

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

Tahun 2021

**LEMBAR PERSETUJUAN
RKAP TAHUN 2021
DIREKSI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)**



DIDIEK HARTANTYO
DIREKTUR UTAMA



MAQIN UDDIN NORHADI
DIREKTUR NIAGA



AWAN HERMAWAN P.
Plt.DIREKTUR OPERASI



AWAN HERMAWAN P.
DIREKTUR PENGELOLAAN
PRASARANA



MAQIN UDDIN NORHADI
Plt.DIREKTUR PENGELOLAAN
SARANA



JOHN ROBERTHO
DIREKTUR KESELAMATAN DAN
KEAMANAN



AGUNG YUNANTO
DIREKTUR SDM DAN UMUM



JEFFRIE N. KOROMPIS
DIREKTUR PERENCANAAN
STRATEGIS DAN PENGEMBANGAN
USAHA



SALUSRA WIJAYA
DIREKTUR KEUANGAN

**LEMBAR PERSETUJUAN
RKAP TAHUN 2021
DEWAN KOMISARIS PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)**



PUNGKY SUMADI
PENERIMA KUASA KOMISARIS UTAMA



SUHONO HARSO SUPANGKAT
ANGGOTA KOMISARIS



BASUKI PURWADI
ANGGOTA KOMISARIS



CRIS KUNTADI
ANGGOTA KOMISARIS



FREDDY HARRIS
ANGGOTA KOMISARIS



PUNGKY SUMADI
ANGGOTA KOMISARIS



RAHMAT HIDAYAT PULUNGAN
ANGGOTA KOMISARIS

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat karunia-Nya penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) tahun 2021 dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan.

Penyusunan RKAP KAI tahun 2021 mengacu pada Anggaran Dasar KAI sebagaimana tertuang dalam Akta notaris nomor 65 tanggal 9 Agustus 2008 pasal 17 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. RKAP KAI juga disusun berdasarkan program kerja masing-masing Direktorat dan mengarah pada pencapaian target Perusahaan di tahun 2021. Proses penyusunan dimulai pada bulan Agustus 2020, dan serangkaian mekanisme telah dilaksanakan untuk mendapatkan RKAP tahun 2021 yang optimis, menantang, realistis dan berkelanjutan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh *Stakeholders* yang memberikan dukungan penuh kepada KAI dalam menghadapi masa yang penuh tantangan ini. KAI senantiasa memegang amanah yang diberikan oleh *Stakeholders* khususnya Kementerian BUMN selaku pemegang saham. KAI berupaya bertahan dalam situasi ini, serta melalui kompetensi yang dimilikinya, KAI berupaya meningkatkan kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Kerjasama yang harmonis dengan *Stakeholders* terus ditingkatkan untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan. KAI sebagai Perusahaan penyedia jasa transportasi perkeretaapian memberikan dedikasi terbaik untuk bangsa dan negara dengan terus mengembangkan rencana bisnis Perusahaan selaras dengan rencana strategis Pemerintah dengan mendukung Proyek Strategis Nasional Pemerintah khususnya pembangunan infrastruktur perkeretaapian. Perusahaan juga terus beradaptasi dengan perkembangan yang ada, dengan berkolaborasi dengan mitra-mitra terpercaya atau BUMN-BUMN lainnya.

Dalam rangka pemenuhan pencapaian tujuan tersebut, KAI membangun strategi-strategi khusus yang dilakukan dalam upaya untuk bangkit dan kembali normal di masa Pandemi Covid-19 dengan tetap mengutamakan visi, misi serta nilai-nilai KAI. Hal tersebut sesuai dengan tema penyusunan RKAP tahun 2021 ini yaitu “Meningkatkan Daya Tahan Perusahaan di Masa Pemulihan Ekonomi”. Semoga KAI dapat mencapai target yang telah ditentukan, dan RKAP tahun 2021 ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan operasional perusahaan di tahun 2021.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	3
DAFTAR TABEL	6
BAB I PENDAHULUAN	9
I.1. Visi Dan Misi Perusahaan	10
I.2. Tujuan Perusahaan.....	10
I.3. Lingkup Perusahaan	11
I.4. Organisasi Perusahaan	12
BAB II PROGNOZA KINERJA PERUSAHAAN TAHUN 2020	20
II.1. Kondisi Umum Kinerja Tahun 2020.....	20
II.2. Pemasaran.....	20
II.2.1. Angkutan Penumpang.....	20
II.2.2. Angkutan Barang.....	23
II.2.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA	27
II.3. Produksi.....	28
II.3.1. Sarana	28
II.3.2. Prasarana	29
II.3.3. Tolok Ukur Produksi.....	32
II.4. Teknologi Informasi	34
II.5. Penelitian dan Pengembangan	34
II.6. Logistik	35
II.7. Sumber Daya Manusia (SDM)	35
II.8. Keuangan dan Akuntansi.....	38
II.9. Satuan Pengawasan Intern (SPI).....	38
II.10. Pelestarian Lingkungan.....	39
II.11. Investasi.....	39
II.12. Laporan Keuangan.....	40
II.12.1. Laba Rugi Komprehensif	40
II.12.2. Posisi Keuangan	41
II.12.3. Arus Kas	42
II.13. Tingkat Kesehatan Perusahaan	43
II.14. Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)	44
II.16. Tindak Lanjut Arahan Pemegang Saham	47
Bab III RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUN 2021	49
III.1 Asumsi Dasar Penyusunan RKAP 2021	49

III.2 Ringkasan Target Kinerja Perusahaan 2021	49
III.3.Sasaran Perusahaan	51
III.4.Strategi Perusahaan Sesuai RJPP.....	51
III.4.1. Rencana Strategis Kementerian BUMN	51
III.4.2. RIPNAS 2011-2030	52
III.5 Program Strategis RKAP 2021.....	53
III.6 Pemasaran	54
III.6.1. Angkutan Penumpang.....	54
III.6.2. Angkutan Barang.....	57
III.6.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA	61
III.7.Produksi.....	63
III.7.1. Sarana	63
III.7.2. Prasarana	65
III.7.3. Operasi.....	67
III.7.4. Keselamatan	67
III.8. Teknologi Informasi	68
III.9.Penelitian Dan Pengembangan	69
III.10. Logistik.....	70
III.11. Manajemen, Organisasi Dan Sistem.....	70
III.12. Sumber Daya Manusia (SDM).....	71
III.13. Satuan Pengawasan Intern (SPI).....	72
III.14. Pelestarian Lingkungan.....	72
III.15. Investasi.....	72
III.16. Laporan Keuangan	73
III.16.1. Laba Rugi Komprehensif.....	73
III.16.2. Posisi Keuangan.....	74
III.16.3. Arus Kas.....	75
III.17. Tingkat Kesehatan Perusahaan	76
III.18. Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)	77
III.19. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	79
III.20. Aspirasi Pemegang Saham (APS) 2021	80
Bab IV ANAK PERUSAHAAN	100
IV.1. PT Reska Multi Usaha (RMU).....	100
IV.2. PT Railink (RAILINK)	104
IV.3. PT Kereta Commuter Indonesia (KCI)	107
IV.4. PT KA Logistik (KALOG)	111
IV.5. PT KA Pariwisata (KAWISATA)	119
IV.6. PT KA Properti Manajemen (KAPM)	124

IV.7. Laporan Keuangan Konsolidasi.....	128
IV.7.1 Laba Rugi Komprehensif	128
IV.7.2 Posisi Keuangan	129
Bab V RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS	130
V.1 Tugas Dan Fungsi.....	130
V.2 Program Pengawasan Dan Penasehatan.....	130
Bab VI PENUTUP	133
VI.1. Kesimpulan.....	133
VI.2. Hal-Hal Yang Mempengaruhi Rkap Tahun 2021.....	135
VI.3. Hal-Hal Yang Mohon Keputusan Dalam RKAP 2021.....	136

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Volume Penumpang Tahun 2020.....	21
Tabel 2. 2 Pendapatan Penumpang Tahun 2020.....	22
Tabel 2. 3 Volume Barang Tahun 2020.....	26
Tabel 2. 4 Pendapatan Barang Tahun 2020.....	26
Tabel 2. 5 Pendapatan Pendukung Angkutan Ka Dan Non Angkutan Ka Tahun 2020.....	28
Tabel 2. 6 Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2020.....	28
Tabel 2. 7 Kinerja Alat Produksi Prasarana Perkeretaapian Tahun 2020	29
Tabel 2. 8 Kinerja Operasi Tahun 2020	32
Tabel 2. 9 Kinerja Keselamatan Tahun 2020	33
Tabel 2. 10 Kekuatan Sdm Tahun 2020	37
Tabel 2. 11 Prognosa Investasi Tahun 2020	39
Tabel 2. 12 Prognosa Laba Rugi Komprehensif Tahun 2020	41
Tabel 2. 13 <i>Prognosa Posisi Keuangan Tahun 2020</i>	42
TABEL 2. 14 Prognosa Arus Kas Tahun 2020.....	43
Tabel 2. 15 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2020	43
Tabel 2. 16 Prognosa PK Tahun 2020	46
Tabel 2. 17 Prognosa BL Tahun 2020.....	47
Tabel 3. 18 Fungsi Keuangan	49
Tabel 3. 19 Target Volume Penumpang Tahun 2021	57
Tabel 3. 20 Target Pendapatan Penumpang Tahun 2021	57
Tabel 3. 21 Target Volume Barang Tahun 2021	61
Tabel 3. 22 Target Pendapatan Barang Tahun 2021.....	61
Tabel 3. 23 Target Pendapatan Pendukung Angkutan & Non Angkutan Ka Tahun 2021.....	62
Tabel 3. 24 Target Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2021.....	63
Tabel 3. 25 Target Kinerja Alat Produksi Prasarana Tahun 2021.....	65
Tabel 3. 26 Target Kinerja Operasi Tahun 2021.....	67
Tabel 3. 27 Toleransi Kecelekaan Tahun 2021	67
Tabel 3. 28 Target Kekuatan Sdm Tahun 2021	71

Tabel 3. 29 Anggaran Investasi Tahun 2021	73
Tabel 3. 30 Target Laba Rugi Komprehensif Tahun 2021	74
Tabel 3. 31 Proyeksi Posisi Keuangan Per 31 Desember 2021	75
Tabel 3. 32 Proyeksi Arus Kas Per 31 Desember 2021.....	75
Tabel 3. 33 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2021	76
Tabel 3. 34 PK Tahun 2021	77
Tabel 3. 35 Bina Lingkungan Tahun 2021	78
Tabel 3. 36 <i>Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2021</i>	80
Tabel 3. 37 Laba Rugi Perusahaan Berdasarkan Segmentasi.....	84
Tabel 3. 38 Laporan Laba Rugi berdasarkan Segmentasi (Detail).....	85
Tabel 3. 39 Target-Target Keuangan APS Tahun 2021.....	86
Tabel 3. 40 Tabel Identifikasi Risiko.....	87
Tabel 3. 41 Matrik Peta Risiko	89
Tabel 3. 42 Tabel Risiko Utama.....	90
Tabel 3. 43 Kriteria Risiko – Kriteria Kemungkinan.....	91
Tabel 3. 44 Kriteria Dampak – Dampak Keuangan/Komersial	91
Tabel 3. 45 Kriteria Dampak – Dampak Reputasi	92
Tabel 3. 46 Kriteria Dampak – Dampak Operasional	92
Tabel 3. 47 Kriteria Dampak – Dampak Keselamatan dan Keamanan.....	93
Tabel 4. 48 Target Laba Rugi Komprehensif RMU Tahun 2021	103
Tabel 4. 49 Target Posisi Keuangan RMU Tahun 2021	104
Tabel 4. 50 Target Laba Rugi Komprehensif Railink Tahun 2021.....	106
Tabel 4. 51 Target Posisi Keuangan Railink Tahun 2021.....	107
Tabel 4. 52 Target Laba Rugi Komprehensif KCI Tahun 2021	110
Tabel 4. 53 Target Posisi Keuangan KCI Tahun 2021	111
Tabel 4. 54 Target Laba Rugi Komprehensif KALOG Tahun 2021	118
Tabel 4. 55 Target Posisi Keuangan KALOG Tahun 2021	119
Tabel 4. 56 Target Laba Rugi Komprehensif KAWISATA Tahun 2021	123
Tabel 4. 57 Target Posisi Keuangan KAWISATA Tahun 2021	124
Tabel 4. 58 Target Laba Rugi Komprehensif KAPM Tahun 2021	129

Tabel 4. 59 Target Posisi Keuangan KAPM Tahun 2021.....	130
Tabel 4. 60 Taget Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi Tahun 2021.....	128
Tabel 4. 61 Target Posisi Keuangan Konsolidasi Per 31 Desember 2021.....	129

BAB I PENDAHULUAN

Pandemi *Corona Virus Disease-19* (Covid-19) mempengaruhi kinerja finansial dan operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI atau Perusahaan). Tahun 2021 menjadi masa yang penting dalam pemulihan kinerja Perusahaan dan persiapan pondasi yang kokoh dalam rangka pencapaian Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Berdasarkan data *Economic Outlook 2021* Moekti Prasetiani Soejachmoen yang diterbitkan Danareksa *Research Institute* tanggal 16 Oktober 2020, proyeksi pertumbuhan ekonomi (yoy) dan sektor Real GDP tahun 2021 diperkirakan berangsur pulih, yaitu sebesar 5,04% di Quartal 4 Tahun 2021. Proyeksi pertumbuhan menurut sektor transportasi (yoy) sebesar 35,86% (sumber: Proyeksi DRI, Oktober 2020).

Dengan menurunnya pendapatan Perusahaan akan produk yang ditawarkan dikarenakan dampak dari pandemi Covid-19, maka Perusahaan tetap melakukan penghematan biaya untuk merespon penurunan pendapatan akibat pandemi Covid-19. Selain itu Perusahaan juga mendukung kebijakan Pemerintah mengenai *social distancing* dimana masyarakat mengurangi mobilitasnya dengan mengurangi jumlah perjalanan kereta penumpang dan membatasi jumlah okupansi penumpang di dalam kereta penumpang namun tetap memberikan pelayanan yang terbaik kepada penumpang yang membutuhkan transportasi kereta api dengan segala protokol pencegahan Covid-19 yang telah diterapkan.

Perusahaan juga melakukan optimalisasi dalam pengelolaan *capital expenditure* (capex) dengan tujuan pengelolaan arus kas. Perusahaan juga melakukan usaha-usaha yang lebih baik dan terstruktur dalam operasional Perusahaan. Berbagai langkah akan terus diupayakan yang mengarah pada prinsip *financial sustainability* sehingga dapat mempercepat pemulihan kinerja Perusahaan sebagai akibat adanya pandemi Covid-19 dengan harapan ke depannya dapat tumbuh secara berkesinambungan.

Perusahaan juga terus meningkatkan peran dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai wujud kepedulian Perusahaan kepada masyarakat pada masa pandemi Covid-19. Dengan berbagai tantangan pada masa pandemi Covid-19, maka Perusahaan melakukan inisiatif dan hal-hal baru seperti *system loyalty program*, penambahan fitur aplikasi penjualan KAI Access, penerapan *dynamic pricing* angkutan batubara dan pengembangan teknologi informasi pada tahun 2021 sebagai salah satu peraturan dalam pelaksanaan operasional perusahaan yang disusun dengan prinsip *transparency, accountable, optimist, motivate, challenging, achievable, realistic, dan synergy* yang menjadi tantangan bagi Perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang. Berbagai langkah akan terus diupayakan yang mengarah pada keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan seperti melanjutkan perbaikan sarana dan prasarana, peningkatan jaminan keselamatan, implementasi sistem manajemen berbasis pelanggan (*customer driven*) melanjutkan penataan SDM, intensifikasi pasar yang sudah ada, pengembangan sistem informasi yang

terpadu, dan peningkatan peran bisnis non angkutan melalui penertiban aset serta pengelolaan aset secara optimal dan profesional.

1.1. Visi Dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan adalah menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia.

Misi Perusahaan

1. Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan;
2. Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi;
3. Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

Untuk mencapai visi, misi dan sasaran strategis Perusahaan, KAI menetapkan nilai-nilai utama perusahaan (*corporate values*) sebagai landasan dalam beraktivitas yang dianut oleh seluruh insan KAI. Lima (5) nilai utama perusahaan tersebut yaitu:

1. Amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan;
2. Kompeten, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
3. Harmonis, saling peduli dan menghargai perbedaan;
4. Loyal, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara;
5. Adaptif, terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan;
6. Kolaboratif, membangun kerjasama yang sinergis.

1.2. Tujuan Perusahaan

Sesuai yang tertuang RJPP, tujuan strategis perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan pangsa pasar

Memperluas layanan kereta api perkotaan guna memenuhi permintaan transportasi massal, meningkatkan mobilitas, dan mengurangi kemacetan dengan menghadirkan sektor perkeretaapian di kota-kota terpadat di Indonesia. Oleh karena itu, ke depannya KAI bertujuan untuk berkontribusi dalam meningkatkan pangsa pasar untuk moda kereta api dengan menjadi pilihan transportasi terdepan di Indonesia. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan layanan dan program investasi.

b. Meningkatkan nilai manfaat uang (*value for money*)

Sebagai agen pembangunan dan sebagai bisnis, KAI ingin memaksimalkan dampak dari setiap rupiah yang dikeluarkan dalam investasinya sehingga membawa manfaat bagi bangsa tanpa mengesampingkan keuntungan. Nilai manfaat uang untuk pelanggan dapat ditingkatkan melalui penyediaan layanan dengan *good value*, sedangkan nilai manfaat uang untuk pemerintah dapat ditingkatkan melalui pelaksanaan proyek-proyek dengan dampak ekonomi yang tinggi terkait dengan subsidi dan penyertaan ekuitas.

c. Transformasi kualitas layanan dan keamanan

KAI bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan dan keamanan dengan mengedepankan prinsip *customer centricity* karena kualitas layanan dan keamanan tertanam di dalam nilai-nilai utama KAI. Hal ini sangat penting untuk menyesuaikan produk dan layanan dalam menempatkan pelanggan sebagai fokus utama dari pengembangan sumber daya manusia, proses dan teknologi KAI untuk mengoptimalkan pengalaman pelanggan. Selain itu, KAI akan terus berupaya untuk mencapai kinerja keselamatan yang tinggi setiap tahun, di mana tidak adanya kecelakaan yang terjadi untuk mendapatkan kepercayaan publik.

d. Mewujudkan keberlanjutan finansial

KAI akan mempertahankan dan mencapai keberlanjutan finansial di mana KAI mampu memenuhi kebutuhan keuangan untuk sumber daya dan kewajibannya, hal ini diharapkan dapat dicapai baik oleh pertumbuhan pada *top* dan *bottom line*.

e. Tercapainya sinergi (termasuk sinergi antar BUMN)

Sebagaimana diamanatkan oleh Kementerian BUMN, KAI akan terus memperkuat sinergi dalam meningkatkan efisiensi dan dalam mengoptimalkan modal yang disuntikkan pada BUMN dengan menghasilkan nilai tambah melalui kemitraan atau kolaborasi dengan BUMN lain tanpa mengesampingkan kualitas layanan.

1.3. Lingkup Perusahaan

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, perusahaan dapat melaksanakan usaha sebagai berikut:

Kegiatan usaha utama perusahaan, meliputi :

1. Penyelenggaraan prasarana perkeretaapian yang meliputi pembangunan, pengoperasian, perawatan, dan pengusahaan prasarana perkeretaapian;
2. Penyelenggaraan sarana perkeretaapian yang meliputi pengadaan, pengoperasian, perawatan dan pengusahaan sarana perkeretaapian;
3. Usaha jasa pembangunan, pengadaan, pengoperasian dan perawatan prasarana dan sarana perkeretaapian milik pihak lain;
4. Usaha jasa perdagangan peralatan perkeretaapian;
5. Usaha jasa konsultasi perkeretaapian, termasuk jasa konsultasi bidang pengadaan barang dan jasa perkeretaapian;
6. Usaha jasa pendidikan dan pelatihan di bidang perkeretaapian;
7. Usaha angkutan pra dan purna angkutan kereta api intermoda dan bongkar muat;
8. Usaha jasa penjualan tiket di bidang transportasi barang dan penumpang;
9. Usaha pendidikan dan pelatihan di bidang perkeretaapian.

Selain kegiatan usaha utama, perusahaan dapat melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk :

1. Usaha properti dan perniagaan meliputi perhotelan, perkantoran, apartemen, pertokoan, restoran, terminal terpadu, pusat perbelanjaan terpadu, pergudangan dan logistik;

2. Penyediaan prasarana telekomunikasi, transfer data, multimedia, jasa telematika, prasarana distribusi bahan cair dan gas, stasiun pengisian bahan bakar umum/khusus;
3. Usaha percetakan dan periklanan;
4. Usaha kesehatan dan pelayanan medis;
5. Pemanfaatan tanah, ruang, bangunan dan fasilitas;
6. Usaha penunjang pariwisata dan sarana olahraga, usaha ekstraktif dan;
7. Pemanfaatan dana pada *instrument* pasar uang dan atau pasar modal yang memberi keuntungan dengan memenuhi ketentuan peraturan perundangan.

