan limbah dan sampah.
 - Pengelolaan air bersih/air minum.
 - Pengembangan kawasan pariwisata.
 - Pengembangan Kawasan Industri.
 - Energi Baru Terbarukan (EBT) dan konservasi energi.
 - Pembangunan wilayah perbatasan dan daerah tertinggal.
- d) Meningkatkan perolehan kontrak-kontrak konstruksi berkualitas pada pasar BUMN dan BUMD serta Swasta di setiap segmen produk.
- e) Merintis kerja sama dengan mitra strategis guna meningkatkan kemampuan dasar.
- f) Meningkatkan perolehan pasar pada segmen produk EPC.
- g) Menerapkan teknologi informasi untuk mengelola hubungan dengan pelanggan.

2. Bidang Produksi

- a) Mengoptimalkan penanganan proyek-proyek secara tepat waktu, tepat mutu, tepat biaya dan tepat administrasi.
- b) Mengoptimalkan penggunaan ERP secara terintegrasi secara maksimal.
- c) Melakukan holdpoint secara berkala 30% dan 70%.
- d) Melakukan supervisi proyek secara berkala untuk memastikan produktivitas dan pencapaian laba sesuai target.
- e) Memitigasi risiko proyek rugi.
- f) Menerapkan reward dan punishment dalam pencapaian kinerja operasional.
- g) Meningkatkan penanganan proyek-proyek *carry over* yang lahannya bermasalah.
- h) Memastikan penyelesaian masalah sosial.

- i) Meningkatkan evaluasi *more revenue* terhadap pekerjaan-pekerjaan berpotensi masalah.
- j) Memastikan ketepatan waktu mulai proyek-proyek baru dengan perencanaan yang matang dan pemenuhan sumber daya yang memadai.
- k) Mengoptimalkan pengawasan dan pengendalian proyek secara ketat sehingga tidak menimbulkan kerugian dan menghasilkan laba sesuai yang diharapkan.

3. Bidang Keuangan

- a) Monitoring rutin *progress* penagihan piutang usaha.
- b) Mengoptimalkan sumber-sumber pendanaan modal kerja dan investasi dengan biaya yang kompetitif dengan merencanakan perolehan hutang jangka menengah-panjang dan anjak piutang.
- c) Menerapkan pengendalian beban usaha.
- d) Meningkatkan pemanfaatan instrumen-instrumen perbankan yang ditawarkan, seperti SKBDN & SCF dan mencari skema pendanaan yang lebih dari 1 tahun untuk proyek-proyek yang memiliki skema pembayaran *turnkey* dan CPF dengan kombinasi dari dukungan pembiayaan perbankan dan penggunaan sumber dana internal.
- e) Program plafon pendanaan untuk fasilitas *Cash Loan* sebesar Rp6 Triliun dan fasilitas *Non Cash Loan* sebesar Rp16 Triliun
- f) Meningkatkan efektivitas penagihan.
- g) Meminimalkan kontrak-kontrak dengan jenis pembayaran *turnkey* / di atas 3 bulan atau lebih yang belum memiliki *financial close*.
- h) Mengoptimalkan kerjasama dengan lembaga terkait (Kejaksanaan dan Kementerian BUMN) untuk percepatan pencairan piutang usaha yang bermasalah.
- i) Meningkatkan kualitas pelaksanaan rekonsiliasi dan equalisasi pembayaran pajak.

4. Bidang IT dan Inovasi Teknologi

- a) Memastikan pengembangan ERP sampai pada level unit bisnis dan anak perusahaan.
- b) Pengembangan dan peningkatan aplikasi-aplikasi yang dibutuhkan proses bisnis.
- c) Peningkatan teknologi dan sentralisasi *dashboard corporate* menggunakan metode ETL dan *tools* terkait.
- d) Implementasi IT *Disaster Recovery* (IT DRC) untuk ketersediaan layanan dan data Perusahaan
- e) Implementasi ISO 27001:2022
- f) Penyusunan *Master Plan* Teknologi Informasi periode 2024-2028.
- g) Meningkatkan peran TI dalam mendukung core bisnis perusahaan.