Jasa yang dihasilkan oleh KAI meliputi 7 bidang, diantaranya sebagai berikut :

1. Angkutan penumpang menggunakan kereta api, yang mencakup angkutan rute jarak jauh, jarak menengah, dan jarak pendek. Untuk jasa angkutan penumpang jarak jauh dibagi menjadi angkutan penumpang kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Angkutan *commuter* di wilayah Jabodetabek dan KA Bandara termasuk jasa angkutan penumpang yang dikelola oleh anak perusahaan KAI;
2. Angkutan barang menggunakan kereta api, yang mencakup angkutan peti kemas, batu bara, parsel, barang curah, dan barang jenis lain;
3. Pengusahaan aset seperti pengusahaan aset tanah, bangunan dan aset lainnya untuk dikomersialkan sebagai pendapatan perusahaan. Bentuk-bentuk pengusahaannya seperti persewaan tanah untuk tower, *stockpile*, *container yard*, pipa, *fiber optic*, *took*, hotel, kantor, rumah, *space* reklame, dan lain-lain.
4. Pengelolaan properti yang terkait dengan jasa kereta api, yang mencakup pembangunan dan pengelolaan stasiun kereta api, pengembangan perkantoran, pengembangan pusat perbelanjaan, dan pembangunan hotel;
5. Pariwisata berbasis kereta api, yang mencakup jasa paket wisata dan penyewaan transportasi;
6. Restoran dan parkir, yang mencakup pengelolaan restoran di kereta api (*on train services*) dan di stasiun, termasuk jasa katering serta pengelolaan parkir di lingkungan stasiun;
7. Distribusi logistik, yang mencakup jasa logistik *door to door* (multimoda) untuk memberikan pelayanan paripurna dengan dukungan angkutan pra dan lanjutan mencakup layanan pengelolaan Terminal Peti Kemas (TPK), bongkar muat, pergudangan, pelabelan, pengangkutan, penjejukan, serta pengawalan logistik.

Sedangkan untuk pilihan segmentasi *customer*, KAI mempunyai *customer* :

1. Masyarakat umum maupun korporasi untuk pengguna jasa angkutan penumpang;
2. Masyarakat dan korporasi untuk pengguna jasa angkutan barang;
3. Korporasi dan investor untuk pengelolaan usaha non-angkutan.

1.4. Organisasi Perusahaan

KAI sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang Perkeretaapian, didirikan dan beroperasi sejak tanggal 1 Juni 1999 sesuai Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., nomor 2

tanggal 1 Juni 1999 yang telah disahkan dengan Surat Menteri Kehakiman Republik Indonesia nomor C-17171 HT.01.01, tanggal 1 Oktober 1999, yang perubahan Anggaran Dasar terakhirnya sebagaimana dinyatakan dalam Akta nomor 293 tanggal 27 Oktober 2018, dibuat di hadapan Nining Puspitaningtyas, S.H., M.H., Notaris di Kota Bandung, yang laporannya telah dicatat dalam data Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana dinyatakan dalam Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor AHU-0023373.AH.01.02 tahun 2018 tanggal 29 Oktober 2018 dan Perubahan Susunan Pengurus terakhir sebagaimana dinyatakan dalam Akta nomor 84 tanggal 17 Juli 2020, yang laporan pemberitahuannya telah diterima dan dicatat dalam data Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana dinyatakan dalam surat nomor AHU-AH.01.03-0297832 tanggal 21 Juli 2020 perihal penerimaan pemberitahuan perubahan data perseroan perusahaan KAI, adapun kedua Akta tersebut dibuat dihadapan Nining Puspitaningtyas, S.H., M.H., Notaris di Kota Bandung.

Sejalan dengan perkembangan industri perkeretaapian dan perkembangan regulasinya yang terdapat pada 2 Undang-Undang nomor 23 tahun 2007 tentang Perkeretaapian (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2007 nomor 65, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia nomor 4722) yang cenderung bergerak ke arah persaingan bebas, maka strategi perusahaan sebagaimana telah dirumuskan yang mengarah pada peningkatan keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan serta pengelolaan perusahaan yang lebih efektif dan efisien, memiliki daya saing dan pengembangan usaha perusahaan, harus ditindaklanjuti dengan konsolidasi internal melalui penataan kembali Organisasi dan Tata Laksana di lingkungan KAI.

Struktur organisasi induk KAI disesuaikan bulan Oktober 2020, sebagaimana berikut:

kembali organisasi dan tatalaksana di lingkungan kantor pusat dengan membentuk 8 (delapan) Direktorat. Kebijakan perusahaan terhadap perkembangan organisasi dilakukan melalui penerbitan surat keputusan direksi tentang struktur organisasi dan tata laksana setiap unit kerja yang dilengkapi dengan tugas pokok dan fungsinya.

1. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/1/KA-2020 tanggal 17 Februari 2020 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Niaga, sehingga susunan organisasi di bawah Managing Director of Commerce (D1/C) menjadi sebagai berikut:
 - a. CDD Freight Marketing & Sales (CF), membawahi:
 - 1) VP Freight Product Development & Planning (CFP);
 - 2) VP Terminal & Logistics (CFT);
 - 3) VP Freight Marketing Sales & Customer Care (CFS).
 - b. CDD Passenger Transport Marketing & Sales (CP), membawahi:
 - 1) VP Passenger Marketing (CPM);
 - 2) VP Passenger Ticketing Sales (CPS);
 - 3) VP Digital Business (CPD);
 - 4) VP Passenger Facility (CPF);
 - 5) VP Customer Care (CPC);
 - 6) Passenger Marketing Specialist;
 - 7) Passenger Service Specialist.
 - c. VP Non Transport Commercialization (CCC).
2. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/VII/2/KA-2020 tanggal 19 Agustus 2019 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Operasi, sehingga susunan organisasi dibawah Managing Director of Operation (D2/O) sebagai berikut:
 - a. CDD Of Operation (OT), membawahi:
 - 1) VP Train Operation Planning (OTR);
 - 2) VP Train Operation Control and Evaluation (OTP);
 - 3) VP Train Crew Management (OTA);
 - 4) VP Non Train Crew Management (OTN);
 - 5) GM Operation Sumatera Selatan (OTS).
3. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/2/KA-2020 tanggal 17 Februari 2020 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Pengelolaan Prasarana, sehingga susunan organisasi dibawah Managing Director of Infrastructure (D3/T) sebagai berikut:
 - a. CDD of Track and Bridge (TJ), membawahi:
 - 1) VP Track (TJT);
 - 2) VP Facility And Bridge (TJF);
 - 3) SM Track and Bridge Palanning and Budgeting (TJJP);
 - 4) KUPT BY Jembatan Kiaracandong (TJJK);
 - 5) KUPT BY Mekanik Jalan Rel Cirebonprujakan (TJJC); dan

- 6) KUPT BY Mekanik Jalan Rel Prabumulih (TJJM).
 - b. CDD of Signalling, Telecommunication, And Electricity (TS), membawahi:
 - 1) VP Signalling Maintenance (TSM);
 - 2) VP Telecommunication & Electricity Maintenance (TSC);
 - 3) Manager STE Program, Budgeting, Evaluation, and Technical Support (TSSP); dan
 - 4) UPT BY Sintelis dan LAA Cikudapateuh.
 - c. VP Infrastructure Assets (TTA).
4. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KO.104/I/1/KA-2020 tanggal 6 Januari 2020 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Pengelolaan Sarana, maka susunan organisasi dibawah Managing Director of Rolling Stock (D4/R) menjadi sebagai berikut:
- a. CDD of Rollingstock Maintenance (RR), membawahi:
 - 1) VP Rollingstock Planning (RRP);
 - 2) VP Tractive Rail Vehicles (RRT);
 - 3) VP Coaches & Wagons (RRC);
 - b. CDD of Technical Engineering & Rollingstock Asset (RT), membawahi:
 - 1) VP Technical Engineering of Rolling Stock (RTE);
 - 2) VP Rollingstock Assets (RTA).
5. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/3/KA-2020 tanggal 17 Februari 2020 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Keselamatan dan Keamanan, maka susunan Organisasi di bawah Managing Director of Safety and Security (D5/S) menjadi sebagai berikut:
- a. CDD of Security (SK), membawahi:
 - 1) VP Security Operation & Administration (SKO).
 - 2) Kepala Pleton Polsuska.
 - b. VP Safety (SSS);
 - c. VP Safety Standard (SSD);
 - d. CDD of Non Railway Assets (SN), membawahi:
 - 1) Senior Manager Program, Budgeting and Certification (SNNB);
 - 2) Senior manager Problem Assets Handling And Assets Control (SNNP);
6. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/5/KA-2019 tanggal 13 Februari 2019 tentang Perubahan Atas Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KO.104/I/1/KA-2017 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat SDM dan Umum (D6/M), sehingga susunan struktur organisasi dibawah Managing Director of Human Capital and General Affair (M/D6) menjadi sebagai berikut:
- a. CDD Personnel Care, Control and Development (MC), membawahi:
 - 1) VP Industrial Relation (MCI);
 - 2) VP Personnel Administration (MCA);
 - 3) VP Organization Development (MCO);
 - 4) VP Assessment and Human Resources Development (MCD).

- b. CDD of Training and Education Ir. H. Djuanda (MT), membawahi:
 - 1) VP Planning of Training & Education (MTR);
 - 2) VP Training Non Railways & Certification (MTN);
 - 3) GM Signaling, Telecommunication and Electricity Training Center Bandung (MTS);
 - 4) GM Operational and Marketing Training Center Agus Suroto (MTO);
 - 5) GM Railways Engineering Training Center Sofyan Hadi (MTP);
 - 6) GM Tractive Vehicle Engineering Training Center Darman Prasetyo (MTE);
 - 7) Manager Sriwijaya Training Center Ascep Sunarto (MTTS).
 - c. VP Health (MMH)
7. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/X/1/KA-2020 tanggal 8 Oktober 2020 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Perencanaan Strategis Dan Pengembangan Usaha sehingga susunan struktur organisasi dibawah Managing Director Of Strategic Planning And Business Development (D7/P) menjadi sebagai berikut:
- a. CDD of Existing Business Development (PE), membawahi:
 - 1) VP Development Planning (PEP);
 - 2) VP Existing Business Development Controlling (PEC);
 - 3) VP Investment Planning of Existing Business (PEI);
 - 4) VP Technical Engineering of Infrastructure (PEE);
 - 5) Manager Administration (PEMA); dan
 - 6) *Group of Project Director*.
 - b. CDD of New Business Development and Strategic Project (PP), membawahi:
 - 1) VP Strategic Project Development (PPS);
 - 2) VP Urban Transport Development (PPU);
 - 3) VP New Business Development Controlling (PPC).
 - c. CDD of Subsidiary Management (PS), membawahi:
 - 1) VP Subsidiary Monitoring and Evaluation (PSM).
 - d. CDD of Preservation, Architecture, and Building (PB), membawahi:
 - 1) VP Architecture and Preservation (PBA);
 - 2) VP Building (PBB).
 - e. CDD of Assets Development (PA), Membawahi:
 - 1) VP Assets Partnership (PAP);
 - 2) VP Asets Development Planning (PAD);
 - f. VP Non Railways Assets Administration (PPA).
8. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/X/2/KA-2020 tanggal 8 Oktober 2020 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Keuangan, susunan organisasi Managing Director of Finance (D8/K) menjadi sebagai berikut:
- a. CDD of Finance Consolidation (KC), membawahi:
 - 1) VP Corporate Finance (KCF);

- 2) VP Budgeting (KCA);
 - 3) VP Financial Administration (KCW);
 - 4) VP General Accounting (KCC);
 - 5) VP President Tax (KCT).
- b. CDD of Revenue & Cost Consolidation (KR), membawahi:
- 1) VP PSO, IMO & TAC (KRP);
 - 2) VP Cost Accounting (KRB);
 - 3) VP Revenue and Cost Comptroller (KRR).
- c. CDD of Information System (KI), membawahi:
- 1) VP IT Planning and Governance (KIP);
 - 2) VP IT Design and Development (KID);
 - 3) VP IT Operation (KIO);
 - 4) VP Enterprise Resource Planning (KIR);
 - 5) 1 (satu) Ticketin Project Director;
 - 6) 1 (satu) Ticketin Project Manager;
 - 7) Group of IT Engineer;
 - 8) 1 (satu) Project Technical Writer.
- g. CDD of Logistics (KG), membawahi:
- 1) VP Rollingstock Material Logistic (KGR);
 - 2) VP Infrastructure and General Material Logistic (KGI);
 - 3) VP of Material Stock (KGS);
 - 4) VP Pengadaan Barang dan Jasa/ Good and Service Procurement (PGU).
9. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/3/KA-2018 tanggal 13 Februari 2019 dan Nomor PER.U/KO.104/II/2/KA-2019 tanggal 9 Januari 2018 tentang Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Perusahaan, sehingga susunan organisasi di EVP Corporate Secretary (US) menjadi sebagai berikut:
- a. VP Corporate Document Management (USD) ;
 - b. VP Public Relations (USP);
 - c. VP Quality Assurance and GCG (USQ);
 - d. VP Corporate Culture and General Facilities (USC);
 - e. VP Corporate Social Responsibility (USS).
10. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KO.104/IV/1/KA-2017 tanggal 3 April 2017 Organisasi dan Tata Laksana Pusat Hukum, sehingga susunan organisasi di EVP Legal (UL) menjadi sebagai berikut:
- a. VP Legal Business (ULB);
 - b. VP Policy and Regulations (ULP);
 - c. VP Legal Dispute Resolution (ULL).

11. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KO.104/V/4/KA-2016 tanggal 26 Mei 2016 tentang Organisasi dan Tata Laksana Unit Internal Audit/Satuan Pengawasan Intern, sehingga susunan Organisasi di bawah EVP Internal Audit (UI) menjadi sebagai berikut:
 - a. VP General Audit 1 (UI.1);
 - b. VP General Audit 2 (UI.2);
 - c. VP Special Audit (UIS);
 - d. VP Evaluation, Monitoring & Administration (UIA).
12. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/VIII/11/KA-2019 tanggal 19 Agustus 2019 tentang Organisasi dan Tata Laksana Unit Risk Manajement, sehingga susunan Organisasi di bawah EVP Risk Manajement (UR) menjadi sebagai berikut:
 - a. VP Dissemination And Risk Management Procedures (URD)
 - b. VP Risk Control And Mitigations (URC)

BAB II PROGNOZA KINERJA PERUSAHAAN TAHUN 2020

II.1. Kondisi Umum Kinerja Tahun 2020

Atas persetujuan manajemen, serta mengacu pada surat Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor S-949/ MBU/10/2020 tanggal 23 Oktober 2020 perihal Aspirasi Pemegang Saham/ Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2021, asumsi pada perhitungan prognosa tahun 2020 mengacu pada asumsi makro yang menjadi dasar perhitungan Prognosa tahun 2020 sebagai berikut:

1. Tingkat pertumbuhan ekonomi (1,1%)-0,2%;
2. Tingkat inflasi sebesar 2,0%-4,0%;
3. Nilai tukar valuta asing/kurs 1 USD = Rp14.400,00-14.800,00.

II.2. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok perusahaan yang meliputi kegiatan menganalisis, merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan perusahaan jasa angkutan penumpang, angkutan barang serta perusahaan aset, yang terkait dengan riset dan pengembangan produk/jasa termasuk paket layanan, pengelolaan data, membuat peramalan, program penjualan, pembuatan strategi pentarifan dan penetapannya. Kegiatan pemasaran juga meliputi spesifikasi dan peraturan pelayanan, pembuatan dan pelaksanaan strategi promosi dan komunikasi, pengelolaan logistik serta kerja sama operasi dengan tujuan agar dapat memuaskan konsumennya dan sekaligus dapat mencapai tujuan organisasi perusahaan dalam jangka panjang.

II.2.1. Angkutan Penumpang

Dalam rangka mewujudkan peningkatan pelayanan kereta api baik untuk angkutan KA jarak jauh, jarak menengah, maupun KA lokal serta untuk menjawab tugas Pemerintah dalam bentuk Keputusan Menteri Perhubungan No KM 107 Tahun 2019 tentang Penugasan kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk Menyelenggarakan Kewajiban Pelayanan Publik (PSO) Angkutan Orang dengan Kereta Api Kelas Ekonomi Tahun 2019 dan Keputusan Menteri Perhubungan No KP 413 Tahun 2018 tentang Penugasan kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk Menyelenggarakan Angkutan Perintis, maka Perusahaan berupaya lebih untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen.

Banyak hal yang telah dilakukan oleh Perusahaan selama masa Covid-19 di tahun 2020 untuk tetap berkontribusi dalam memaksimalkan pendapatan untuk KA angkutan penumpang di antaranya:

1. *Loyalty Program* yang saat ini sedang berjalan berupa penukaran tiket. *Loyalty Program* merupakan *point reward* yang diimplementasikan untuk *membership* dengan cara melakukan *earning* dan *burning* dari yang dimiliki;
2. Kerjasama dengan PT Blue Bird Tbk., mengenai moda transportasi terusan bagi penumpang KA;
3. Pemenuhan *ramp portable* sesuai dengan PM.63 Tahun 2019;

4. Implementasi *Vending Machine* (VM) yang telah diuji sambil menunggu pengembangan aplikasi VM yang digunakan untuk layanan CIC Kiosk;
5. *Single Billing* yang terdapat pada aplikasi KAI Access;
6. Integrasi layanan antar moda pada Aplikasi KAI Access;
7. Selama pandemi Covid-19 pelayanan penjualan di loket (internal) hanya diberlakukan untuk pelayanan go show KA jarak jauh dan KA lokal, untuk pelayanan pemesanan dilakukan di *channel* eksternal;
8. Pengembangan sub aplikasi penjualan RTS 4.0 guna mengakomodir penyederhanaan kebutuhan pelayanan penjualan.

Tabel 2. 1 Volume Penumpang Tahun 2020

(penumpang)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	Volume Penumpang (Penumpang)					
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	14.357.418	3.159.730	3.534.262	25	112
	b. KA Utama Kelas Bisnis	2.371.189	487.291	521.964	22	107
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	30.307.685	9.556.976	10.035.089	33	105
		47.036.292	13.203.997	14.091.315	30	107
	d. KA Lokal Eksekutif	135.909	21.961	21.846		
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	17.424.737	-	-
	e. KA Lokal Ekonomi	43.661.940	16.085.674	17.424.737	40	108
		43.797.849	16.107.635	17.446.583	40	108
	Jumlah Induk	90.834.141	29.311.632	31.537.898	35	108
	f. KCI	336.274.343	145.056.421	152.431.722	45	105
	g. Kawisata	150.536	80.793	42.041	28	52
	h. Railink	2.000.545	657.437	724.894	36	110
	Jumlah Anak	338.425.424	145.794.651	153.198.657	45	105
	Jumlah Konsolidasi	429.259.565	175.106.283	184.736.555	43	105

Tabel 2. 2 Pendapatan Penumpang Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	Pendapatan Penumpang Bruto (juta Rupiah)					
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	3.974.365	887.906	967.738	24	109
	b. KA Utama Kelas Bisnis	463.390	83.025	88.752	19	107
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	3.445.503	888.730	1.006.582	29	113
		7.883.258	1.859.661	2.063.072	26	111
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	8.389	1.669	1.570	19	94
	e. KA Lokal Ekonomi	281.923	120.027	131.000	46	109
		290.311	121.696	132.570	46	109
	Jumlah Induk	8.173.569	1.981.357	2.195.641	27	111
	f. KCI	1.288.558	579.202	613.966	48	106
	g. Kawisata	67.197	35.661	18.470	27	52
	h. Railink	115.079	49.090	36.265	32	74
	Jumlah Anak	1.470.834	663.953	668.701	45	101
	Jumlah Konsolidasi	9.644.404	2.645.310	2.864.342	30	108
2.	PSO					
	a. Induk Perusahaan	857.852	602.892	1.417.950	165	235
	b. Anak Perusahaan (KCI)	1.283.802	1.609.665	1.187.270	92	74
	Jumlah PSO	2.141.654	2.212.557	2.605.220	122	118
	JUMLAH	11.786.058	4.857.867	5.469.563	46	113

Prognosa pendapatan angkutan penumpang termasuk PSO tahun 2020 sebesar Rp5.469.562.530.000,00 atau 113% dari RKAP sebesar Rp4.857.867.403.000,00 sedangkan volume penumpang diprognoakan tercapai sebesar 184.736.555 orang atau 110% dari RKAP sebesar 175.106.283 orang. Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mencapai target tersebut antara lain:

1. Perhitungan prognosa tanggal 10 September s.d bulan Desember 2020 menggunakan histori perjalanan KA tanggal 1 s.d 9 September 2020;
2. Kapasitas KA yang dijalankan tetap menggunakan asumsi kapasitas 70%;
3. Tarif sesuai dengan rata-rata KA yang dijalankan pada bulan September 2020;
4. Perjalanan KA s.d Desember 2020 diasumsikan sama dengan KA yang dijalankan pada bulan September 2020;
5. Kerjasama dengan Bank Mandiri untuk Layanan *Whatsapp for Business*;
6. Kerjasama dengan Bank Mandiri untuk Layanan *Top Up E-money* di KAI Access;
7. *Management Contact Center* (mengintegrasikan sistem operasional dari beberapa aplikasi yang digunakan dalam operasional *Contact Center* 121. Seperti : PABX, Reporting, Sosial Media dan Recording.)

II.2.2. Angkutan Barang

Pada industri jasa angkutan barang, KAI juga ikut berperan dalam distribusi logistik nasional dimana angkutan barang merupakan sumber pendapatan yang cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir ini, dan perkembangannya yang sangat positif membuat proyeksi angkutan barang mendatang diproporsikan meningkat menjadi 50% dan angkutan penumpang 50% sesuai dengan arah RJPP 2020-2024. Potensi bisnis angkutan barang sangat terbuka luas baik di Jawa maupun Sumatera. Potensi di Jawa antara lain adalah peluang untuk mengalihkan angkutan peti kemas dari jalan raya ke kereta api dimana kapasitas lintas jalan raya yang sudah sangat padat menjadi keuntungan perusahaan untuk dapat meningkatkan targetnya, sedangkan di Sumatera potensi angkutan barang meliputi angkutan : batubara, semen, BBM, *Crude Palm Oil* (CPO) dan angkutan lainnya.

Potensi peluang pasar untuk angkutan KA barang tersebut perlu didukung dengan penambahan sarana maupun pengembangan infrastruktur prasarana dan fasilitas dengan memperhatikan kontribusi keuntungan yang lebih baik. Hal hal yang telah dilakukan untuk pencapaian target di tahun 2020 antara lain:

1. Rencana Angkutan

a. Sumatera Utara

- 1) Optimalisasi sarana Gerbong Datar (GD) untuk angkutan petikemas;
- 2) Penggunaan isotank dan GD untuk Angkutan CPO PT Smart;
- 3) Revisi Hari Operasi (HO) untuk angkutan CPO PT PN IV, semula 210 hari menjadi 180 hari.

b. Sumatera Barat

Revisi frekuensi KA untuk angkutan semen dan klinker menjadi 4 KA/hari, stamformasi 24 dan HO @ 330 hari.

c. Sumatera Selatan

- 1) Angkutan Batubara PT Bukit Asam Tbk. (PTBA).
 - a) Revisi relasi Tanjungenimbaru-Tarahan menjadi 16,3 KA/hari atau 16,6 juta ton, terbagi menjadi :
 - Semester 1 sebesar 9,2 juta juta ton;
 - Semester 2 sebesar 7,4 juta juta ton.
 - b) Relasi Tanjungenimbaru-Kertapati penambahan HO, semula 341 hari menjadi 365 hari, frekuensi KA 9 KA/hari. Total angkutan sebesar 5,4 juta ton terbagi menjadi :
 - Semester 1 sebesar 2,4 juta ton;
 - Semester 2 sebesar 3 juta ton.
- 2) Angkutan Batubara Swasta
 - a) PT Bara Alam Utama merevisi target angkutan menjadi 1,5 juta ton;
 - b) PT Bara Multi Sugih Sentosa revisi target angkutan menjadi 1 juta ton;

- c) PT Golden Great Borneo 2 juta ton relasi Banjarsari-Simpang, revisi frekuensi KA semula 2 KA/hari menjadi 1,5 KA/hari :
 - Revisi target angkutan dari Banjarsari menjadi 128 ribu ton (frekuensi KA semula 1 KA menjadi 0,5 KA);
 - Dari Muaralawai menjadi 192 ribu ton (frekuensi KA semula 1 KA menjadi 0,5 KA).
- d) Angkutan baru PT Menambang Muara Enim 900 ribu ton, terbagi menjadi :
 - Relasi Banjarsari-Simpang (Januari sd April) 128 ribu ton;
 - Relasi Muaralawai-Simpang (April sd Desember) 744 ribu ton;
 - Revisi frekuensi KA/hari, semula 1 KA/hari menjadi 0,5 KA/hari (penurunan target volume menjadi 192 ribu ton).
- e) Angkutan baru PT Budi Gema Gempita semula 900 ribu ton menjadi 576 ton.

d. Jawa

- 1) Pengoperasian KA baru yaitu Parcel *Over Night Service* (ONS) Selatan relasi Jakartagudang Bandung-Surabayapasarturi dan Parcel ONS Tengah relasi Jakartagudang-Purwakarta-Surabayapasarturi dengan stamformasi (SF) @ 10 B 20 ton mengalami revisi penurunan volume;
 - 2) Pengoperasian penambahan relasi baru angkutan semen PT Indocement Tunggul Prakarsa (Tbk) relasi Arjawinangun-Semarangponcol dan Arjawinangun-Brambanan dengan stamformasi @ 15 GD 42 ton;
 - 3) Optimalisasi KA Balen angkutan limbah relasi Kalimas-Nambo;
 - 4) Perubahan penggunaan sarana untuk KA Kontainer PT Jatim Petroleum Transport dan PT Krakatau Jasa Logistik yang semula menggunakan GD 54 menjadi GD 42 dengan Berat Muat 40 ton.
2. Peningkatan kapasitas lintas KA, sebagai berikut:
 - a. Pembangunan blokpos Patihgalung antara Penimur-X6;
 - b. Pembangunan blokpos di Cambai antara Prabumulih-Lembak;
 - c. Pembangunan *doubletrack* Prabumulih-X6;
 - d. *Doubletrack* antara Tigagajah-Lubukbatang;
 - e. Pembangunan Stasiun Muaralawai;
 - f. Elektrifikasi sinyal Stasiun Muaraenim.
 3. Peningkatan Prasarana pendukung muat bongkar, sebagai berikut:
 - a. Pengembangan *Counter Yard* (CY) 2 Simpang;
 - b. Pembangunan stasiun dan CY Muaralawai;
 - c. Pekerjaan penataan sepur dan pembangunan emplasemen Tanjungenimbaru;
 - d. Pembangunan jalur V stasiun Kramasan;
 - e. Pekerjaan jalan akses menuju CY Banjarsari;

- f. Penataan emplasemen Tarahan untuk mendukung bongkaran di *Rotary Car Dumper* (RCD);
 - g. Penataan emplasemen Kertapati guna menunjang peningkatan bongkaran KA batubara PT Bukit Asam (PTBA) dan Swasta;
 - h. Modifikasi persinyalan Pidada guna pengoperasian angkutan Semen Baturaja di CY Pidada;
 - i. Penataan gudang, pembuatan loket dan alur bongkar muat untuk angkutan retail (BHP dan ONS Parcel);
4. Penurunan Waktu Perputaran KA (WPKA)
- a. Percepatan penataan emplasemen/CY/stasiun Tanjungenimbaru, Tarahan, Kramasan dan Muaralawai;
 - b. Penambahan posblok, doubletrack dan perubahan persinyalan dari mekanik menjadi elektrik;
 - c. Peningkatan kecepatan rerata KA (lintas Tanjungkarang-Tarahan semula 20 Km/jam menjadi 30 Km/jam);
5. Pengembangan Sarana
- a. Optimalisasi sarana (Lokomotif & Gerbong) yang ada dengan perencanaan WPKA yang optimal dan pemanfaatan kebutuhan sarana;
 - b. Penggunaan sarana GK 40 ton dengan perbaikan dan sertifikasi;
 - c. Alternatif penggunaan isotank untuk angkutan BBM;
 - d. Penggunaan/penambahan container openside kapasitas 45 ton dan GD untuk mengganti gerbong KKBW rumania 30 ton pada angkutan batubara PTBA Kertapati;
 - e. Tambah 4 unit lokomotif CC 205 eks KKA per Februari 2020;
 - f. Tambah 276 unit GD 54 ton untuk angkutan batubara Sumatera Selatan (Sumsel);
 - g. Program pengiriman 135 unit GD 54 ton dari Jawa ke Sumsel;
 - h. Pengalihan penggunaan sarana KKBW 30 ton angkutan batubara PTBA menjadi sewa kontainer 45 ton.
6. Keselamatan dan pengembangan teknologi informasi
- a. Pemasangan timbangan statis untuk menentukan kuat muat gerbong di Balai Yasa Lahat;
 - b. Penggunaan sistem aplikasi Cargolink untuk efektifitas administrasi angkutan barang dan penyampaian data yang akurat;
 - c. Optimalisasi manajemen kontrak yang berbasis IT yang terintegrasi dengan operasional KA dan keuangan.
7. Pemenuhan Alat Produksi Sarana
- Penerapan skema sewa kontainer terpusat yang akan dikelola oleh KA Logistik pada angkutan batubara swasta, sehingga utilitas gerbong dapat maksimal.

Tabel 2. 3 Volume Barang Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	5:4]
1	2	3	4	5	6	7
I.	Volume Ton (Ton)					
1	Batubara	33.160.224	29.241.375	32.585.158	98	111
	1) PTBA Tarahan	20.783.148	16.320.000	18.226.112	88	112
	2) PTBA Kertapati	3.458.856	4.575.315	5.571.503	161	122
	3) Batubara Lainnya	8.918.219	8.346.060	8.787.542	99	105
2	Peti Kemas	5.170.567	3.531.720	4.083.570	79	116
3	BBM	2.485.570	2.270.905	2.172.018	87	96
4	Semen	5.459.215	4.838.680	4.879.044	89	101
5	Curah dan Perkebunan	816.445	739.200	718.055	88	97
6	Pupuk	28.860	-	-	-	-
7	General cargo + BHP	265.287	306.532	687.389	259	224
8	BHP	-	-	-	-	-
8	Lain-Lain	-	-	-	-	-
		47.386.166	40.928.412	45.125.233	95	110
9	PT KA Logistik	-	-	-	-	-
	Total Volume	47.386.166	40.928.412	45.125.233	95	110

Tabel 2. 4 Pendapatan Barang Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	5:4]
1	2	3	4	5	6	7
I.	Pendapatan					-
1	Batubara	5.372.206	4.668.091	5.132.633	96	110
	1) PTBA Tarahan	4.057.185	3.294.884	3.635.575	90	110
	2) PTBA Kertapati	351.650	482.319	579.933	165	120
	3) Batubara Lainnya	963.371	890.888	917.126	95	103
2	Peti Kemas	343.357	295.731	300.723	88	102
3	BBM	281.416	276.553	278.665	99	101
4	Semen	393.002	305.773	309.491	79	101
5	Curah dan Perkebunan	130.385	116.984	124.077	95	106
6	Pupuk	2.281	-	-	-	-
7	General cargo + BHP	192.248	153.760	142.317	74	93
8	Lain-Lain	27.027	-	-	-	-
		6.741.923	5.816.892	6.287.906	93	108
9	PT KA Logistik	126.711	126.632	13.682	11	11
	Total Pendapatan Barang	6.868.634	5.943.524	6.301.588	92	106

Prognosa pendapatan angkutan barang tahun 2020 setelah eliminasi sebesar Rp6.301.587.852.000,00 atau 106% dari RKAP sebesar Rp5.943.524.371.000,00. Prognosa volume ton barang sebesar 45.125.233 ton atau 110% dari targetnya sebesar 40.928.412 ton.

Dasar perhitungan prognosa tahun 2020 berdasarkan realisasi kinerja s.d. Agustus 2020 serta sisa hari operasi (HO) di bulan Agustus s.d. Desember, frekuensi KA/hari, stamformasi (SF) dan dengan strategi sebagai berikut :

1. Web/Portal dan *Hotline Service* yang menawarkan angkutan barang dan fasilitas pendukungnya;
2. Penerapan sistem pentarifan yang kompetitif dan bersaing;
3. Melakukan *marketing gathering* dengan para pelaku bisnis produksi dan *forwarding*;
4. Menjalani hubungan baik dengan *customer* yang sudah ada;
5. Melakukan *task force* dengan mitra angkutan terkait kendala dan kelancaran angkutan;
6. Penyelesaian piutang angkutan.

II.2.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA

Pendapatan pendukung angkutan KA merupakan pendapatan di luar usaha pokok perusahaan, namun sebagai pendapatan tambahan dari usaha angkutan, antara lain pendapatan angkutan lanjutan, jasa restorasi, parkir di stasiun, dan lain-lain. Sedangkan pendapatan usaha non angkutan merupakan pendapatan usaha di bidang pengelolaan aset perusahaan, antara lain persewaan lahan dan bangunan. Hal-hal yang telah dilakukan untuk pencapaian target di tahun 2020 antara lain :

1. Melanjutkan upaya audiensi atau pendekatan dengan muspika daerah (aparatur setempat) terutama yang bersinggungan dengan aset KAI di lintas non operasional untuk mempermudah proses pembuatan perjanjian dengan pengguna aset yang belum pernah terikat kontrak maupun *backlog*;
2. Melanjutkan pendekatan dengan Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) agar semua permohonan iklan di lintas aset KAI harus memiliki ikatan bisnis dan mendapat izin KAI;
3. Monitoring di lintas untuk pemanfaatan aset oleh BUMN maupun swasta untuk utilitas baru yang belum terikat kontrak;
4. Terus menjalankan proses penagihan untuk mengurangi *backlog* kontrak *expired*, maupun *backlog* penagihan kontrak aktif dengan membuat *task force*;
5. Menyusun kebijakan dan standarisasi pengelolaan museum dalam rangka pemanfaatan aset cagar budaya untuk kepentingan pelestarian benda dan bangunan bersejarah perkeretaapian Indonesia serta mendukung peningkatan pendapatan perusahaan.

Tabel 2. 5 Pendapatan Pendukung Angkutan Ka Dan Non Angkutan Ka Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	URAIAN	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1	Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	940.498	694.901	661.173	70	95
2	Pendapatan Usaha Non Angkutan	1.793.728	990.912	1.147.604	64	116
	Total Pendapatan Pendukung dan Usaha Non Angkutan	2.734.227	1.685.813	1.808.777	66	107

Prognosa pendapatan pendukung angkutan KA dan non angkutan KA tahun 2020 adalah sebesar Rp1.808.777.184.000,00 atau 107% dari targetnya sebesar Rp1.685.813.185.000,00.

II.3. Produksi

Kinerja produksi sangat berhubungan dengan alat produksi sarana yang siap operasi yang didukung oleh kekuatan alat produksi prasarana jalan rel dan jembatan serta sinyal, telekomunikasi dan listrik. Tolak ukur kinerja produksi merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong perusahaan dalam mencapai keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

II.3.1. Sarana

Estimasi realisasi kekuatan alat produksi sarana tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 6 Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2020

(Unit)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	7	8
1.	Kekuatan Alat Produksi Sarana (Unit) Lokomotif	428	424	424	99	100
2.	Kereta Rel Diesel Elektrik/Indonesia (KRDE/I)	85	79	83	93	105
3.	Kereta Rel Listrik (KRL)	1.040	1.084	1.090	104	101
4.	Kereta	1.867	1.754	1.743	94	99
5.	Gerbong	6.401	6.711	6.711	105	100
	Total Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi)	9.821	10.052	10.051	102	100

Prognosa kinerja alat produksi sarana untuk Lokomotif tercapai 100% dari RKAP tahun 2020, KRDE/I tercapai 105%, kereta tercapai 99% dari RKAP tahun 2020, gerbong tercapai 100% dari RKAP tahun 2020, dan KRL tercapai 101% dari RKAP tahun 2020.

II.3.2. Prasarana

Prognosa realisasi kekuatan alat produksi prasarana tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.7 Kinerja Alat Produksi Prasarana Perkeretaapian Tahun 2020

No	Uraian	Realisasi	RKAP	Prognosa	%	
		RKAP	Tahun 2020	Tahun 2020	[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	Jalan Rel dan Jembatan yang dioperasikan (km)					
	a. Kecepatan tempuh 100-120 km/jam	2.158,10	2.174,93	2.176,11	101	100
	b. Kecepatan tempuh 80-99 km/jam	2.257,50	2.439,24	2.439,65	108	100
	c. Kecepatan tempuh 60-79 km/jam	454,50	383,00	383,99	84	100
	d. Kecepatan tempuh <60 km/jam	198,81	208,67	208,46	105	100
		5.068,92	5.205,84	5.208,20	103	100
2.	Taspat	73,00	48,00	48,00	66	100
3.	Kinerja Sintelis					
	a. Sinyal					
	1) Keandalan (%)	102,28	99,01	99,85	98	101
	2) Ketersediaan (%)	100,00	99,98	100,00	100	100
	b. Telekomunikasi					
	1) Keandalan (%)	101,25	99,57	99,89	99	100
	2) Ketersediaan (%)	100,00	99,99	100,00	100	100
	c. Listrik					
	1) Keandalan (%)	100,63	99,95	99,99	99	100
	2) Ketersediaan (%)	100,00	99,98	99,99	100	100

Prognosa kinerja alat produksi jalan rel dan jembatan untuk kecepatan tempuh 100-120 km/jam sebesar 100% dibanding RKAP tahun 2020 dan kecepatan tempuh 80-99 km/jam sebesar 100%.

Upaya yang sudah dilakukan untuk mencapai target kinerja alat produksi prasarana pada tahun 2020 dapat dijabarkan melalui program kerja yang sudah terlaksana sebagai berikut :

1. Keselamatan

- a. Adanya pekerjaan perbaikan daerah rawan, longsor, amblas, banjir dan kondisi tanah labil di wilayah Jawa dan Sumatera;
- b. Realisasi pengadaan rel R.54 tahun 2020 sepanjang 44.000 km'sp, untuk pelaksanaan pekerjaan penggantian rel baru R.54 akan dilaksanakan pada tahun 2021 (di wilayah Daop 2, Divre III, Divre IV), adanya pekerjaan penggantian rel R.54 DJKA sepanjang 120 km'sp dengan realisasi pekerjaan sudah mencapai 88.352 km'sp atau progress fisik sebesar 74%;
- c. Sudah diterima material pengadaan/pembelian material thermit rel UIC 54 dan kelengkapan pendukung untuk lintas Jawa-Sumatera untuk tahun 2020 sebanyak 15.000 unit guna mendukung kegiatan perawatan rel di wilayah Jawa dan Sumatera;

- d. Terkait adanya efisiensi RKAP tahun 2020, untuk pengadaan wesel tahun 2020 sebanyak 114 unit dibatalkan dan akan diusulkan pada program RKAP tahun 2021;
 - e. Terealisasi pengadaan fasilitas dan alat kerja guna mendukung pemenuhan alat kerja di Balai Yasa Mekanik Jalan Rel dan Jembatan, UPT Jalan Rel dan Jembatan yang disesuaikan dengan program setelah adanya efisiensi RKAP tahun 2020;
 - f. Tercapainya realisasi pelaksanaan pekerjaan penggantian rel aus/cacat dan wesel cacat dengan material cascading yang disesuaikan dengan program setelah adanya efisiensi RKAP tahun 2020;
 - g. Tercapainya realisasi pelaksanaan kegiatan menghilangkan balas mati/kecrotan yang disesuaikan dengan program setelah adanya efisiensi RKAP tahun 2020;
 - h. Terkait adanya efisiensi RKAP tahun 2020, untuk pengadaan bantalan sintetis tahun 2020 sebanyak 2.500 batang (proses pengadaan di Kantor Pusat) dibatalkan dan akan diusulkan pada program RKAP tahun 2021.
 - b. Adanya realisasi pemasangan bantalan sintetis di wilayah Daop 2 Bandung sebanyak 1.309 batang (1.000 batang pengadaan tahun 2019 di Kantor Pusat dan 309 batang pengadaan tahun 2019 di Daop 2 Bandung);
 - c. Sudah diterima pengadaan *spare part* Kereta Perawatan Jalan Rel (KPJR) dengan sistem *Long Term Part Agreement* (LTPA) untuk menjamin ketersediaan suku cadang untuk tahun 2020 di Balai Yasa Mekanik Cirebon Prujakan (Cnp);
 - d. Tercapainya realisasi pelaksanaan pekerjaan perawatan perbaikan jembatan baja yang disesuaikan dengan program setelah adanya efisiensi RKAP tahun 2020.
2. Pelayanan
- a. Pengurangan waktu tempuh
 - Sudah terealisasi pengurangan waktu tempuh relasi dari Bandung-Gambir menjadi 2 jam 50 menit;
 - Jatinegara-Cirebon 2 jam 45 menit;
 - Yogyakarta-Surabayagubeng 3 jam 45 menit.
 - b. Adanya *cut off* pelaksanaan pekerjaan pembuatan/perbaikan spoor putar di stasiun Kertapati dan untuk penyelesaian pekerjaan akan diusulkan kembali pada RKAP Investasi tahun 2021;
 - c. Menghilangkan perlintasan sebidang;
 - d. Sudah terealisasi pembuatan timbangan balas di wilayah Daop 1, 2, 4, 5, 7 dan Divre I. Untuk pembuatan timbang balast di wilayah Daop 3, 6, 8, 9 dan Divre II, III, IV akan diusulkan pada RKAP Investasi tahun 2021 yang posisi sampai dengan saat ini masih dalam proses pengajuan Izin Prinsip;
 - e. Pengoperasian KRD *Medium Speed* di Lintas Utara (Jakarta-Semarang);

- f. Masih dalam tahap pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi perawatan jalan rel (aplikasi) *go maintenance*;
 - g. Dalam proses pembuatan aplikasi *Go Maintenance* jembatan sampai dengan saat ini masih dalam tahap pembahasan;
 - h. Metode perawatan mekanisasi penuh di beberapa petak yang memungkinkan.
3. Kenyamanan
- a. Belum dapat terlaksananya pengadaan balast kricak yang dilakukan secara *multiyears* selama 5 tahun, untuk tahun ini realisasi pengadaan balast kricak masih dilakukan per tahun yang dilaksanakan di masing-masing daerah Daop dan Divre;
 - b. Pengadaan Kereta Perawatan Jalan Rel (MTT, PBR, *Rail Profile Machine*, *Mobile Ultrasonic Machine* dan *Transport Great*) untuk meningkatkan kualitas pemecokan dan perawatan jalan rel:
 - Kontrak nomor KL.702/III/27/KA2019 tanggal 27 Maret 2019 antara KAI dengan *Plasseur & Theurer* tentang Pengadaan 6 (Enam) Unit *Tamping Machine Double Sleeper Continuous Action Tamping* (4 *Plain Track* dan 2 *Turnout*) termasuk pelatihan untuk operator dan teknisi dan pengadaan 2 (dua) unit *Tamping Machine Wesel* untuk di Jawa termasuk pelatihan untuk Operator dan Teknisi dan pengadaan 2 (dua) unit *Tamping Machine Double Sleeper Continuous Action Tamping* untuk di Jawa termasuk pelatihan untuk operator dan teknisi dan pengadaan 5 (lima) unit *Ballast Profile Regulator Machine* dalam kondisi baru termasuk pelatihan untuk operator dan teknisi. *Letter of Credit* (LC) sudah *release* bulan Mei 2019, masih dalam tahap proses pelaksanaan pekerjaan sampai dengan pengiriman barang.
4. Pendapatan
- Peningkatan rencana muatan, dari 75% RM 1921 menjadi 100% RM 1921.