- h) Mendukung proses digitalisasi diperusahaan dengan implementasi TTE dengan semua stakeholder
- i) Meningkatkan kapasitas infrastruktur TI.
- j) Memastikan semua prosedur dan tata kelola TI mencakup Ketahanan dan Keamanan Siber di lini perusahaan
- k) Memastikan semua prosedur dan tata kelola TI mencakup keberlangsungan di lini perusahaan
- l) Memastikan pengembangan aplikasi dan infrastruktur sesuai dengan perkembangan terkini
- m) Menerapkan *Security Management* aset organisasi (termasuk orang, bangunan, mesin, sistem dan aset informasi), diikuti oleh pengembangan, dokumentasi, dan implementasi kebijakan dan prosedur berbasis ISO 27001
- n) Meningkatkan *score IT Maturity Level* dari tahun ke tahun.
- o) Meningkatkan implementasi Riset dan Inovasi pada lingkungan perusahaan.
- p) Meningkatkan Implementasi ISO 19650 tentang *Building Information Modeling* (BIM).
- q) Resertifikasi ISO 19650 tentang *Building Information Modeling* (BIM).
- r) Meningkatkan Implementasi BIM pada Perencanaan dan VDC pada pelaksanaan proyek.
- s) *Awareness* dan Menerapkan Implementasi ISO 56002 tentang *Innovation Management System*.
- t) Mempertahankan sertifikasi ISO 19650 tentang BIM.

5. Bidang Pengembangan Bisnis

- a) Meningkatkan kualitas analisis strategis peluang pengembangan bisnis baru Perusahaan.
- b) Memastikan realisasi rencana pengembangan bisnis Perusahaan sesuai dengan strategi yang ditetapkan.
- c) Memastikan perencanaan dan pelaksanaan investasi Perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d) Melakukan evaluasi realisasi investasi Perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

6. Bidang Pengadaan Barang dan Jasa

- a) Menerapkan pengadaan barang dan jasa sesuai sistem yang diterapkan perusahaan dan peraturan yang berlaku antara lain: Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001:2016 dan Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN dan/ atau Peraturan yang berlaku.
- b) Menyediakan sumber daya yang tepat dan memadai untuk mendukung proses pengadaan barang dan jasa dengan melakukan pengukuran terhadap kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, rekanan dan berkelanjutan.

- c) Meningkatkan kinerja sistem *e-procurement* secara efisien, efektif, transparan, terbuka, kompetitif, akuntabel, adil dan wajar untuk memastikan penggunaan sistem yang berkelanjutan.
- d) Memberikan informasi melalui *dashboard Supply Chain Management (SCM)*, VMS dan Logistik.
- e) Melakukan perencanaan capaian target TKDN dalam proses pengadaan barang.
- f) Mengelola pemuktakhiran master *database* vendor secara berkala sebagai proses *due diligence*.
- g) Mengelola kerekatan hubungan baik dengan rekanan.
- h) Melakukan pengukuran kinerja rekanan dan survey kepuasan rekanan untuk memperoleh rekanan/mitra strategis yang berkualitas.

7. Bidang Struktur Organisasi dan Sistem Manajemen

- a) Meningkatkan efektivitas struktur organisasi dengan melakukan restrukturisasi jika diperlukan karena adanya perubahan proses bisnis Perusahaan.
- b) Mengembangkan prosedur dan petunjuk kerja yang dapat diterapkan dan terukur.
- c) Meningkatkan implementasi Sistem Manajemen Mutu dan K3L melalui pelaksanaan supervisi implementasi prosedur kerja.
- d) Menerapkan inspeksi mulai penerimaan sampai dengan proses pekerjaan/final produk.
- e) Mempertahankan dan meningkatkan penerapan kualitas sertifikat ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan.
- f) Melakukan perbaikan berkelanjutan untuk memastikan peraturan perundangan yang berkaitan SMK3L diterapkan dengan konsisten di seluruh wilayah kerja perusahaan.
- g) Meningkatkan kualitas penerapan QHSSE.
- h) Meningkatkan penerapan sistem pengelolaan terintegrasi yang selaras dengan perkembangan teknologi informasi bagi industri konstruksi.
- i) Pengelolaan Keluhan Pelanggan dengan mengedepankan aspek kepuasan layanan pelanggan yang disesuaikan dengan target Perusahaan.
- j) Memastikan kesiapan prosedur, prasarana dan sarana serta perilaku insan Abipraya dalam menghadapi bencana, epidemi/pandemi penyakit.
- k) Meningkatkan perlindungan terhadap keamanan pegawai dan fasilitas serta mencegah kehilangan aset

8. Bidang Sumber Daya Manusia

- a) Meningkatkan kualitas *talent acquisition* dengan mengembangkan *Employee Value Proposition (EVP)* guna menarik talenta terbaik untuk mendukung strategi perusahaan.

- b) Memastikan pelaksanaan sistem pengelolaan *Learning & Development* yang bertujuan membangun kapasitas dan kapabilitas Sumber Daya Manusia.
- c) Memastikan pelaksanaan transparansi karir dengan mempertimbangkan aspirasi pegawai dan transparan.
- d) Menerapkan talent management dengan pelaksanaan *coaching & mentoring* serta pengembangan *talent classification* yang selaras dengan kebijakan yang berlaku.
- e) Memastikan komposisi jumlah pegawai perempuan dan disabilitas sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam mendayagunakan sumber daya manusia secara optimal.
- f) Meningkatkan pemenuhan *top talent* milenial, yang berusia di bawah 42 tahun dengan pelaksanaan program akselerasi pengembangan karir pegawai.
- g) Meningkatkan kualitas pengelolaan remunerasi dan pengharkatan melalui penerapan sistem berbasis kinerja.
- h) Meningkatkan implementasi budaya AKHLAK di perusahaan.
- i) Meningkatkan *engagement* pegawai melalui penerapan program-program peningkatan pengharkatan dan karir yang transparan.
- j) Meningkatkan kualitas pengelolaan hubungan industrial dengan menerapkan prosedur secara konsisten.
- k) Penerapan *Human Capital Information System* (HCIS) mulai dari proses rekrutmen sampai dengan pensiun, yang terintegrasi dengan sistem pengelolaan *Enterprise Resource Planning* (ERP) perusahaan.
- l) Meningkatkan pemenuhan data portal HC Kementerian BUMN dan Dashboard HCIS secara berkala dengan melengkapi data pegawai dari Induk, anak dan cucu Perusahaan melalui integrasi data dengan HCIS Internal Perusahaan.
- m) Meningkatkan sistem pengelolaan performansi, kompetensi dan perilaku (*behavior*) pegawai yang bertujuan untuk mendorong pegawai mencapai *goals/ target* Perusahaan secara efektif serta menghasilkan pengukuran yang reliabel dan dapat dipertanggungjawabkan.
- n) Memenuhi kebutuhan SDM atas rencana bisnis 2024 sehingga jumlah proyek per Divisi dapat dipenuhi sesuai spesialisasi/ kompetensi pegawainya.
- o) Memenuhi kebutuhan pelatihan dan sertifikasi selaras dengan strategi bisnis Perusahaan tahun 2024.
- p) Meningkatkan pengelolaan manfaat pensiun pegawai yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dan mensejahterakan pegawai.
- q) Menjalankan program *Respectful Workplace Policy* (RWP) melalui kebijakan Direksi dan sosialisasi peraturan dalam menciptakan lingkungan kerja yang menghargai serta, melindungi harkat dan martabat manusia, mengedepankan sikap saling menghormati, bebas dari diskriminasi, serta berbagai bentuk kekerasan lainnya baik mental maupun fisik bagi seluruh pegawai.