II.3.3. Tolok Ukur Produksi

1. Operasi

Prognosa realisasi kinerja operasi tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 8 Kinerja Operasi Tahun 2020

No.	Uraian	Realisasi Tahun 2019	Toleransi Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	KA Penumpang					
	a. KA Penumpang Eksekutif					
	1) Kelambatan (menit)					
	a) Kelambatan Berangkat	0,63	0,80	0,75	120	94
	b) Kelambatan Datang	7,57	8,46	7,83	103	92
	2) Ketepatan (%)					
	a) Ketepatan Berangkat	97,31	98,16	98,22	101	100
	b) Ketepatan Datang	72,95	72,40	74,44	102	103
2.	KA Barang					
	a. Kelambatan (menit)					
	1) Kelambatan Berangkat	11,87	14,86	12,81	108	86
	2) Kelambatan Datang	8,15	28,54	23,86	293	84
	b. Ketepatan (%)					
	1) Ketepatan Berangkat	82,05	82,27	82,63	101	100
	2) Ketepatan Datang	71,50	71,23	72,24	101	101
3.	Lokomotif Mogok (kali)	216	1.012,00	979,00	453	97
4.	WPG (hari)	2,35	2,51	2,51	107	100

2. Keselamatan

Prognosa realisasi kinerja keselamatan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 9 Kinerja Keselamatan Tahun 2020

(kali)

No.	Uraian	Realisasi Tahun 2019	Toleransi Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[4:3]	[5:3]
1	2	3	4	5	6	7
	Kejadian <i>(kali)</i>					
1.	Tabrakan antar KA	-	-	-	-	-
2.	KA Terguling	-	-	-	-	-
3.	KA Anjlok	18	18	18	100	100
4.	Ka Terbakar	-	-	-	-	-
		18	18	18	100	100

Toleransi kinerja keselamatan dengan jumlah prognosa sebesar 18 kejadian. Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk peningkatan keselamatan sebagai berikut :

1. Pemantapan Set Up SMK3

- a. Pengesahan Peraturan Direksi tentang Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian (berisi penjabaran penerapan di perusahaan dan manual SMK3);
- b. *Awareness* sistem manajemen keselamatan perkeretaapian bagi 30 pekerja unit *safety*.
- c. *Review* dan pembaruan kebijakan keselamatan. (Kebijakan Keselamatan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: KL.504/III/4/KA-2020 tanggal 11 Maret 2020)
- d. Pengesahan 35 prosedur penerapan SMK3;
- e. Sudah dilakukan sinkronisasi Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian (Permenhub No. 69 Tahun 2018 tentang Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian) dan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (PP No. 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berupa Integrasi Manual/ Pedoman dan Prosedur.
- f. Proses pengesahan Peraturan Direksi tentang Pembentukan Komite Keselamatan Tingkat Pusat.

2. Penguatan Kultur dan Wawasan Keselamatan

- a. Pembekalan Pemateri *Basic Safety Training* bagi 30 pekerja *Unit Safety*;
- b. Workshop K3 dalam rangka Bulan K3 di Balai Yasa Surabaya Gubeng;
- c. Penyelenggaraan lomba penerapan K3L dan lomba video promosi keselamatan dalam rangka Bulan K3 Nasional untuk meningkatkan kultur dan *awareness* pekerja terkait keselamatan.
- d. Penyampaian 30 tema digital *safety campaign*, yaitu Tips Selamat Saat Kerja di Jalan Rel, Alat Pelindung Diri, Kenali dan Cegah Kondisi Bahaya Ini Rel Spaten, Kurangi Sampah Plastik, Tips Bekerja Sehat Kerja Shift, Cegah Kebakaran, Pekerjaan Panas, K3 Listrik, Risiko Langsiran, Kelola Air Limbah, Kecroton, Jaminan Kualitas, Hemat Kertas, Fatigue, Cuci Tangan Pakai

Sabun, Confined Space, Bekerja Menggunakan Tangga, Bejana Tekanan, Pelaporan Insiden, LOTOTO, Izin Kerja, dan Ergonomi Kerja.

3. Pemahaman keselamatan untuk para *frontliner* operasional dengan tema *Safety Starts With Me*;
 - Program *Safety Starts With Me* diganti dengan program Pembinaan Keselamatan dan Workshop dengan Tema SOP Tanpa Kompromi kepada Pegawai Frontliner Unit Operasional;
4. Evaluasi implementasi *safety risk management* di semua level unit operasional di Daop/Divre.

II.4. Teknologi Informasi

Peningkatan kinerja tahun 2020 yang diarahkan pada keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan diselenggarakan tidak terlepas dari penerapan teknologi informasi dengan didukung SDM yang berkualitas. Teknologi Informasi yang sedang dalam proses implementasi dan sudah diimplementasikan selama tahun 2020 dan akan terus dikembangkan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kehandalan infrastruktur operasional keamanan TI dalam upaya meminimalisir risiko virus dengan melakukan pengadaan Firewall DRC. Status pengadaan saat ini sebesar 50%, yang sudah dilaksanakan adalah *kickoff meeting* dan *preparation assessment* untuk implementasi;
2. Pengembangan *Data Mart* dan *Dashboard Management* aspek finansial, komersial, *human resource*, sarana dan prasarana. Status progres sebesar 70%;
3. Penyusunan dokumen transisi ITMP untuk tahun 2020-2021. Status progres sebesar 100%.
4. Pengembangan *Rail Cargo System Modul Business to customer (B2C)*, *inventory system*, *special handling*, *billing* dan *revenue sharing*;
5. Pengembangan RDS versi 3 dengan modul dan fitur yang lebih komprehensif untuk kebutuhan surat menyurat dan dokumentasi arsip perusahaan. Status pengembangan RDS versi 3 sedang dilaksanakan UAT (*User Acceptance Test*) dan *bug fixing* dan direncanakan *go live* Januari 2021;
6. Pengembangan pengadaan barang dan jasa, yaitu modul *E-Katalog* dan Kontrak Manajemen pada aplikasi *e-Tender*;
7. *Redesign* aplikasi pendukung pengelolaan perjalanan kereta api sehingga terintegrasi dalam satu *framework*. Status progres sebesar 40%;
8. Peningkatan dan penguatan jaringan Daop/Divre.

II.5. Penelitian dan Pengembangan

Kegiatan pokok penelitian dan pengembangan yang dilakukan secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan dan tersedianya dana, antara lain:

1. Dukungan terhadap Pemeliharaan dan Pengawasan :
 - a. Melakukan kegiatan perawatan rutin bangunan melalui unit teknis di daerah;
 - b. Melakukan kegiatan perencanaan dan pengawasan pada pekerjaan investasi melalui mekanisme jasa konsultan;
 - c. Penerbitan standar perawatan bangunan dinas.
2. Dukungan terhadap program investasi;

3. Menyusun perencanaan studi *Highest and Best Use* (HBU);
4. Menyusun studi kelayakan pengembangan aset;
5. Menginisiasi kerjasama jangka panjang dengan mitra;
6. Menyusun *masterplan* pengembangan kawasan;
7. Menyusun *roadmap* optimalisasi aset jangka panjang;
8. Menyusun ulang SOP perusahaan dalam kegiatan optimalisasi aset dengan tujuan untuk mempersingkat proses dan waktu dalam pemilihan mitra.

II.6. Logistik

Kinerja Logistik KAI di tahun 2020 meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu SDM dengan berbagai pelatihan;
2. Peningkatan kompetensi SDM dalam pendalaman pemahaman konsep pengembangan kawasan berdasarkan konsep *Transit Oriented Development* (TOD) dengan cara mengikuti dan mengadakan *in house training* dan *benchmarking*;
3. Melakukan studi banding untuk mempelajari pendayagunaan aset baik dari segi bisnis dan masterplan secara keseluruhan;
4. Pengembangan Sistem Informasi Portal Aset untuk bisnis pendayagunaan aset, antara lain:
 - a. Validasi dan akurasi data aset tanah, bangunan dinas dan rumah perusahaan;
 - b. Keseragaman dan *update* data aset di Kantor Pusat dan Daerah melalui digitalisasi di aplikasi Portal Aset;
 - c. Rekonsiliasi dan monitoring data aset tanah, bangunan dinas dan rumah perusahaan secara periodik;
 - d. Migrasi data Portal Aset Beta ke Portal Aset *Production*;
 - e. Penerbitan Buku Aset Tanah, Bangunan Dinas, dan Rumah Perusahaan periode 2020.
5. Pelaksanaan sosialisasi terkait penghapusbukuan kendaraan dinas di lingkungan KAI kepada unit SDM & umum dan unit keuangan Daerah dan Balai Yasa;
6. Seminar pelatihan pengadaan barang dan jasa untuk memahami prosedur pengadaan barang dan jasa pemerintah;
7. Webinar *smart station* yang bertujuan untuk memberikan pemahaman dan *brainstorming* bagi pegawai untuk menerapkan *smart station* di lingkungan kereta api.

II.7. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor terpenting dan sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan usaha perusahaan. Sejalan dengan visi Perusahaan untuk menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*, maka Perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja unggul untuk mendukung pencapaian visi tersebut.

Program kerja yang menyangkut bidang SDM pada tahun 2020 adalah sebagai berikut :

1. Desain & struktur organisasi (proses pengerjaan secara mandiri tanpa direview oleh ahli eksternal);
2. *Job Value & Grading Systems*;
3. *Man Power Planning*;
4. Aplikasi *Talent Management System Phase 2 Career & Development Planning* :
 - a. Menyusun alur proses bisnis *Integrated Talent Management System* (ITMS) KAI;
 - b. Memastikan penyusunan ITMS berbasis IT sesuai proses bisnis;
 - c. Melaksanakan *benchmarking* implementasi ITMS;
 - d. Melakukan *review* pola karir dan pola sukses eksisting;
 - e. Menyusun data *talent*.
5. Model kompetensi mengenai studi organisasi dengan melakukan *review* visi, misi dan nilai perusahaan;
6. *Performance Management System* dengan ITCR aplikasi SMKP serta asesmen kompetensi utama dan peran versi *mobile*;
7. Integrasi sistem pengadaan pekerja Induk dengan anak perusahaan yakni pada proses *Development* sistem *website* rekrut terintegrasi;
8. Integrasi sistem E-KBD dan E-Pensiun di induk dengan di anak perusahaan;
9. Membangun *E-office mobile*;
10. Pembayaran emolumen terpusat;
11. Pengalihan pengelolaan layanan kesehatan pekerja dan keluarga kepada perusahaan asuransi dengan melakukan *beauty contest* atau pemilihan langsung pengelolaan kesehatan oleh pihak asuransi;
12. Restrukturisasi polis asuransi PT Asuransi Jiwasraya (Persero);
13. E-Livret (pendataan barang inventaris berbasis teknologi informasi);
14. Tindaklanjut penyelesaian Perjanjian dan Petunjuk Pelaksanaan PKB (Perjanjian Kerja Bersama);
15. Realisasi optimalisasi sumber daya pelatihan;
16. Target Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) KAI Berlisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) target 28 September 2020;
17. Realisasi Transformasi *E-Learning*.

Tabel 2. 10 Kekuatan Sdm Tahun 2020

Pegawai

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1. Golongan						
a. Gol. I		413	420	327	102	78
b. Gol. II		24.798	24.765	24.069	100	97
c. Gol. III		6.305	6.472	6.456	103	100
d. Gol. IV		199	229	204	115	89
e. Non Golongan		11.002	13.591	11.883	124	87
		42.717	45.477	42.939	106	94
2. Pendidikan						
a. SD		662	552	573	83	104
b. SMP		944	832	955	88	115
c. SMA		37.057	40.161	37.346	108	93
d. D3		1.209	1.171	1.204	97	103
e. S1		2.733	2.648	2.751	97	104
f. S2		112	113	110	101	97
g. S3		-	-	-	-	-
		42.717	45.477	42.939	106	94
3. Usia						
a. 18 - 30 tahun		20.999	20.192	18.219	96	90
b. > 30 - 40 tahun		10.280	13.328	13.013	130	98
c. > 40 - 50 tahun		8.403	8.694	8.525	103	98
d. > 50 - 56 tahun		3.035	3.263	3.182	108	98
		42.717	45.477	42.939	106	94
					-	-
Total Pegawai Induk		28.310	28.442	27.212	100	96
Total Pegawai Anak Perusahaan		14.407	17.035	15.727	118	92
					-	-
		42.717	45.477	42.939	106	94

Prognosa jumlah pegawai tahun 2020 adalah 42.939 orang atau 94% menurun dari RKAP 45.477 orang pegawai, hal ini disebabkan karena masa pandemik Covid-19 yang berakibat tidak diselenggarakannya *recruitment* karena untuk efisiensi.

II.8. Keuangan dan Akuntansi

Program kerja manajemen yang menyangkut bidang keuangan dan akuntansi pada tahun 2020 adalah sebagai berikut :

1. Inisiatif penghematan biaya untuk menyeimbangkan potensi penurunan pendapatan akibat pandemi (efisiensi *opex* 2020);
2. Inisiatif optimalisasi *capex* 2020;
3. Relaksasi pembayaran hutang dan pajak;
4. Menindaklanjuti temuan auditor;
5. Berkoordinasi dengan SPI dalam mendukung pemeriksa internal dan eksternal serta membantu penyelesaian tindak lanjutnya dan melakukan perbaikan peraturan sesuai rekomendasi yang terkait dengan bidang keuangan;
6. Telah diimplementasikan SAP FM, CM, MM, FICO dan IM untuk menghasilkan laporan keuangan yang lebih terintegrasi.

II.9. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Kebijakan pengawasan intern dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) dengan tugas pokok adalah membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan intern dan memberikan saran-saran perbaikan.

Pelaksanaan program strategis tahun 2020 yang telah dilaksanakan:

1. Penyusunan rancangan audit berbasis risiko yang direncanakan untuk dijadikan sebagai *rule* dalam audit *management system teammate*;
2. Penyusunan Program Kerja Tahunan (PKT) tahun 2021 berdasarkan audit *universe* akan diselesaikan pada Triwulan IV 2020. Audit *universe* meliputi seluruh unit kerja di KAI dan anak perusahaan.
3. Penyusunan *data* hasil temuan Audit Internal dan Eksternal untuk bahan evaluasi proses bisnis internal sudah dilaksanakan melalui rekomendasi laporan hasil audit yang tindak lanjutnya dimonitor secara periodik;
4. Pemeriksaan operasional sudah dilaksanakan sebanyak 22 pemeriksaan operasional;
5. Pemeriksaan khusus berdasarkan laporan, pengaduan, penugasan dan pengembangan hasil pemeriksaan sudah dilaksanakan sebanyak 3 pemeriksaan khusus hingga Triwulan III 2020;
6. Monitoring tindak lanjut rekomendasi audit operasional, khusus, dan investigasi sampai Triwulan III 2020.
7. Evaluasi sistem pengendalian pada unit Angkutan Barang terkait program *Business to Customer*;
8. Laporan kompilasi hasil audit operasional Triwulan III 2020;

9. Pendampingan terhadap BPK terkait pemeriksaan PSO dan KAP terkait pemeriksaan keuangan;
10. Perubahan aplikasi E-audit diimplementasikan dalam *audit management system teammate*.

II.10. Pelestarian Lingkungan

Pada tahun 2020 dalam mendukung perencanaan *set up* sistem manajemen lingkungan ISO 14001:2015 program yang dilakukan meliputi :

1. Sistem yang diperlukan untuk menjaga perusahaan tetap aman dalam melakukan administrasi manajemen pengelolaan lingkungan, terutama bagi unit bisnis yang menghasilkan limbah;
2. Meningkatkan *awareness*/kesadaran untuk memasukkan risiko lingkungan menjadi salah satu pertimbangan risiko manajemen sebelum membuat suatu design perencanaan/kebijakan (proyek, investasi, proses bisnis, risiko terkait hukum dan sebagainya).

II.11. Investasi

Investasi 2020 diprognosakan sebesar Rp6.190.701.659.000,00 atau 63% dari anggarannya yaitu sebesar Rp9.833.229.072.000,00. Permasalahan yang dihadapi dalam penyerapan anggaran investasi 2020, secara umum terkendala dikarenakan masalah pendanaan akibat pandemi Covid-19. Upaya yang telah dilakukan untuk mencapai anggaran investasi adalah dengan mengutamakan aktivitas yang prioritas dan berdampak pada pendapatan perusahaan serta melakukan efisiensi dan optimalisasi capex 2020 dengan tujuan mengelola arus kas.

Tabel 2. 11 Prognosa Investasi Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	(%)	
					[5:3]	(5:4)
1	2	3	4	5	6	7
1	Investasi Bisnis Eksisting					
	Sarana	1.054.148	391.181	352.230	90	401
	Prasarana Pokok	149.399	158.300	144.234	91	26
	Prasarana Pendukung	40.303	82.636	46.928	57	146
	Fasilitas	153.692	115.788	88.390	76	280
	Pensertifikatan Tanah	47.471	59.098	50.180	85	127
	Pekerjaan It	34.358	32.441	29.071	90	170
	Lainnya	4.023	6.250	4.439	71	-
	Total Investasi Bisnis Eksisting	1.483.394	845.693	715.471	85	263
2	Investasi Pengembangan					
	a. Prasarana					
	Sumatera Selatan	404.172	729.913	469.020	64	121
	Bandara Soetta	283.213	39.337	28.261	72	-
	Angkutan Jabodetabek	59.029	73.034	61.470	84	51
	Reaktivasi Ka Jabar	-	136.782	83.254	61	52
	Pengembangan Lainnya	280.045	226.772	198.826	88	17
	b. Sarana					
	Sarana Adi Sumarmo	53.843	750	750	100	12.392
	Total Investasi Pengembangan	1.100.942	1.206.588	841.581	70	92
3	Penyertaan Modal					
	Tambahan Modal PSBI	-	400.000	132.015	33	205
	Pendirian Perusahaan Patungan MRT & KAI	-	39.200	39.200	100	13
	Penyertaan Modal Anak Perusahaan	229.000	29.640	29.640	100	-
	Total Investasi Penyertaan Modal	229.000	468.840	200.855	43	137
4	LRT Jabodebek					
	Sarana	7.095	1.771.354	1.217.278	69	180
	Prasarana Pokok	3.075.198	5.105.052	2.918.496	57	124
	Prasarana Pendukung	103	2.695	1.475	55	28.328
	Lainnya	21.638	87.816	103.350	118	191
	Total Investasi LRT Jabodebek	3.104.033	6.966.917	4.240.600	61	152
	Investasi KAI	2.813.336	2.521.120	1.757.907	70	166
	Investasi LRT Jabodebek	3.104.033	6.966.917	4.240.600	61	152
5	Anak Perusahaan					
	RMU	36.827	111.046	44.266	40	77
	KCI	237.570	107.407	89.084	83	111
	Railink	7.837	9.334	3.544	38	138
	KAPM	19.459	76.218	16.030	21	536
	Kawisata	2.072	2.250	1.073	48	164
	Kalog	59.083	38.936	38.198	98	263
	Total Investasi Anak Perusahaan	362.848	345.191	192.195	56	169
	Total Investasi	6.280.217	9.833.229	6.190.702	63	156

II.12. Laporan Keuangan

II.12.1. Laba Rugi Komprehensif

Prognosa rugi tahun 2020 sebesar Rp 1.698.982.808.000,00 atau 150% dari rugi RKAP tahun 2020 sebesar Rp3.374.772.517.000,00.

Rincian program laba rugi dan prognosa tahun 2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 12 Prognosa Laba Rugi Komprehensif Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	URAIAN	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					6=[5:3]	7=[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
I.	Pendapatan					
	A. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	9.644.404	2.645.310	2.864.342	30	108
	B. Pendapatan Angkutan Ka Barang	6.868.634	5.943.524	6.301.588	92	106
	C. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	940.498	694.901	661.173	70	95
	D. Pendapatan Non Angkutan	1.793.728	990.912	1.147.604	64	116
	E. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)					
	1. PSO	2.141.654	2.212.557	2.605.220	122	118
	2. Perintis	121.214	79.292	89.809	74	113
	3. IMO	1.008.145	727.273	727.273	72	100
	F. Pendapatan Konstruksi	3.733.438	5.144.390	2.360.805	63	46
	Jumlah Pendapatan (i)	26.251.715	18.438.159	16.757.814	64	91
II.	Beban					
	A. Pegawai	7.215.446	6.009.104	5.885.270	82	98
	B. BBM & LAA	1.704.991	1.284.808	1.320.322	77	103
	C. Perawatan					
	1. Sarana Perkeretaapian	2.554.098	2.333.817	2.456.156	96	105
	2. Prasarana Pendukung Angkutan Ka	184.321	110.654	142.511	77	129
	3. Prasarana Perkeretaapian	1.223.107	1.320.428	985.763	81	75
	Jumlah II.c	3.961.526	3.764.900	3.584.429	90	95
	E. Penggunaan Prasarana (TAC)	756.099	545.455	545.161	72	100
	F. Penyusutan	925.532	956.301	990.155	107	104
	G. Amortisasi	219.113	243.332	214.340	98	88
	H. Komersial	634.360	529.824	725.258	114	137
	I. Operasi	362.466	793.131	166.833	46	21
	J. Pelayanan	581.496	752.595	495.268	85	66
	K. Keamanan	484.052	548.546	184.923	38	34
	L. Optimalisasi Aset	713.242	150.419	532.120	75	354
	M. Asuransi	80.275	63.595	56.780	71	89
	N. Pendidikan	82.135	89.318	88.941	108	100
	O. Teknologi Informasi	102.441	132.859	141.469	138	106
	P. Umum Dan Administrasi	1.387.781	674.498	456.228	33	68
	Q. Perintis	-	-	-		
	R. Biaya Konstruksi	3.733.438	5.144.390	2.360.805	63	46
	Jumlah Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	23.060.928	21.684.474	17.753.915	77	82
III.	Labanya (rugi) Usaha	3.190.787	(3.246.315)	(996.101)	(31)	169
IV.	Pendapatan Lainnya					
	A. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	407.321	61.047	74.754	18	122
	B. Lainnya	(52.460)	105.224	322.643	815	307
	Jumlah Pendapatan Lainnya (iv)	354.861	166.272	397.397	112	239
V.	Beban Lainnya					
	A. Bunga Pinjaman	994.522	1.042.342	943.426	95	91
	B. Lainnya	678	106.734	496.581		465
	Jumlah Beban Lainnya (v)	995.200	1.149.075	1.440.007	145	125
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(640.339)	(982.804)	(1.042.610)	37	94
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	2.550.448	(4.229.119)	(2.038.711)	(80)	152
VIII.	Beban Pajak Penghasilan					
	A. Pajak Kini	612.205	72.853	60.039	10	82
	B. Pajak Tangguhan	(36.805)	(874.583)	(362.090)	(784)	159
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	1.975.048	(3.427.389)	(1.736.660)	(88)	149
X.	Kepentingan Non Pengendali	(47.966)	(52.616)	(37.678)	121	128
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	2.023.014	(3.374.773)	(1.698.983)	(84)	150

II.12.2. Posisi Keuangan

Prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp53.037.363.021.000,00 atau 99% dari anggarannya sebesar Rp53.813.587.365.000,00. Pencapaian posisi keuangan tersebut dikontribusikan serapan anggaran investasi sebesar 63%, rugi di bawah target, dan asumsi tambahan ekuitas akibat terealisasinya Proyek *Incubus*.

Tabel 2. 13 Prognosa Posisi Keuangan Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					(5:3)	(5:4)
1	2	3	4	5	7	8
a	Aset					
	Aset Lancar					
	a. Kas Dan Setara Kas	3.866.483	2.133.689	6.608.787	171	310
	b. Piutang, Net	885.503	850.200	317.754	36	37
	c. Persediaan	1.064.705	824.001	913.175	86	111
	d. Aset Lancar Lainnya	1.082.032	1.833.997	1.355.989	125	74
	Total Aset Lancar	6.898.724	5.641.887	9.195.705	133	163
	Aset Tidak Lancar					
	a. Aset Tetap	19.411.209	19.644.314	21.462.872	111	109
	b. Aset Tidak Berwujud	13.139.298	20.344.309	18.110.513	138	89
	c. Aset Lain-lain	5.456.317	8.183.077	4.268.273	78	52
	Total Aset Tidak Lancar	38.006.824	48.171.700	43.841.658	115	91
	Total Aset	44.905.547	53.813.587	53.037.363	118	99
b	Liabilitas					
	a. Utang Usaha Dan Pajak	4.305.665	3.831.872	4.301.572	100	112
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	918.215	316.366	713.313	78	225
	c. Pinjaman Jangka Pendek	1.533.341	3.635.904	3.415.207	223	94
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.356.167	622.055	1.219.934	90	196
	Total Liabilitas Pendek	8.113.388	8.406.197	9.650.026	119	115
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	12.637.647	22.758.199	20.668.486	164	91
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	831.549	525.058	820.476	99	156
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	3.517.339	4.065.923	4.014.919	114	99
	Total Liabilitas Panjang	16.986.535	27.349.179	25.503.882	150	93
	Total Liabilitas	25.099.923	35.755.376	35.153.907	140	98
c	Ekuitas	19.805.624	18.058.211	17.883.456	90	99
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	44.905.547	53.813.587	53.037.363	118	99

II.12.3. Arus Kas

Prognosa tahun 2020 sebesar Rp6.608.787.041.000,00 atau 310% dari program sebesar Rp2.133.689.166.000,00, hal ini disebabkan karena adanya efisiensi pengurangan biaya opex dan capex dibandingkan dengan yang diprogramkan akibat pandemi Covid-19.

TABEL 2. 14 Prognosa Arus Kas Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
A	Arus Kas Dari Aktivitas Operasional					
	Penerimaan Kas Dari Pelanggan	22.746.000	12.036.673	15.206.666	67	126
	Pembayaran Kas Kepada Pemasok	(10.492.554)	(9.667.036)	(9.146.372)	87	95
	Pembayaran Kas Kepada Karyawan	(7.215.446)	(5.389.104)	(5.265.270)	73	98
	Pembayaran Bunga, Beban Keuangan, dan Pajak	(1.607.000)	(1.402.999)	(1.348.747)	84	96
	Kas Bersih Dari Aktivitas Operasi	3.524.500	(4.422.467)	(553.723)	(16)	13
B	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi					
	Kas Bersih Dari Aktivitas Investasi	(5.621.000)	(9.279.969)	(6.291.885)	112	68
					-	-
C	Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
	Penerimaan (pembayaran) Pinjaman	(2.349.000)	(747.276)	1.847.312	(79)	(247)
	Penerimaan Pinjaman Sindikasi	3.770.000	6.966.917	4.240.600	112	61
	Pinjaman Pemerintah Dalam Program Pen	-	3.500.000	3.500.000	-	100
	Tambahan Kmk	-	2.250.000	-	-	-
	Obligasi/kredit Investasi	1.992.000	-	-	-	-
	Usulan Pmn	-	-	-	-	-
	Pembayaran Dividen	(297.000)	-	-	-	-
	Kas Bersih Dari Aktivitas Pendanaan	3.116.000	11.969.641	9.587.911	308	80
	Kenaikan (penurunan) Kas Dan Setara Kas Bersih	1.019.500	(1.732.794)	2.742.304	269	(158)
	Kas Dan Setara Kas Awal Tahun	2.846.983	3.866.483	3.866.483	136	100
	Kas Dan Setara Kas Akhir Periode	3.866.483	2.133.689	6.608.787	171	310

II.13. Tingkat Kesehatan Perusahaan

Atas pencapaian kinerja KAI pada tahun 2020 maka tingkat kesehatan perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 15 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2020

Aspek Keuangan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019		RKAP Tahun 2020		Prognosa Tahun 2020	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	ROE	22,87%	15,00	-24,78%	1,00	-15,40%	1,00
2.	ROI	12,53%	7,50	-5,66%	-	-0,74%	-
3.	Rasio Kas	47,66%	3,00	25,38%	2,50	68,48%	3,00
4.	Rasio Lancar	85,03%	-	67,12%	-	95,29%	1,50
5.	Collection Periods	30,26	4,00	54,92	4,00	7,01	4,00
6.	Perputaran Persediaan	17,26	4,00	22,62	4,00	23,15	4,00
7.	Perputaran Total Aset	66,94%	2,00	37,22%	1,00	42,86%	1,50
8.	Rasio Modal Sendiri Thd Total Aktiva	44,11%	5,50	33,56%	6,00	33,58%	6,00
	Total skor :		41,00		18,50		21,00

Rekapitulasi Nilai Bobot Kinerja Perusahaan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019		RKAP Tahun 2020		Prognosa Tahun 2020	
		Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Aspek Keuangan		41,00		18,50		21,00
2.	Aspek Operasional		35,00		35,00		35,00
3.	Aspek Administratif		15,00		14,00		15,00
	Jumlah :		91,00		67,50		71,00
	Tingkat Kesehatan	AA	SEHAT	A	SEHAT	AA	SEHAT

II.14. Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)

1. RKAP PK dan BL Tahun 2020 KAI mengacu dasar hukum sebagai berikut:
 - a. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-09/MBU/07/2015 tanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 8 ayat 1 menyatakan bahwa sumber dana Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan berasal dari penyisihan laba bersih setelah pajak yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)/Menteri pengesahan laporan tahunan BUMN Pembina maksimum sebesar 4% (empat persen) dari laba setelah pajak tahun buku sebelumnya.
 - b. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-03/MBU/12/2016 tanggal 16 Desember 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-09/MBU/07/2015 tanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara; pada Pasal 8 ayat 4 yang menyatakan besarnya dana Program Kemitraan dan dana Program BL yang bersumber dari laba bersih dan/atau biaya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak 4% (empat persen) dari proyeksi laba bersih tahun sebelumnya.
2. Sesuai Rencana Kerja dan Anggaran PK dan BL tahun 2020 KAI pendanaan PK dan BL antara lain:
 - a. Tidak menganggarkan untuk dana Program Kemitraan;
 - b. Sebesar 1,08% dari prognosa laba bersih atau sejumlah Rp17.538.148.964,00 untuk dana program BL;
 - c. Sumber dana PK dan BL (PKBL) menjadi beban Perusahaan;
 - d. Pembebanan Biaya Operasional PKBL merupakan bagian dari biaya perusahaan.
3. Realisasi PK
 - a. Penyaluran dana pinjaman PK menggunakan konsep kluster yang di fokuskan pada sektor industri dan perdagangan;
 - b. Memberikan *capacity building* kepada mitra binaan untuk meningkatkan omset penjualan produk UMKM dan mampu bersaing dengan UMKM lainnya;
 - c. Mengikutsertakan MB pada pameran yang menerapkan protokol kesehatan;
 - d. Mengadakan *talkshow* UMKM secara virtual;
 - e. Mengintensifkan monitoring dan inventarisir piutang mitra binaan kategori macet untuk peningkatan nilai kolektibilitas PK.
4. Realisasi Program BL
 - a. Penyaluran dana BL difokuskan wilayah yang dekat dengan area bisnis perusahaan yang dapat mendukung terciptanya keamanan dan keselamatan perjalanan kereta api;
 - b. Dana BL disalurkan dalam 7 jenis bantuan yaitu bantuan korban bencana alam, pendidikan, peningkatan kesehatan, pengembangan prasarana dan sarana umum, sarana ibadah, pelestarian alam dan sosial kemasyarakatan;
 - c. Program unggulan BL yang dilaksanakan antara lain *Rail Clinic*, Pasar Murah KAI, Program Beasiswa;

- d. Program Dukungan Nasional;
- e. Difokuskan pada Program Mandiri yang dapat memberikan manfaat secara berkesinambungan baik dari sisi ekonomi, sosial dan lingkungan khususnya di wilayah dekat area bisnis perusahaan;
- f. Sinergi dengan Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota untuk *mapping* dan perencanaan penyaluran bantuan agar lebih tepat sasaran, dan setiap kontribusi bantuan BL yang disalurkan terdata dan diketahui oleh Pemerintah Kabupaten/Kota setempat;
- g. Publikasi secara intensif setiap aktifitas program BL sehingga masyarakat dapat mengetahui kontribusi nyata perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Mengacu ketentuan tersebut di atas maka RKAP PKBL menjadi sebagai berikut:

Tabel 2. 16 Prognosa PK Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020
1	2	3	4	5
a.	Sumber Dana			
1	Saldo Awal	163	0	73
2	Penyisihan Laba Perusahaan	-	-	-
3	Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	9.247	9.418	5.921
4	Kelebihan Pembayaran Angsuran	5	-	(2)
5	Angsuran Belum Teridentifikasi	134	-	2
6	Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	728	804	385
7	Pendapatan Bunga Deposito Dan Jasa Giro	30	24	9
8	Pendapatan Lain-lain	-	-	-
9	Pengembalian Dana Dari Bumh Pembina Lain/lembaga Penyalur	-	-	-
	Total Dana Tersedia (a)	10.307	10.246	6.388
b.	Penggunaan Dana			
1	Penyaluran Pinjaman Kemitraan :			
	Sektor Industri	1.560	2.720	1.100
	Sektor Perdagangan	1.413	1.610	1.460
	Sektor Pertanian	2.430	1.470	500
	Sektor Peternakan	2.025	2.180	1.000
	Sektor Perkebunan	-	200	200
	Sektor Perikanan	1.030	200	500
	Sektor Jasa	255	1.066	770
	Total Penggunaan Dana (a)	8.713	9.446	5.530
2	Sinergi BUMN	-	-	-
3	Beban Pembinaan Kemitraan	1.512	800	852
4	Pembayaran Pajak Dan Biaya Adm	9	-	6
5	Monitoring Dan Survei	-	-	-
6	Pembayaran Beban & Pengeluaran Lainnya	-	-	-
7	Perpindahan Antar Rekening	-	-	-
	Total Penggunaan Dana (b)	10.234	10.246	6.388
c.	Sisa Dana	73	-	-

Tabel 2. 17 Prognosa BL Tahun 2020

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020
1	2	3	4	5
1	Saldo Awal	40	-	-
2	Sumber Dana			
	Alokasi Beban Perusahaan	14.615	17.538	17.538
	Jasa Giro dan Bunga Deposito	8	-	-
	Pendapatan lain-lain	-	-	-
	Pengembalian Dana dari BUMN Pembina Lain/Lembaga Penyalur	-	-	-
	Total Sumber Dana	14.623	17.538	17.538
	Total (1+2)	14.663	17.538	17.538
3	Penggunaan Dana			
	Penyaluran BL Pembina			
	Bantuan Korban Bencana Alam	287	877	877
	Bantuan Pendidikan & Latihan	2.509	3.858	3.858
	Bantuan Peningkatan Kesehatan	2.160	2.718	2.718
	Bantuan Prasarana & Sarana Umum	1.456	2.368	2.368
	Bantuan Sarana Ibadah	2.450	2.368	2.368
	Bantuan Pelestarian Alam	892	965	965
	Bantuan Sosial Kemasyarakatan	4.903	4.385	4.385
	Total Penyaluran Bina Lingkungan :	14.657	17.538	17.538
	Beban Pembinaan/ Biaya Operasional	-	-	-
	Pembayaran Pajak dan Biaya Administrasi	6	-	-
	Monitoring dan Survei	-	-	-
	Pembayaran Beban dan Pengeluaran Lainnya	-	-	-
	Perpindahan Antar Rekening	0	-	-
	Total Penggunaan Dana	14.663	17.538	17.538
	SALDO AKHIR	-	-	-

II.16. Tindak Lanjut Arahan Pemegang Saham

Dalam hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada hari Senin tanggal 30 September 2019, terdapat arahan Pemegang Saham yang perlu mendapat perhatian Direksi dalam RKAP tahun 2020 untuk ditindaklanjuti, yaitu :

1. Direksi agar mengoptimalkan pencapaian target RKAP dengan tetap mengacu pada prinsip prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan profesionalisme sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan serta menyiapkan langkah antisipasi (*contingency plan*) sehingga target RKAP tetap dapat tercapai.

Tindak Lanjut:

Target RKAP telah mengacu pada prinsip GCG dengan tahapan pembahasan BOD, BOC dan Kementerian BUMN serta telah disusun berdasarkan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2020 nomor S-574/MBU/08/2019 tanggal 30 Agustus 2019 (Dokumen Buku Risalah RKAP terlampir).

2. Menciptakan *value creation* untuk mencapai target KPI perusahaan, aktif berperan sebagai agen pembangunan serta selalu memperhatikan *long term sustainability* perusahaan dalam setiap aspek usaha.

Tindak Lanjut:

Dalam penyusunan KPI Perusahaan Tahun 2020 telah menciptakan *value creation* dalam mencapai target KPI Perusahaan yaitu dengan pemetaan setiap indikator KPI sesuai dengan dimensi KPI serta untuk peran aktif sebagai *agent of development* telah termasuk dalam perspektif KPI KAI. Penyusunan KPI telah berdasarkan Surat Sekretaris Kementerian BUMN nomor S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 tentang Pedoman Penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) pada Badan Usaha Milik Negara serta dalam penyusunannya telah mengacu pada Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2020 nomor S-574/MBU/08/2019 tanggal 30 Agustus 2019 (dokumen buku risalah RKAP terlampir).

3. Dalam rangka penerapan PSAK 71, 72 dan 73 mulai tahun 2020, Direksi dengan pengawasan Dewan Komisaris diminta untuk berkomitmen dalam menyusun laporan keuangan sesuai dengan PSAK tersebut dan melakukan antisipasi dampaknya terhadap rasio-rasio yang menjadi *covenant* dengan kreditur.

Tindak Lanjut:

Dalam rangka penerapan PSAK 71, 72 dan 73 telah dilakukan kajian internal mengenai analisa dampak penerapan PSAK 71, 72 dan 73. Kajian internal tersebut telah disampaikan kepada Direktur Keuangan melalui Nota Dinas Internal Nomor 1/KP.103/1/KCC/KA/2020 tanggal 2 Januari 2020 perihal Analisa dampak dan usulan strategi mitigasi penerapan PSAK 71, 72 dan 73.

BAB III RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUN 2021

III.1 Asumsi Dasar Penyusunan RKAP 2021

Atas persetujuan manajemen, serta mengacu pada Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: S-949/MBU/10/2002 tanggal 23 Oktober 2020 tentang Aspirasi Pemegang Saham / Pemilik Modal untuk Penyusunan RKAP tahun 2021. Dalam Penyusunan RKAP tahun 2021, maka asumsi dan dasar perhitungan pada RKAP tahun 2021 adalah sebagai berikut:

1. Tingkat pertumbuhan ekonomi 4,3-5,5%;
2. Tingkat inflasi sebesar 3,0%;
3. Suku bunga 7,9%;
4. Nilai tukar valuta asing/kurs 1 USD = Rp14.600,00;

III.2 Ringkasan Target Kinerja Perusahaan 2021

Penyusunan RKAP tahun 2021 telah berdasarkan pada Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2012 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara. Adapun sasaran kinerja keuangan tahun 2021 berdasarkan aspirasi pemegang saham sebagai berikut:

A. Fungsi Keuangan

Tabel 3. 18 Fungsi Keuangan

NO	Target Keuangan 2021	2019 Realisasi	2020 Prognosa	2021 RKAP	Target	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7
Ekspansi yang Berkesinambungan						
1	EBITDA	4.282	34	1.735	> tahun sebelumnya	Terpenuhi
2	Cash Flow Operation	4.520	388	1.020	Positif	Terpenuhi
3	Net Profit	2.023	(1.699)	(709)	Positif	Tidak Terpenuhi
4	Dividend	297	-	-	Dianggarkan	Tidak Terpenuhi
Penciptaan Nilai Ekonomi						
5	ROIC	9,2%	-1,9%	1,1%	> tahun sebelumnya	Terpenuhi
6	ROIC - WACC	1,02%	-9,89%	-8,54%	lebih besar dari 0	Tidak Terpenuhi
Posisi Keuangan yang Berkesinambungan						
7	Financing Debt to Invested Capital	27,7%	32,7%	29,4%	Batas 15%-45%	Terpenuhi
8	Financing Debt to EBITDA	3,6	734,1	18,6	Batas 1x - 3x	Tidak Terpenuhi

Keterangan: Kutip dari APS lihat III.20

B. Fungsi Lainnya

RKAP tahun 2021 juga memenuhi fungsi lainnya, antara lain : pemenuhan profil manajemen risiko, fungsi tanggung jawab sosial & lingkungan, fungsi sumber daya manusia, fungsi hukum, dan Kebijakan taktis teknologi informasi.

C. Isu-isu strategis RKAP 2021

1. Asumsi Pemulihan pandemi covid-19 pada tahun 2021;
2. Kepastian kompensasi pemerintah pada tahun 2021 dengan asumsi PSO sebesar Rp 3.594.231.864.000,00 Subsidi perintis Rp192.460.430.000,00 dan IMO sebesar Rp1.119.090.909.000,00;
3. Cost overrun PSBI sebesar Rp 8.200.000.000.000,00 – Rp 11. 800.000.000.000,00 dan Cost overrun LRT Jabodebek sebesar Rp 2.600.000.000.000,00 - Rp 3.100.000.000.000,00 yang akan diusulkan sebagai PMN;
4. Kekurangan pendanaan investasi non penugasan tahun 2021 yang direncanakan menggunakan opsi pinjaman atau obligasi/efek;
5. KCI masih diasumsikan dalam konsolidasi KAI mengingat terdapat rencana integrasi transportasi Jabodetabek termasuk pengalihan KCI ke PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek (MITJ);
6. Konsolidasi proyek *Incubus* masih diasumsikan menggunakan nilai buku sebesar Rp1.600.000.000.000,00.

D. Strategi Perusahaan di Tahun 2021

Meningkatkan daya tahan perusahaan di masa pemulihan ekonomi :

1. Menerapkan standar protokol kesehatan yang baik untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan (a.l: kebersihan ka dan stasiun yang terjaga, penyediaan face shield, penyediaan rapid test antigen di stasiun, penerapan 3m, dan pengaturan tempat duduk);
2. Meningkatkan kontribusi pendapatan angkutan barang terhadap pendapatan operasi (2019: 31%; 2020: 44%; DAN RKAP 2021: 46%);
3. Menjalankan efisiensi yang terukur, dengan tetap memperhatikan keamanan dan keselamatan (efisiensi yang dilaksanakan, a.l: biaya pegawai, biaya pendukung operasi, dan biaya umum lainnya);
4. Melaksanakan investasi berdasarkan prioritas (investasi LRT Jabodebek Rp6,4triliun; konsolidasi BUMN manufaktur Rp1,6triliun; pengembangan Sumatera Selatan Rp0,57triliun)

III.3. Sasaran Perusahaan

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan memiliki visi dan misi yang merupakan alat untuk memberikan panduan, pengawasan, dan tantangan bagi organisasi perusahaan dalam merealisasikan tujuan-tujuan bisnisnya, baik pada waktu sekarang maupun di masa mendatang. Untuk pencapaian visi dan misi tersebut, manajemen menetapkan sasaran perusahaan yang merupakan acuan bagi setiap unit kerja baik pada tingkatan manajerial maupun operasional. Mengingat bahwa sasaran perusahaan ini masih bersifat umum, maka diperlukan adanya penjelasan yang lebih spesifik lagi dalam bentuk program strategi setiap bidang (fungsional).

Secara umum, sasaran perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Mewujudkan jaringan dan layanan perkeretaapian yang mampu meningkatkan pangsa pasar angkutan kereta api sesuai dengan target penyelenggaraan perkeretaapian nasional;
2. Mewujudkan peningkatan keamanan dan keselamatan perkeretaapian dengan indikator menurunnya rasio gangguan keamanan serta menurunnya tingkat kecelakaan;
3. Mewujudkan penguasaan teknologi perkeretaapian dengan mengurangi ketergantungan teknologi sarana dan prasarana perkeretaapian, peningkatan kandungan lokal dan peningkatan daya saing industri dalam negeri;
4. Mewujudkan sumber daya manusia regulator dan operator (penyelenggara prasarana dan penyelenggara sarana) perkeretaapian yang profesional dan kompeten;
5. Mewujudkan penyelenggaraan perkeretaapian yang multioperator, terpisah antara layanan kereta api perkotaan dan layanan kereta api antar kota serta wilayah operasi berdasarkan wilayah pulau (regional);
6. Mewujudkan pendanaan perkeretaapian yang kuat dengan dukungan investasi swasta;
7. Mengembangkan usaha properti dengan komersialisasi di wilayah sekitar dan terhubung dengan stasiun besar.

III.4. Strategi Perusahaan Sesuai RJPP

Rencana bisnis KAI perlu dikembangkan selaras dengan rencana strategis dan tema pengembangan pemerintah sesuai dengan agenda transportasi nasional. Sebagai BUMN yang menjalankan bisnis di sektor transportasi, rencana bisnis KAI harus dapat mengakomodasi rencana strategis Kementerian BUMN, Kementerian Perhubungan, serta Rencana Induk Perkeretaapian Nasional (RIPNAS).

III.4.1. Rencana Strategis Kementerian BUMN

Agenda pembangunan yang dimiliki Kementerian BUMN berkaitan dengan sektor transportasi untuk mendukung program pembangunan prioritas (Nawa Cita) yang tertera di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 adalah sebagai berikut:

a. Peletakan dasar-dasar Desentralisasi Asimetris

BUMN membuka akses lokasi prioritas dengan transportasi darat, sungai, laut dan udara melalui rute/jalan/moda perintis. BUMN yang berperan yaitu BUMN sektor konektivitas, termasuk KAI.

b. Membangun konektivitas nasional untuk mencapai keseimbangan pembangunan BUMN membantu dalam percepatan pembangunan transportasi multimoda dan memperkuat industri nasional dalam mendukung sistem logistik nasional dan konektivitas nasional dalam kerangka mendukung kerja sama regional dan global. BUMN yang berperan yaitu BUMN sektor konektivitas serta konstruksi dan infrastruktur. Dalam rangka mendukung program pembangunan tersebut, rencana pembangunan Kementerian BUMN mengembangkan program-program di bawah ini yang diharapkan dapat mendukung konektivitas:

1. Pengembangan sistem transportasi multimoda
2. Pengembangan bandara potensial di area pariwisata
3. Implementasi konsep kota bandara
4. Pengembangan taman logistik
5. Peningkatan kapasitas dan kualitas layanan navigasi penerbangan
6. Meningkatkan kapasitas bandara
7. Pengembangan rute domestik serta regional/internasional
8. Pengembangan potensi industri kereta api dan transportasi darat yang kompetitif

Dari daftar program di atas, program nomor 1, 7, dan 8 adalah program yang terkait dengan sektor kereta api. KAI dapat mengambil peran aktif dalam mendukung agenda pembangunan nasional melalui pelaksanaan program-program tersebut atau mengambil peran proaktif dalam membentuk program-program pemerintah.

III.4.2. RIPNAS 2011-2030

Sebagaimana tercantum dalam pembaharuan RIPNAS 2011-2030 yang diterbitkan oleh Kemenhub pada tahun 2018, sasaran dan target penyelenggaraan perkeretaapian nasional 2030 adalah: Mewujudkan layanan transportasi perkeretaapian yang memiliki pangsa pasar penumpang sebesar 7%-9% dan barang sebesar 11%-13% dari keseluruhan layanan transportasi nasional. Selain itu dampak tidak langsung seperti peningkatan ekonomi wilayah, konektivitas maupun penurunan angka kecelakaan transportasi darat perlu diperhatikan.

Arah pengembangan dan tema pembangunan yang tertera dalam RIPNAS 2011-2030 adalah sebagai berikut:

- a. Layanan kereta api yang optimal dengan prioritas keamanan dan keselamatan;
- b. Teknologi kereta api yang modern dan ramah lingkungan;
- c. Penyediaan kereta api nasional dengan *good governance*;
- d. Pengembangan jaringan kereta api nasional eksisting.

Sebagai operator utama kereta api, sangat penting untuk KAI dapat menerjemahkan arah pengembangan tersebut di dalam rencana bisnis KAI. Oleh karena itu, rencana bisnis KAI harus dapat menjadi katalis dalam mewujudkan visi Pemerintah untuk masa depan sektor kereta api.

Dalam rangka mendukung arah pengembangan yang sebelumnya telah dijelaskan, Kemenhub mengembangkan strategi-strategi yang akan diimplementasikan sepanjang periode 2011-2030 yang dapat dilihat di bawah ini.

- a. Strategi pengembangan jaringan dan layanan perkeretaapian;
- b. Strategi peningkatan keselamatan dan keamanan kereta api;
- c. Strategi penggunaan teknologi dan pengembangan industri;
- d. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Perkeretaapian;
- e. Strategi pengembangan kelembagaan;
- f. Strategi pembiayaan dan investasi.

Pedoman penerapan strategi yang sesuai dengan RJPP 2020-2024 KAI untuk masing-masing aspek adalah sebagai berikut:

- a. *Customer Centricity*;
- b. Peningkatan teknologi;
- c. Manajemen pemangku kepentingan yang proaktif;
- d. SDMO - Angkutan Penumpang (*intercity* dan kereta bandara);
- e. SDMO - Angkutan barang;
- f. Manajemen dan perencanaan aset;
- g. Pengembangan, pembiayaan dan pelaksanaan proyek;
- h. Pengembangan talenta pegawai dan budaya;
- i. Pengembangan *parenting strategy* untuk anak perusahaan.

III.5 Program Strategis RKAP 2021

Program Strategis yang difokuskan pada RKAP 2021, antara lain :

1. Meningkatkan peran angkutan barang dalam logistik nasional, dengan tetap mempertahankan kualitas pelayanan angkutan penumpang melalui peningkatan integrasi modal dan digitalisasi;
2. Mengoptimalkan operasi layanan kereta api yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan;
3. Melakukan inovasi dalam efisiensi perawatan sarana dan prasarana kereta api;
4. Memperhatikan keamanan dan keselamatan perjalanan kereta api serta penerapan protokol kesehatan di lingkungan kereta api;
5. Mendukung peningkatan daya saing bisnis perusahaan melalui pengembangan *talent* yang berkualitas;
6. Merencanakan dan melaksanakan investasi yang mendukung pencapaian rencana strategis jangka panjang perusahaan dengan berkoordinasi dengan seluruh *stakeholders*;
7. Mengutamakan efisiensi, efektivitas, dan mengoptimalkan pendanaan dalam menjalankan proses bisnis perusahaan.

III.6 Pemasaran

Perusahaan saat ini berada pada posisi pertumbuhan, sehingga strategi yang dipilih oleh manajemen pada tahap awal adalah pertumbuhan dengan berfokus pada pengembangan jasa angkutan barang yang didukung oleh angkutan penumpang.

III.6.1. Angkutan Penumpang

A. Program Kerja

Upaya peningkatan target pendapatan angkutan penumpang menjadi Rp6.044.482.860.000,00 pada tahun 2021 terus dilakukan oleh Perusahaan, dengan program kerja sebagai berikut:

1. Produk, Layanan angkutan dan tarif

a. Rekayasa pola operasi KA untuk meningkatkan utilitas trainset karena tidak adanya penambahan sarana kereta pada Gapeka 2021 sebagai berikut :

- Menambah KA baru relasi baru Surabaya Gubeng-Madiun pp (memanfaatkan efisiensi TS KA Dhoho);
- Menambah KA baru relasi Cilacap-Yogyakarta pp (memanfaatkan idle TS KA Wijaya kusuma);
- Perubahan relasi KA Mutiara Timur semula relasi Ketapang-Surabaya Gubeng menjadi Ketapang-Lempuyangan;
- Perubahan jam perjalanan beberapa KA sesuai dengan hasil evaluasi permintaan pasar pada tahun 2020;
- Pengurangan stasiun berhenti di beberapa KA dengan tujuan mengurangi waktu perjalanan KA;
- Menambah SF pada KA Jayakarta Premium menjadi 14 K3.

b. Standarisasi kereta K3 106 TD (AC Split) menjadi setara K3 80 TD New Image (AC Package) untuk diprioritaskan menggantikan K3 lama pada KA Komersial jarak jauh.

2. Promosi dan Marketing

a. *Campaign* dengan tema KAI Bangkit. Tema ini diangkat mulai dari Desember 2020 yang artinya KAI akan tetap terus berusaha yang terbaik untuk pelanggan disaat masa pandemi Covid-19. *Campaign tersebut* mengkomunikasikan tentang keamanan, kebersihan, dan kenyamanan KA dengan target seluruh *customer* KA maupun *customer* baru. Program ini diusung dengan harapan agar mereka semakin yakin dan berani menggunakan moda transportasi KA kembali. Program ini bekerjasama dengan anak perusahaan untuk memberi pelayanan lebih dengan memberikan *discount* makanan/minuman.

b. Meningkatkan kegiatan promo *Above the line* melalui sosial media (Instagram, Youtube, Facebook, dan sebagainya);

c. Meningkatkan kegiatan promo *below the line* dan *activation* KAI Access melalui kegiatan Pekan Raya Indonesia, KAI Travel Fair, Ngopi Bareng KAI Rail Run, IBL League 2021 dengan tujuan

- menarik *customer* baru yang belum pernah menggunakan transportasi KA, *branding* dan *image*, meningkatkan penjualan;
- d. Berkolaborasi dengan *Channel Penjualan (Business to Business)* dan *merchants partner* seperti hotel, resto, tempat-tempat wisata untuk meningkatkan *join promo* penjualan dan pemasaran *bundling* produk-produk pendukung transportasi kereta api;
 - e. Mengadakan *engagement* dengan pelanggan dengan *event* di stasiun dan kegiatan di atas kereta api yang melibatkan pelanggan secara langsung.
3. Fasilitas pendukung layanan
- a. *Water Treatment Plant* pada stasiun (Pasar Senen, Bandung, Cirebon Prujakan, Semarang Tawang, Semarang Poncol, Solo, Yogyakarta, Madiun);
 - b. Pompaendorong di stasiun pencucian kereta dan pengisian tangki air kereta;
 - c. *Refresh Design* Fasilitas pendukung penumpang :
 - *Modern smoking shelter*;
 - *Redesign* loket dan *Customer service*;
 - *Lost and found center*;
 - *Ramp Portable*;
 - *Free wifi*;
 - *Hand and foot dryer*;
 - *Keran mekanis (Touchless)*;
 - *Pengelolaan Co-working space*;
 - *Wheel chair center*;
 - *Content management system* Stasiun;
 - *Information box*;
 - *Charger* kendaraan listrik PLN (Kerjasama PLN);
 - *Mebelair Executive Lounge*.
4. *E-Commerce*
- a. Pemenuhan kebutuhan *vending machine* KA Lokal (untuk semua Daop dan Divre);
 - b. Melanjutkan program pengurangan loket dan menyesuaikan dengan stasiun pelayanan Gapeka Baru;
 - c. Melanjutkan program penutupan pemesanan loket di CC121 via *phone line* dan diganti menggunakan *whatsapp for business*;
 - d. Melanjutkan program menambah jumlah *issuer e-wallet* untuk pembayaran KAI Group secara *online*;
 - e. Mengembangkan layanan pengembangan *single billing* sehingga bisa digunakan untuk pembayaran semua produk-produk KAI;
 - f. Penerapan sistem *single billing* untuk pembayaran di KAI Access;
 - g. Menambah layanan *Direct Debit* selain dari Bank Mandiri, selain itu menambah metode pembayaran lainnya salah satunya dengan menggunakan pembayaran melalui *virtual account*;

- h. Menambah kerjasama dengan Bank untuk layanan *top up* kartu uang elektronik di KAI Access;
 - i. Integrasi layanan antar moda di aplikasi KAI Access;
 - j. Pengembangan SMS OTP yang semula hanya untuk aktivasi pada saat registrasi di aplikasi KAI Access, dapat juga digunakan untuk konfirmasi pada saat Login atau Mengubah data profil akun KAI Access.
5. *Customer Care*
- a. Relokasi Kantor *Contact Center* 121 (pengembangan fasilitas kantor dan penataan gedung perkantoran di area Daop 1);
 - b. Pengembangan Aplikasi CRM (*upgrade* versi aplikasi CRM sehingga fitur baru dapat ditambahkan dan terintegrasi dengan aplikasi lainnya yang digunakan *frontliner* KAI);
 - c. *Certified* SDM CC121 (pelatihan bersertifikasi *contact center*).
6. *Sales*
- a. Pengurangan pembiayaan petugas loket dengan penurunan biaya 35% dari persetujuan usulan tahun 2020 dengan asumsi pengurangan jumlah petugas loket, penutupan penjualan pemesanan *ticketing* di loket dan penutupan loket di stasiun kelas 3 di wilayah daerah;
 - b. Penutupan loket sebagian di stasiun kelas 3, pengurangan jumlah petugas loket, pemesanan di layanan penjualan internal KAI;
 - c. Program pelatihan dan sosialisasi secara serentak dan secara periodik dengan menu fitur aplikasi baru RTS 4.0 dilaksanakan bertahap ke wilayah daop & divre dan akan dilakukan dengan simulasi aplikasi *ws dev* secara terpusat;
 - d. Penilaian kinerja tenaga penjualan eksternal berdasarkan target penjualan minimum dan SLA;
 - e. Pengembangan sub aplikasi penjualan RTS 4.0 dengan menggunakan pola virtualisasi reporting untuk mempercepat proses pengambilan data penjualan dengan proyek dan sebagai bahan pertimbangan *forecasting* penjualan dengan penentuan penjualan dimasa yang akan datang;

B. Inovasi

Inovasi yang akan dilakukan dalam peningkatan pendapatan di tahun 2021 antara lain:

1. Perbaikan (*improvement*) atas implementasi RTS 4.0 :
 - a. Perbaikan sistem pelaporan (*descriptive* dan *predictive*);
 - b. Sistem *loyalty* program.
2. Penambahan fitur Aplikasi penjualan KAI Access
 - a. *E-Wallet*;
 - b. *Single billing*;
 - c. Layanan *top up e money* di KAI Access;
 - d. Integrasi layanan antar moda di KAI Access;
 - e. Layanan *Whatsapp for business*.
3. RTS 4.0 integrasi dengan CRM;
4. RTS 4.0 integrasi dengan DWH.

Adapun target pendapatan angkutan penumpang termasuk PSO Tahun 2021 sebesar Rp6.044.482.860.000,00 atau 111% dari prognosa 2020 sebesar Rp5.469.562.530.000,00, sedangkan target volume, kilometer penumpang dan pendapatan angkutan penumpang pada tahun 2021 sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. 19 Target Volume Penumpang Tahun 2021

(penumpang)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Volume Penumpang (Penumpang)							
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	14.357.418	3.159.730	3.534.262	2.603.613	25	112	74
	b. KA Utama Kelas Bisnis	2.371.189	487.291	521.964	459.691	22	107	88
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	30.307.685	9.556.976	10.035.089	9.438.607	33	105	94
		47.036.292	13.203.997	14.091.315	12.501.911	30	107	89
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	135.909	21.961	21.846	-	16	99	-
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	17.424.737	-	-	-	-
	e. KA Lokal Ekonomi	43.661.940	16.085.674	17.424.737	20.981.056	40	108	120
		43.797.849	16.107.635	17.446.583	20.981.056	40	108	120
	Total Volume Induk	90.834.141	29.311.632	31.537.898	33.482.967	35	108	106
	f. KCI	336.274.343	145.056.421	152.431.722	180.827.773	45	105	119
	g. Kawisata	150.536	80.793	42.041	98.694	28	52	235
	h. Railink	2.000.545	657.437	724.894	137.849	36	110	19
	Total Volume Anak	338.425.424	145.794.651	153.198.657	181.064.316	45	105	118
	Total Volume	429.259.565	175.106.283	184.736.555	214.547.283	43	105	116

Tabel 3. 20 Target Pendapatan Penumpang Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Pendapatan Penumpang Bruto (juta Rupiah)							-
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	3.974.365	887.906	967.738	638.792	24	109	66
	b. KA Utama Kelas Bisnis	463.390	83.025	88.752	70.794	19	107	80
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	3.445.503	888.730	1.006.582	819.090	29	113	81
		7.883.258	1.859.661	2.063.072	1.528.676	26	111	74
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	8.389	1.669	1.570	-	19	94	-
	e. KA Lokal Ekonomi	281.923	120.027	131.000	159.028	46	109	121
		290.311	121.696	132.570	159.028	46	109	120
	Total Pendapatan Induk	8.173.569	1.981.357	2.195.641	1.687.704	27	111	77
	f. KCI	1.288.558	579.202	613.966	711.495	48	106	116
	g. Kawisata	67.197	35.661	18.470	38.655	27	52	209
	h. Railink	115.079	49.090	36.265	12.820	32	74	35
	Total Pendapatan Anak	1.470.834	663.953	668.701	762.969	45	101	114
	Total Pendapatan Konsolidasi	9.644.404	2.645.310	2.864.342	2.450.674	30	108	86
2.	PSO							
	a. Induk Perusahaan	857.852	602.892	1.417.950	1.637.982	165	235	116
	b. Anak Perusahaan (KCI)	1.283.802	1.609.665	1.187.270	1.955.827	92	74	165
	Total Pendapatan PSO	2.141.654	2.212.557	2.605.220	3.593.809	122	118	138
	Total Pendapatan Penumpang	11.786.058	4.857.867	5.469.563	6.044.483	46	113	111

III.6.2. Angkutan Barang

A. Program Kerja

Upaya peningkatan target pendapatan angkutan barang menjadi sebesar Rp7.952.987.639.000,00 pada tahun 2021 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut:

1. Rencana Angkutan

a. Sumatera Utara

- Optimalisasi sarana Gerbong Datar (GD) untuk angkutan petikemas;
- Penggunaan Isotank dan GD untuk Angkutan CPO.

b. Sumatera Barat

Untuk target angkutan Semen menjadi 7 KA/hari dengan SF 24 KKW dan target angkutan Klinker menjadi 6 KA/hari SF 24 dgn @ Hari Operasi (HO) 330 hari.

c. Sumatera Selatan

- Angkutan Batubara PT Bukit Asam Tbk
 - 1) Tanjungenim baru-Tarahan: rerata 20 KA/hari atau 20,3 juta ton terbagi menjadi:
 - Semester 1 : 9,3 juta ton;
 - Semester 2 : 11 juta ton;
 - 2) Tanjungenim baru-Kertapati: rerata 12 KA/hari atau 5,9 juta ton Terbagi menjadi:
 - Semester 1 : 2,9 juta ton;
 - Semester 2 : 3 juta ton
- Angkutan Batubara Swasta
 - 1) PT Bara Alam Utama: 2,8 juta ton relasi Sukacinta-Kertapati dan Sukacinta-Simpang;
 - 2) PT Bara Multi Sugih Sentosa: 3,4 juta ton relasi Sukacinta-Kertapati dan Sukacinta – Simpang;
 - 3) PT Graha Prima Energi : 1 juta ton relasi Muaralawai-Simpang;
 - 4) PT Golden Great Borneo: 1,8 juta ton relasi Banjarsari-Simpang;
 - 5) Angkutan baru PT MIP: 1 juta ton relasi Merapi –Simpang;
 - 6) Angkutan baru PT Truba Bara Banyu Enim: 1 juta ton relasi Gunungmegang - Simpang;
 - 7) PT SMS : 1,6 juta ton relasi Muaralawai – Simpang;
 - 8) PT Dizamatra : 1,5 juta ton relasi Muaralawai – Simpang;
 - 9) PT Manamabang Muara Enim : 1 juta ton relasi Muaralawai – Simpang;
 - 10) PT BBA : 420ribu relasi Muaralawai – Simpang.
 - 11) PT BGG : 1 juta ton relasi Muaralawai – Simpang.

d. Jawa

- 1) Perubahan penggunaan sarana untuk KA Kontainer PT JPT dan PT KJL yang semula menggunakan GD 54 menjadi GD 42 dengan Berat Muat 40 ton;
- 2) Potensi Angkutan Petikemas dari Pelindo, Angkutan Semen PT Semen Indonesia dan angkutan rel panjang untuk proyek kereta cepat

2. Peningkatan kapasitas lintas KA, sebagai berikut :

- a. *Doubletrack* antara Tigagajah-Lubukbatang;
- b. Pembangunan Stasiun Muaralawai;
- c. Pembangunan Stasiun Merapi.

3. Peningkatan Prasarana pendukung muat bongkar, sebagai berikut :

- a. Pengembangan Emplasemen Simpang;
- b. Pembangunan emplasemen Kramasan dan *Container Yard* (CY) serta dermaga untuk unloading batu bara;
- c. Pembangunan CY di stasiun Gunungmegang;
- d. Pembangunan CY di Stasiun Penimyr;
- e. Pembangunan Stasiun dan CY Muaralawai;
- f. Pekerjaan penataan sepur dan pembangunan emplasemen Tanjungenimbaru;
- g. Pembangunan Jalur V Stasiun Kramasan;
- h. Penataan emplasemen Tarahan untuk mendukung bongkaran di RCD;
- i. Penataan Emplasemen Kertapati guna menunjang peningkatan bongkaran KA Batubara PTBA dan Swasta;
- j. Penataan gudang dan alur bongkar muat untuk angkutan retail (BHP dan ONS Parcel).

4. Penurunan Waktu Perputaran KA (WPKA)

- a. Percepatan penataan emplasemen/CY/stasiun Tanjungenimbaru, Tarahan, Kramasan dan Muaralawai;
- b. Penambahan posblok, *doubletrack* dan perubahan persinyalan dari mekanik menjadi elektrik;
- c. Peningkatan kecepatan rerata KA (lintas Tanjungkarang-Tarahan semula 20 Km/jam menjadi 30 Km/jam).

5. Pengembangan Sarana

- a. Optimalisasi sarana (Lokomotif & Gerbong) yang ada dengan perencanaan WPKA yang optimal dan pemanfaatan kebutuhan sarana;
- b. Penggunaan sarana Gerbong Ketel (GK) 40 ton dengan perbaikan dan sertifikasi;
- c. Alternatif penggunaan Isotank untuk Angkutan BBM;
- d. Tambah 225 unit GD 54 ton untuk angkutan Batubara Sumsel;
- e. Tambah secara bertahap Lokomotif sebanyak 36 unit.

6. *Safety* dan Pengembangan Teknologi Informasi

- a. Pemasangan timbangan Statis untuk menentukan Kuat Muat Gerbong di BY Lahat;
- b. Penggunaan sistem aplikasi Railcargo untuk efektifitas administrasi angkutan barang dan penyampaian data yang akurat;
- c. Optimalisasi manajemen kontrak yang berbasis IT yang terintegrasi dengan operasional KA dan Keuangan.

7. Pemenuhan Alat Produksi Sarana

Penerapan skema sewa kontainer terpusat yang akan dikelola oleh KALOG pada angkutan batubara swasta, sehingga utilitas gerbong dapat maksimal.

8. *Marketing Strategy* dan *customer care*.

- a. Web/Portal dan *Hotline Service* yang menawarkan angkutan barang dan fasilitas pendukungnya;
- b. Penerapan sistem pentarifan yang kompetitif dan bersaing;
- c. Melakukan *marketing gathering* dengan para pelaku bisnis produksi dan *forwarding*;
- d. Menjalin hubungan baik dengan *customer* yang sudah ada;
- e. Melakukan *task force* dengan mitra angkutan terkait kendala dan kelancaran angkutan;
- f. Penyelesaian piutang angkutan.

9. *Marketing Strategy* pentarifan.

- a. Penerapan *dynamic pricing* angkutan batubara disesuaikan dengan harga batubara acuan;
- b. Penyesuaian tarif angkutan insidental;
- c. Negosiasi penyesuaian tarif yang lebih kompetitif;
- d. Penganan *system dashboard* terkait biaya dan pendapatan angkutan guna pelaksanaan evaluasi rugi/laba.

Adapun target pendapatan angkutan barang tahun 2021 sebesar Rp7.952.987.639.000,00 atau 120% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp6.301.587.852.000,00. Target volume dan pendapatan angkutan barang pada Tahun 2021 sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. 21 Target Volume Barang Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Volume Ton (Ton)							
1	Batubara	33.160.224	29.241.375	32.585.158	43.140.728	88	111	132
	1) PTBA Tarahan	20.783.148	16.320.000	18.226.112	20.337.000	79	112	112
	2) PTBA Kertapati	3.458.856	4.575.315	5.571.503	5.892.728	132	122	106
	3) Batubara Lainnya	8.918.219	8.346.060	8.787.542	16.911.000	94	105	192
2	Peti Kemas	5.170.567	3.531.720	4.083.570	4.409.660	68	116	108
3	BBM	2.485.570	2.270.905	2.172.018	2.096.350	91	96	97
4	Semen	5.459.215	4.838.680	4.879.044	5.390.400	89	101	110
5	Curah dan Perkebunan	816.445	739.200	718.055	1.010.100	91	97	141
6	Pupuk	28.860	-	-	-			
7	General cargo + BHP	500.232	306.532	687.389	330.080	61	224	48
8	BHP	-	-	-	49.360			
8	Lain-Lain	-	-	-	35.000			
		47.621.202	40.928.412	45.125.233	56.412.318	86	110	125
9	PT KA Logistik	-	-	-	-			
	Total Volume	47.621.202	40.928.412	45.125.233	56.412.318	86	110	125

Tabel 3. 22 Target Pendapatan Barang Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
1	Batubara	5.372.206	4.668.091	5.132.633	6.463.443	87	110	126
	1) PTBA Tarahan	4.057.185	3.294.884	3.635.575	4.105.885	81	110	113
	2) PTBA Kertapati	351.650	482.319	579.933	621.198	137	120	107
	3) Batubara Lainnya	963.371	890.888	917.126	1.736.360	92	103	189
2	Peti Kemas	343.357	295.731	300.723	366.098	86	102	122
3	BBM	281.416	276.553	278.665	257.204	98	101	92
4	Semen	393.002	305.773	309.491	303.187	78	101	98
5	Curah dan Perkebunan	130.385	116.984	124.077	113.088	90	106	91
6	Pupuk	2.281	-	-	-			
7	General cargo + BHP	192.248	153.760	142.317	177.582	80	93	125
8	Lain-Lain	27.027	-	-	33.542			
		6.741.923	5.816.892	6.287.906	7.714.143	86	108	123
9	PT KA Logistik	126.711	126.632	13.682	238.845	100	11	1.746
	Total Pendapatan Barang	6.868.634	5.943.524	6.301.588	7.952.988	87	106	126

III.6.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA

A. Program Kerja

Upaya peningkatan target pendapatan Non Angkutan KA pada tahun 2021 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu SDM khususnya peningkatan kompetensi dengan program pelatihan diantaranya :

- a. Pelatihan *Chartered Financial Analyst*;
 - b. Pelatihan pemasaran *Real Estate*;
 - c. Pelatihan *Highest And Best Uses Analysis* (HBU);
 - d. Pelatihan *appraisal* aset.
2. Melakukan kerjasama *naming right* di stasiun dan kereta;
 3. Optimalisasi pemanfaatan aset untuk utilitas;
 4. Terus menjalankan proses penagihan untuk mengurangi backlog kontrak *expired*, maupun backlog penagihan kontrak aktif, dengan membuat *task force*;
 5. Kerjasama dengan mitra untuk program digitalisasi stasiun terutama media informasi pelayanan dan komersial;
 6. Program penataan stasiun terkait standar desain, tata letak, dan integrasi dengan alur serta fungsi pelayanan penumpang dan komersial;
 7. Penyesuaian skema kerjasama di stasiun dengan model kerjasama yang lebih menguntungkan (contoh: *service charge*).

B. Inovasi

Inovasi yang akan dilakukan untuk peningkatan pendapatan:

1. Penataan tenant dan digitalisasi media stasiun guna memberikan kenyamanan bagi customer dan peningkatan value stasiun;
2. Optimalisasi pendapatan melalui kerjasama pemberian Naming Rights Stasiun dan Kereta Api.
3. Pengembangan aplikasi Frontend Mobile Application (KAI Access) seperti pengelolaan iklan, penambahan fitur asuransi dan fitur lainnya guna meningkatkan pendapatan bisnis digital.
4. Optimalisasi aset disepanjang jalur KA dengan penempatan fiber optic untuk mendukung kegiatan operasional dan kegiatan bisnis KAI Group seperti layanan wifi di stasiun, layanan wifi kereta, TV KA, *Entertainment on Board* dan lainnya.

Target pendapatan pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan tahun 2021 dengan total sebesar Rp2.087.876.975.000,00 dengan prosentase 115% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp1.808.777.184.000,00. Target pendapatan tersebut dirinci sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. 23 Target Pendapatan Pendukung Angkutan & Non Angkutan Ka Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	940.498	694.901	661.173	721.843	74	95	109
2	Pendapatan Usaha Non Angkutan	1.793.728	990.912	1.147.604	1.366.034	55	116	119
	Total Pendapatan Pendukung dan Usaha Non Angkutan	2.734.227	1.685.813	1.808.777	2.087.877	62	107	115

III.7. Produksi

Kinerja produksi sangat berhubungan dengan alat produksi sarana yang siap operasi dan didukung oleh kekuatan alat produksi prasarana jalan rel dan jembatan serta sinyal, telekomunikasi dan listrik. Kinerja produksi merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong perusahaan dalam mencapai keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

III.7.1. Sarana

Dalam mencapai target perawatan tahun 2021 terdapat program strategis Direktorat sarana antara lain:

1. Pengembangan digitalisasi bidang sarana melalui aplikasi *dashboard* sarana yang mencakup SAP Fiori, Mobile Schowing, LRMS, GRAMS, TKA Online dan FSR;
2. Perubahan struktur organisasi Direktorat Sarana ke arah pembentukan model organisasi anak perusahaan bidang sarana;
3. Pemenuhan suku cadang/material perawatan di Depo dan Balai Yasa dilaksanakan pengadaannya oleh Balai Yasa pembina;
4. Penyusunan konsep pengadaan suku cadang strategis kereta dan gerbong secara *Multiyears* dengan skema Vendor Held Stock (VHS);
5. Melanjutkan pemenuhan standard fasilitas minimum (SFM);
6. Standarisasi *bearing shop* di seluruh Balai Yasa;
7. Konsep perawatan sarana berdasarkan kilometer tempuh.

Adapun kekuatan alat produksi sarana tahun 2021 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 24 Target Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2021

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Kekuatan Alat Produksi Sarana (Unit) Lokomotif	428	424	424	408	99	100	96
2.	Kereta Rel Diesel Elektrik/Indonesia (KRDE/I)	85	79	83	96	93	105	116
3.	Kereta Rel Listrik (KRL)	1.040	1.084	1.090	1.104	104	101	101
4.	Kereta	1.867	1.754	1.743	1.497	94	99	86
5.	Gerbong	6.401	6.711	6.711	5.682	105	100	85
Total Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi)		9.821	10.052	10.051	8.787	102	100	87

Upaya untuk mencapai target kinerja alat produksi sarana pada tahun 2021 dijabarkan melalui program kerja sarana sebagai berikut:

A. Lokomotif

1. Pengadaan suku cadang *kit maintenance*, *kit overhaul* dan *protective part* lokomotif diesel hidrolis BB 302/303;
2. Pengadaan suku cadang Governor Elektrik Lok CC201/203;
3. Pengadaan *battery cat* 41A245557P3;
4. *Cover with breather* dan *intercooler* Lok CC 201/203/204;

5. Perawatan dengan sistem digitalisasi dengan melanjutkan pemasangan governor elektrik Lok CC201/203;
 6. *Rewinding kit* Traksi Motor;
 7. Pengadaan Auxiliary Generator Lok CC202;
 8. Penggantian sistem koneksi kelistrikan (skun, TB, socket);
 9. Penggantian Voltage Regulator (VR), kit power kontraktor, kontak aktif, kontak finger lokomotif CC201/203 & BB203, sensor-sensor lokomotif CC204;
 10. Penggantian *bull gear* Lokomotif CC 202;
 11. Penggantian modul control Lok CC202;
 12. Penggantian *blower assy* Lokomotif CC202;
 13. Penggantian *water pump* Lokomotif CC201/203/204;
 14. Pemeriksaan dan penggantian bearing TM pada saat P24 dan P72;
 15. Penyediaan *change unit* TM di Depo;
 16. Pengadaan suku cadang pengereman Lok BB302/303.
- B. KRD/E/I
1. Pengadaan roda KRD/E/I;
 2. Pengadaan suku cadang *adjustable pump* KRDI;
 3. Pemenuhan *special tools* untuk engine KRDE dan KRDI;
 4. Normalisasi sistem pengereman Lok DH.
- C. Kereta
1. Target Penurunan gagal misi pengereman kereta;
 2. Program pemasangan kursi kereta K1 (20 K1) dan K3 Premium (34 K3);
 3. Program lanjutan pemasangan perangkat sistem monitoring genset (aplikasi GRAMS);
 4. Konsep standarisasi *lay out* kereta dari KMP/KP menjadi MP/M/P;
 5. Penggunaan filtrasi untuk AC *Package* pada kereta;
 6. Normalisasi instalasi pemipaan dan tangki air toilet;
 7. Penggantian tangki air pelayanan dengan material *stainless steel*;
 8. Melanjutkan standarisasi panel kelistrikan;
 9. Melanjutkan standarisasi interior kereta (modul dinding, lantai, toilet, kursi, pintu dan jendela) mengacu pada desain Kereta Baru tahun 2018;
 10. Uji coba penggunaan genset dengan BBM B100 pada kereta P 00901 dan P 00902;
 11. Pemasangan filter racor 2 buah per genset pada kereta pembangkit;
 12. Normalisasi panel control dan indikator genset;
 13. Normalisasi gelas duga indicator volume tangki BBM atas dan bawah pada kereta pembangkit;
 14. Modifikasi tangki BBM genset menggunakan bak control dan lubang inspeksi (*man hole*);
 15. Penggantian *battery* basah menggunakan *battery* kering (*maintenance free*) pada genset kereta;

16. Pemasangan *deepsea* untuk genset seri lama;
17. Penggantian AC *package* bersamaan dengan standarisasi panel AC menggunakan thermostat, sehingga memudahkan TKA sebagai operator;
18. Program lanjutan *replacement* AC split ke AC *package*;
19. Program perawatan P12 kereta dengan *kit maintenance* mekanik;
20. Penyusunan standarisasi *check sheet* perawatan P24 dan P48 di Balai Yasa yang mengacu pada konsep eskalasi berdasarkan umur pakai (*life time*) suku cadang kereta.

D. Gerbong

1. Penguatan GD 42 Ton retak di Sumatra Selatan;
2. Melanjutkan penggantian Bogie Kepang menjadi Tree Piece Bogie;
3. Penggantian pipa pengereman GD 54 ton INKA;
4. Penggantian *Union Straight forged Carbon Steel* untuk GD 42 ton;
5. Penggunaan *kit maintenance* P12 pada gerbong GD 42 dan 54 ton;
6. Penyusunan standarisasi *check sheet* perawatan P24 dan P48 di Balai Yasa yang mengacu pada konsep eskalasi berdasarkan umur pakai (*life time*) suku cadang gerbong;
7. Penggantian seal kit Plug Kran / LH3 pada perawatan P12;
8. Penggunaan bogie gerbong GD 42 ton pada gerbong 30 ton untuk penyeragaman jenis bogie.

III.7.2. Prasarana

Program kekuatan alat produksi prasarana tahun 2021 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 25 Target Kinerja Alat Produksi Prasarana Tahun 2021

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Jalan Rel dan Jembatan yang dioperasikan (km)							
	a. Kecepatan tempuh 100-120 km/jam	2.158,10	2.174,93	2.176,11	2.234,00	103	103	103
	b. Kecepatan tempuh 80-99 km/jam	2.257,50	2.439,24	2.439,65	2.637,00	108	108	108
	c. Kecepatan tempuh 60-79 km/jam	454,50	383,00	383,99	609,00	159	159	159
	d. Kecepatan tempuh <60 km/jam	198,81	208,67	208,46	210,00	101	101	101
		5.068,92	5.205,84	5.208,20	5.690,00	109	109	109
2.	Taspat	73,00	48,00	48,00	74,00	154	154	154
3.	Kinerja Sintelis							
	a. Sinyal							
	1) Keandalan (%)	102,28	99,01	99,85	99,01	100	99	99
	2) Ketersediaan (%)	100,00	99,98	100,00	99,98	100	100	100
	b. Telekomunikasi							
	1) Keandalan (%)	101,25	99,57	99,89	99,57	100	100	100
	2) Ketersediaan (%)	100,00	99,99	100,00	99,99	100	100	100
	c. Listrik							
	1) Keandalan (%)	100,63	99,95	99,99	99,95	100	100	100
	2) Ketersediaan (%)	100,00	99,98	99,99	99,98	100	100	100

Upaya untuk mencapai target kinerja alat produksi prasarana pada tahun 2021 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut :

1. Keselamatan

- a. Penanganan daerah rawan longsor, amblas, banjir, dan kondisi tanah labil di wilayah Jawa dan Sumatera;
- b. Penggantian rel DJKA sepanjang 200 km'sp secara bertahap sesuai kemampuan keuangan perusahaan;
- c. Pengadaan / Pembelian Material Thermit Rel UIC 54 dan kelengkapan pendukung untuk lintas Jawa-Sumatera untuk tahun 2021 sebanyak 22.000 unit;
- d. Pengadaan wesel tahun 2021 sebanyak 114 unit;
- e. Pemenuhan standar fasilitas minimum alat kerja di Balai Yasa mekanik jalan rel dan jembatan, UPT jalan rel dan jembatan;
- f. Penggantian rel aus/cacat dan wesel cacat dengan material *cascading* di wilayah Jawa dan Sumatera;
- g. Kegiatan menghilangkan balas mati/kecrotan di wilayah Jawa dan Sumatera;
- h. Penggunaan bantalan sintetis sebagai pengganti bantalan kayu, untuk tahun 2021 adanya pengadaan bantalan sintetis sebanyak 2.500 batang (Kantor Pusat);
- i. Pengadaan *spare part* KPJR dengan sistem LTPA untuk menjamin ketersediaan suku cadang;
- j. Penyanggaan pada jembatan yang mengalami deformasi struktur;
- k. Perawatan baja dan paku sumbat yang mengalami korosi jembatan baja akibat *backlog* perawatan;
- l. Penggantian jembatan baja akibat korosi.

2. Pelayanan

- a. Pengurangan waktu tempuh antara : Jakarta–Bandung menjadi 2 jam 30 menit;
- b. Pembuatan/ perbaikan spoor putar di emplasemen Stasiun Kertapati;
- c. Menghilangkan perlintasan sebidang;
- d. Pembuatan timbangan balas di Daop 3, 6, 8, 9 dan Divre II, III dan IV;
- e. Digitalisasi melalui pengembangan (*redesain*) aplikasi/ sistem informasi perawatan jalan rel, fasilitas dan jembatan;
- f. Meningkatkan efektifitas pola mekanisasi perawatan dan mengoptimalkan produktifitas hasil perawatan jalan rel.

3. Kenyamanan

- a. Pengadaan kereta perawatan jalan rel yang sudah berkontrak pada tahun 2019 dan kedatangannya bertahap mulai Triwulan I tahun 2021 *Multi Tie Tamper* (MTT) dan *Profile Ballast Regulator* (PBR), dan rencana tambahan pengadaan Kereta Perawat Jalan Rel (KPJR) :

- Pengadaan 2 (dua) unit tamping *machine double sleeper* gongsol termasuk training operator dan teknisi;
- Pengadaan 2 (dua) unit *Transport Great (TG)* beserta fungsi tambahan, termasuk *training operator* dan teknisi.

4. Pendapatan

- a. Pembuatan dan rekondisi jembatan baja mendukung proyek investasi pengembangan di Sumatera selatan;
- b. Peningkatan kecepatan operasi di wilayah tertentu sehingga memperpendek waktu tempuh dan mampu meningkatkan nilai jual (Jakarta-Bandung : 2 jam 30 menit).

III.7.3. Operasi

Program kinerja operasi tahun 2021 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 26 Target Kinerja Operasi Tahun 2021

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	KA Penumpang							
	a. KA Penumpang Eksekutif							
	1) Kelambatan (menit)							
	a) Kelambatan Berangkat	0,63	0,80	0,75	0,70	128	94	94
	b) Kelambatan Datang	7,57	8,46	7,83	7,02	112	92	90
	2) Ketepatan (%)							
	a) Ketepatan Berangkat	97,31	98,16	98,22	98,50	101	100	100
	b) Ketepatan Datang	72,95	72,40	74,44	76,11	99	103	102
2.	KA Barang							
	a. Kelambatan (menit)							
	1) Kelambatan Berangkat	11,87	14,86	12,81	12,97	125	86	101
	2) Kelambatan Datang	8,15	28,54	23,86	26,28	350	84	110
	b. Ketepatan (%)							
	1) Ketepatan Berangkat	82,05	82,27	82,63	83,97	100	100	102
	2) Ketepatan Datang	71,50	71,23	72,24	72,94	100	101	101
3.	Lokomotif Mogok (kali)	216	1.012	979	482	469	97	49
4.	WPG (hari)	2,35	2,51	2,51	2,47	107	100	98

III.7.4. Keselamatan

Program toleransi kecelakaan Tahun 2021 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 27 Toleransi Kecelakaan Tahun 2021

No.	Uraian	Realisasi Tahun 2019	Toleransi Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Toleransi Tahun 2021	%	
						[5:3]	[5:4]
1	2	3	3	4	5	6	7
	Kejadian (kali)						
1.	Tabrakan antar KA	-	-	-	-	-	-
2.	KA Terguling	-	-	-	-	-	-
3.	KA Anjlok	17	18	18	16	89	89
4.	Ka Terbakar	-	-	-	-	-	-
	Total Kejadian	17	18	18	16	89	89

Dengan memperhatikan total frekuensi perjalanan KA pada tahun 2021 sebesar 240.238 perjalanan, toleransi kejadian kecelakaan sebesar 16 kejadian maka prosentase keselamatan tahun 2021 sebesar 0,007%.

Untuk kinerja keselamatan mengarah pada *zero accident* ditetapkan program kerja sebagai berikut :

1. Penguatan pembuatan dan pengembangan digitalisasi proses bisnis unit *safety* sesuai perkembangan teknologi informasi, modernisasi alat, dan riset dalam upaya meningkatkan keselamatan (operasional, lingkungan, pekerja dan umum) di KAI;
2. Penguatan *set up* Sistem SMKP sebagai langkah untuk mengurangi kecelakaan di 2021;
3. Penguatan kultur dan pemahaman wawasan keselamatan di pusat dan daerah;
4. Evaluasi keselamatan (*safety risk management, health risk assessment*, inspeksi keselamatan, audit keselamatan dan investigasi) di Pusat dan Daerah;
5. Penyusunan dan *review* Peraturan Dinas;
6. Penyusunan SOP, instruksi kerja dan *checksheet* yang terkait operasi, prasarana dan sarana;
7. Penyusunan SNI bidang sarana perkeretaapian melalui Komite Teknik 45-01;
8. Penyusunan SNI bidang prasarana perkeretaapian melalui Komite Teknik 45-02;
9. Akreditasi laboratorium kalibrasi ruang lingkup dimensi ke KAN (pembentukan lab di tahun 2019);
10. *Modelling* 3D sarana untuk mendukung simulasi UM;
11. Pengembangan *Safety Rail Map* (SRM);
12. Penelitian EWS pada daerah rawan jalur KA;
13. Pengoptimalan tenaga Polsuska dalam rangka pengamanan di atas KA, di jalur dan aset secara efektif dan efisien;
14. Pelaksanaan penegakan protokol kesehatan ke semua unit kerja di perkantoran, stasiun dan di atas KA;
15. Penerapan SMP dan mencapai level 3 (patuh) di tahun 2021;
16. Penertiban aset dan penanganan aset bermasalah.

III.8. Teknologi Informasi

Peningkatan kinerja Tahun 2021 yang diarahkan pada keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan diselenggarakan melalui penerapan rencana kerja berbasis IT dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Peningkatan pengembangan aplikasi *Rail Cargo System* (RCS) Tahap 4 sehingga menjadi *single application*;
2. Implementasi Big Data Analytic Untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan bisnis strategis dengan memberikan *insight* hasil pengolahan data secara deskriptif dan atau prediktif untuk aspek komersial, finansial, dan HR serta aspek pemeliharaan, logistic, dan operasi;
3. Implementasi CRM (*Customer Relationship Management*) untuk sistem Customer Care (terintegrasi dengan semua channel dan aplikasi pendukung);

4. Pengembangan Layanan Operasi (*Railway Management System*) yang mensupport seluruh bisnis proses operasi KA secara end to end;
5. Implementasi Anti DDOS;
6. Peningkatan kapasitas data center (*Object Storage*);
7. Implementasi *Identity Access Management Tools* untuk mendukung pengaturan identitas yang mengakses sebuah sistem didalam sebuah perusahaan yang mencakup proses autentikasi *authorization*, audit dan *user administration*;
8. Penyusunan IT Master Plan 2021 - 2024 guna memenuhi ketersediaan dokumen rencana jangka panjang TI yang berkorelasi dengan RJPP perusahaan 2020-2024;
9. Implementasi *Bandwidth Management*.

III.9. Penelitian Dan Pengembangan

Kegiatan pokok penelitian dan pengembangan dilakukan secara berkesinambungan search dengan pengembangan bisnis perusahaan:

1. Dukungan terhadap pemeliharaan dan pengawasan:
 - a. Melakukan kegiatan perawatan rutin bangunan melalui unit teknis di daerah dengan mekanisme pelaksanaan pihak ke-3 dengan *service level agreement* (SLA) dibagi dalam wilayah kerja sehingga penanganan gangguan dan kebutuhan perawatan dapat tertangani dengan cepat;
 - b. Melakukan kegiatan perencanaan dan pengawasan pada pekerjaan investasi melalui mekanisme jasa konsultan pada pokok pekerjaan;
 - c. Evaluasi implementasi standar perawatan bangunan dinas;
 - d. Penyampaian usulan kebutuhan konsultan perencana dan pengawas pekerjaan;
2. Dukungan terhadap Program Investasi:
 - a. Terhadap pengembangan angkutan batu bara di Sumatra Bagian Selatan dengan mengusulkan kembali investasi lanjutan;
 - b. Terhadap angkutan penumpang dan barang di Jawa dengan mengusulkan kembali investasi tahun 2020 target penyelesaian tahun 2021 dan usulan baru;
 - c. Penerbitan standarisasi AHS pada bidang bangunan;
 - d. Penyusunan *data* aset bangunan secara digital 2D & 3D;
 - e. Program peningkatan kemampuan pegawai unit bangunan sesuai tingkatan melalui diklat internal dan eksternal;
 - f. Program sertifikasi tenaga pemeriksa dan pelaksana perawatan bangunan dinas sesuai PD 11;
 - g. Mendukung pencapaian rencana strategis jangka panjang perusahaan melalui pengembangan prasarana bangunan.

III.10. Logistik

Untuk mendukung program perawatan dalam rangka memenuhi kebutuhan operasional Daerah Operasi/Divisi Regional pada tahun 2021 perlu disusun rencana logistik yang digunakan sebagai pedoman kerja dalam rangka melakukan pengadaan agar ketersediaan suku cadang untuk mendukung perawatan dapat terjaga dengan efektif dan efisien. Upaya yang akan dilakukan antara lain adalah:

1. Melakukan pembekalan dan *training* terkait pengadaan internal unit dalam rangka pemahaman dan pelaksanaan secara efektif dan efisien untuk kegiatan dengan nilai paket pekerjaan < Rp 500 juta;
2. Penerbitan standarisasi AHS pada bidang bangunan;
3. Pelatihan dan sertifikasi di bidang arsitektur dan *landscape* untuk meningkatkan kompetensi pekerja dalam melaksanakan pekerjaan desain pengembangan stasiun & non stasiun guna meningkatkan pelayanan angkutan penumpang;
4. Seminar pelatihan preservasi untuk memahami dan mengetahui tahapan perawatan, perbaikan, dan pengembangan bangunan milik KAI sesuai dengan amanah UU Cagar Budaya dan bisnis perusahaan;
5. Seminar kegiatan museum untuk meningkatkan publikasi dan promosi museum KAI kepada masyarakat luas;
6. Melakukan kegiatan kebersihan dan keindahan Gedung SCS Tegal untuk mendukung perawatan bangunan;
7. Melakukan penataan dan peremajaan bangunan museum dan cagar budaya (Gedung SCS Tegal) sebagai bentuk perawatan bangunan dan meningkatkan potensial nilai ekonomis bangunan;
8. Pendataan dan dokumentasi prasarana bangunan dan sarana cagar budaya sebagai *data* cagar budaya KAI untuk mendukung program pengembangan angkutan penumpang.

III.11. Manajemen, Organisasi Dan Sistem

Pada tahun 2021 terus dikembangkan dan disempurnakan Struktur Organisasi, serta mekanisme untuk mendukung pemantapan pelaksanaannya, antara lain:

1. Review Design & Struktur Organisasi (menggunakan konsultan independen)
 - a. Organisasi Kantor Pusat;
 - b. Organisasi Daerah;
 - c. Proses Bisnis Kantor Pusat & Daerah;
 - d. Job Profile Kantor Pusat dan Daerah (Job Description & Job Requirement).
2. *Job Value & Grading Systems*
 - a. Job Value untuk sampling jabatan dan UPT;
 - b. Perdir Evaluasi Jabatan UPT;
 - c. Perdir Evaluasi Jabatan Non UPT;
 - d. Dokumen Evaluasi Grading System.

3. Man Power Planning 2021 – 2024 (menggunakan konsultan, lanjutan program 2020) dokumen man power planning sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

III.12. Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelolaan dan pengembangan SDM sesuai dengan tuntutan bisnis perusahaan pada tahun 2021, antara lain melalui:

1. Integrasi sistem pengadaan pekerja induk dengan Anak Perusahaan;
2. Pengalihan pengelolaan layanan kesehatan pekerja dan keluarga;
3. Restrukturisasi Polis Asuransi Jiwasraya;
4. Implementasi monitoring barang inventaris;
5. Membangun hubungan yang harmonis antara Manajemen dengan SPKA dengan lembaga kerjasama bipartit;
6. Penataan remunerasi berbasis kinerja;
7. Leadership development;
8. Penyusunan skema sertifikasi LSP KAI (railways & non railways);
9. Knowledge management;
10. Program EDU KAI GEN-2.

Tabel 3. 28 Target Kekuatan Sdm Tahun 2021

(pegawai)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Golongan							
	a. Gol. I	413	420	327	168	102	78	51
	b. Gol. II	24.798	24.765	24.069	24.037	100	97	100
	c. Gol. III	6.305	6.472	6.456	6.700	103	100	104
	d. Gol. IV	199	229	204	234	115	89	115
	e. Non Golongan	11.002	13.591	11.883	11.322	124	87	95
		42.717	45.477	42.939	42.461	106	94	99
2.	Pendidikan							
	a. SD	662	552	573	467	83	104	82
	b. SMP	944	832	955	722	88	115	76
	c. SMA	37.057	40.161	37.346	37.247	108	93	100
	d. D3	1.209	1.171	1.204	1.207	97	103	100
	e. S1	2.733	2.648	2.751	2.703	97	104	98
	f. S2	112	113	110	115	101	97	105
	g. S3	-	-	-	-	-	-	-
		42.717	45.477	42.939	42.461	106	94	99
3.	Usia							
	a. 18 - 30 tahun	20.999	20.192	18.219	15.576	96	90	85
	b. > 30 - 40 tahun	10.280	13.328	13.013	15.179	130	98	117
	c. > 40 - 50 tahun	8.403	8.694	8.525	8.657	103	98	102
	d. > 50 - 53 tahun	-	1.867	3.182	1.908	-	170	60
	e. > 53 - 55 tahun	-	656	-	380	-	-	-
	f. > 55 - 56 tahun	-	741	-	761	-	-	-
		39.682	45.477	42.939	42.461	115	94	99
	Total Pegawai Induk	28.310	28.442	27.212	27.460	100	96	101
	Total Pegawai Anak Perusahaan	14.407	17.035	15.727	15.001	118	92	95
		42.717	45.477	42.939	42.461	106	94	99

III.13. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Program strategis Satuan Pengawasan Intern Tahun 2021:

1. Pra-implementasi audit berbasis risiko dan penyusunan rancangan penerapan Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) pada KAI group;
2. Penyesuaian kelompok *audit universe*;
3. Implementasi audit management system *teammate*;
4. Persiapan implementasi *continuous audit*;
5. Pemeriksaan operasional dan khusus/investigasi;
6. Monitoring dan pelaporan tindak lanjut rekomendasi temuan pemeriksaan operasional, khusus dan investigasi serta audit eksternal;
7. Pendampingan auditor eksternal dan Komite Audit.

III.14. Pelestarian Lingkungan

Pada tahun 2021 dalam mendukung Perencanaan *set up* Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2015 program strategis yang dilakukan meliputi :

1. Sistem yang diperlukan untuk menjaga perusahaan tetap aman dalam melakukan administrasi manajemen pengelolaan lingkungan, terutama bagi unit bisnis yang menghasilkan limbah yakni penerapan Sistem Manajemen Lingkungan berdasarkan ISO 14001:2015 dalam rangka menerapkan dan mengembangkan kebijakan yang berkomitmen pada lingkungan, seperti keberlanjutan sumber daya, pencegahan pencemaran, pemenuhan kewajiban penataan, dan meningkatkan kinerja pengelolaan lingkungan;
2. Meningkatkan *awareness*/kesadaran untuk memasukkan risiko lingkungan menjadi salah satu pertimbangan risiko manajemen sebelum membuat suatu design perencanaan/kebijakan (proyek, investasi, proses bisnis, resiko terkait hukum dan sebagainya) salah satunya dengan cara melakukan penambahan wawasan kepada UPT-UPT dalam melakukan pengelolaan lingkungan;
3. Review dan penyusunan regulasi internal terkait pengelolaan lingkungan di PT KAI.

III.15. Investasi

Target investasi Tahun 2021 adalah sebesar Rp9.675.517.765.000,00 yang terdiri dari investasi sarana, prasarana, fasilitas dan aset tidak berwujud termasuk investasi untuk mendukung bisnis KA dan investasi yang merupakan penugasan pemerintah melalui Peraturan Presiden (Perpres), yaitu Proyek KA Bandara Soekarno Hatta dan Pengembangan KRL Jabodetabek (Perpres 83/2011), Proyek Pengembangan Sumatera Selatan dan KA Bandara Adi Sumarmo, *High Speed Railway* Jakarta Bandung sesuai dengan Proyek Strategis Nasional (PSN) (Perpres 56/2018 perubahan dari Perpres 3/2016). Dan Proyek LRT Jabodebek yang merupakan proyek dengan investasi terbesar dari total investasi KAI (Perpres 49/2017 perubahan dari Perpres 65/2016 dan Perpres 98/2015) . Detail item usulan kegiatan investasi selama tahun 2021 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. 29 Anggaran Investasi Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021			Total 2021		(%)	
				Carry Over 2020	Multiyears	Usulan Baru 2021			[4:3]	(8:4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Investasi Bisnis Eksisting									
	Sarana	391.181	352.230	-	1.412.008	-	1.412.008	90	401	
	Prasarana Pokok	158.300	144.234	3.133	34.311	-	37.444	91	26	
	Prasarana Pendukung	82.636	46.928	21.101	22.075	25.261	68.437	57	146	
	Fasilitas	115.788	88.390	22.321	221.123	4.131	247.576	76	280	
	Pensertifikatan Tanah	59.098	50.180	-	-	63.676	63.676	85	127	
	Pekerjaan It	32.441	29.071	10.904	-	43.272	49.276	90	170	
	Lainnya	6.250	4.439	-	-	-	-	71	-	
	Total Investasi Bisnis Eksisting	845.693	715.471	57.459	1.689.516	136.340	1.878.416	85	263	
2	Investasi Pengembangan									
	a. Prasarana									
	Sumatera Selatan	729.913	469.020	224.437	238.840	105.814	569.091	64	121	
	Bandara Soetta	39.337	28.261	-	-	-	-	72	-	
	Angkutan Jabodetabek	73.034	61.470	8.563	-	22.888	31.451	84	51	
	Reaktivasi Ka Jabar	136.782	83.254	2.630	40.331	-	42.962	61	52	
	Pengembangan Lainnya	226.772	198.826	4.802	25.687	3.500	33.989	88	17	
	b. Sarana									
	Sarana Adi Sumarmo	750	750	-	92.880	-	92.880	100	12.392	
	Total Investasi Pengembangan	1.206.588	841.581	240.432	397.738	132.202	770.373	70	92	
3	Penyertaan Modal									
	Tambahan Modal PSBI	400.000	132.015	270.408	-	-	270.408	33	205	
	Pendirian Perusahaan Patungan MRT & KAI	39.200	39.200	-	-	-	4.900	100	13	
	Penyertaan Modal Anak Perusahaan	29.640	29.640	-	-	-	-	100	-	
	Total Investasi Penyertaan Modal	468.840	200.855	270.408	-	-	275.308	43	137	
4	LRT Jabodebek									
	Sarana	1.771.354	1.217.278	745.665	1.443.258	-	2.188.923	69	180	
	Prasarana Pokok	5.105.052	2.918.496	1.798.629	1.822.600	-	3.621.229	57	124	
	Prasarana Pendukung	2.695	1.475	1.220	416.590	-	417.810	55	28.328	
	Lainnya	87.816	103.350	21.858	175.864	-	197.722	118	191	
	Total Investasi LRT Jabodebek	6.966.917	4.240.500	2.567.372	3.858.312	-	6.425.684	61	152	
	Investasi KAI	2.521.120	1.757.907	568.299	2.087.254	268.542	2.924.096	70	166	
	Investasi LRT Jabodebek	6.966.917	4.240.600	2.567.372	3.858.312	-	6.425.684	61	152	
5	Anak Perusahaan									
	RMJ	111.046	44.266	-	-	34.235	34.235	40	77	
	KCI	107.407	89.084	-	-	98.495	98.495	83	111	
	Railink	9.334	3.544	-	-	4.907	4.907	38	138	
	KAPM	76.218	16.030	-	-	85.841	85.841	21	536	
	Kawisata	2.250	1.073	-	-	1.761	1.761	48	164	
	Kalog	38.936	38.198	-	-	100.499	100.499	98	263	
	Total Investasi Anak Perusahaan	345.191	192.195	-	-	325.738	325.738	56	169	
	Total Investasi	9.833.229	6.190.702	3.135.671	5.945.566	594.280	9.675.518	63	156	

III.16. Laporan Keuangan

III.16.1. Laba Rugi Komprehensif

Pada tahun 2021 ditargetkan PT Kereta Api Indonesia (Persero) diproyeksikan mencatat rugi bersih sebesar Rp708.904.231.000,00 atau 150% dibandingkan prognosa rugi bersih tahun 2020 Rp1.698.982.808.000,00.

Tabel 3. 30 Target Laba Rugi Komprehensif Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	9.644.404	2.645.310	2.864.342	2.450.674	30	108	86
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	6.868.634	5.943.524	6.301.588	7.952.988	92	106	126
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	940.498	694.901	661.173	721.843	70	95	109
	d. Pendapatan Non Angkutan	1.793.728	990.912	1.147.604	1.366.035	64	116	119
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	2.141.654	2.212.557	2.605.220	3.593.809	122	118	138
	2. Perintis	121.214	79.292	89.809	192.460	74	113	214
	3. IMO	1.008.145	727.273	727.273	1.119.091	72	100	154
	f. Pendapatan Konstruksi	3.733.438	5.144.390	2.360.805	3.621.229	63	46	153
	Total Pendapatan (i)	26.251.715	18.438.159	16.757.814	21.018.128	64	91	125
II.	Beban							
	a. Pegawai	7.215.446	6.009.104	5.885.270	6.099.745	82	98	104
	b. BBM & LAA	1.704.991	1.284.808	1.320.322	1.563.147	77	103	118
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	2.554.098	2.333.817	2.456.156	2.347.321	96	105	96
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	184.321	110.654	142.511	199.979	77	129	140
	3. Prasarana Perkeretaapian	1.223.107	1.320.428	985.763	1.187.362	81	75	120
	Total Beban ii.c	3.961.526	3.764.900	3.584.429	3.734.663	90	95	104
	d. Beban Sewa	116.536	1.399	1.399	7.433	5	401	132
	e. Penggunaan Prasarana (TAC)	756.099	545.455	545.161	839.318	72	100	154
	f. Penyusutan	925.532	956.301	990.155	1.075.305	107	104	109
	g. Amortisasi	219.113	243.332	214.340	273.162	98	88	127
	h. Komersial	634.360	529.824	725.258	589.567	114	137	81
	i. Operasi	362.466	793.131	166.833	198.927	46	21	119
	j. Pelayanan	581.496	752.595	495.268	589.519	85	66	119
	k. Keamanan	484.052	548.546	184.923	469.511	38	34	254
	l. Optimalisasi Aset	713.242	150.419	532.120	477.526	75	354	90
	m. Asuransi	80.275	63.595	56.780	123.463	71	89	217
	n. Pendidikan	82.135	89.318	88.941	76.161	108	100	86
	o. Teknologi Informasi	102.441	132.859	141.469	284.002	138	106	201
	p. Umum Dan Administrasi	1.387.781	674.498	456.228	640.748	33	68	140
	q. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	r. Biaya Konstruksi	3.733.438	5.144.390	2.360.805	3.621.229	63	46	153
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	23.060.928	21.684.474	17.753.915	20.663.426	77	82	116
III.	Laba (Rugi) Usaha	3.190.787	(3.246.315)	(996.101)	354.701	(31)	169	(36)
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	407.321	61.047	74.754	15.936	18	122	21
	b. Lainnya	(52.460)	105.224	322.643	84.835	815	307	26
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	354.861	166.272	397.397	100.771	112	239	25
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	994.522	1.042.342	943.426	1.248.013	95	91	132
	b. Lainnya	678	106.734	496.581	33.166	73.224	465	7
	Total Beban Lainnya (v)	995.200	1.149.075	1.440.007	1.281.178	145	125	89
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(640.339)	(982.804)	(1.042.610)	(1.180.407)	37	94	113
VII.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	2.550.448	(4.229.119)	(2.038.711)	(825.706)	(80)	152	41
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	612.205	72.853	60.039	140.159	10	82	233
	b. Pajak Tangguhan	(36.805)	(874.583)	(362.090)	(242.527)	(784)	159	67
IX.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	1.975.048	(3.427.389)	(1.736.660)	(723.338)	(88)	149	42
X.	Kepentingan Non Pengendali	(47.966)	(52.616)	(37.678)	(14.433)	121	128	38
XI.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	2.023.014	(3.374.773)	(1.698.983)	(708.904)	(84)	150	42

III.16.2. Posisi Keuangan

Secara total nilai aset ekuitas posisi per 31 Desember 2021 berjumlah sebesar Rp60.994.805.675.000,00 atau naik 15% dibanding prognosa tahun 2020 sebesar Rp53.037.363.021.000,00. Hal ini terutama aset berasal dari program investasi tahun 2021. Pada Liabilitas diprogramkan adanya penambahan hutang jangka panjang untuk mendukung program investasi tahun 2021.

Tabel 3. 31 Proyeksi Posisi Keuangan Per 31 Desember 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						(5:3)	(5:4)	(6:5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	3.866.483	2.133.689	6.608.787	3.909.188	171	310	59
	b. Piutang, Net	885.503	850.200	317.754	458.735	36	37	144
	c. Persediaan	1.064.705	824.001	913.175	805.763	86	111	88
	d. Aset Lancar Lainnya	1.082.032	1.833.997	1.355.989	1.310.713	125	74	97
	Total Aset Lancar	6.898.724	5.641.887	9.195.705	6.484.399	133	163	71
	Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	19.411.209	19.644.314	17.925.670	19.208.887	92	91	107
	b. Aset Tidak Berwujud	13.139.298	20.344.309	18.110.513	22.949.753	138	89	127
	c. Aset Lain-lain	5.456.317	8.183.077	7.805.475	12.351.767	143	95	158
	Total Aset Tidak Lancar	38.006.824	48.171.700	43.841.658	54.510.407	115	91	124
	Total Aset	44.905.547	53.813.587	53.037.363	60.994.806	118	99	115
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	4.305.665	3.831.872	4.301.572	4.231.776	100	112	98
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	918.215	316.366	713.313	655.683	78	225	92
	c. Pinjaman Jangka Pendek	1.533.341	3.635.904	3.415.207	2.176.180	223	94	64
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.356.167	622.055	1.219.934	2.498.965	90	196	205
	Total Liabilitas Pendek	8.113.388	8.406.197	9.650.026	9.562.603	119	115	99
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	12.637.647	22.758.199	20.668.486	27.612.562	164	91	134
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	831.549	525.058	820.476	820.476	99	156	100
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	3.517.339	4.065.923	4.014.919	4.304.251	114	99	107
	Total Liabilitas Panjang	16.986.535	27.349.179	25.503.882	32.737.288	150	93	128
	Total Liabilitas	25.099.923	35.755.376	35.153.907	42.299.892	140	98	120
c	Ekuitas	19.805.624	18.058.211	17.883.456	18.694.914	90	99	105
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	44.905.547	53.813.587	53.037.363	60.994.806	118	99	115

III.16.3. Arus Kas

Saldo akhir kas tahun 2021 ditargetkan sebesar Rp3.909.188.039.000,00 atau 59% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp6.608.787.041.000,00.

Tabel 3. 32 Proyeksi Arus Kas Per 31 Desember 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						(5:3)	(5:4)	(6:5)
1	2	3	4	5	6	7	9	
A	Arus Kas Dari Aktivitas Operasional							
	Penerimaan Kas Dari Pelanggan	22.746.000	12.036.673	15.206.666	17.117.716	67	126	113
	Pembayaran Kas Kepada Pemasok	(17.708.000)	(9.667.036)	(9.365.031)	(9.736.279)	53	97	104
	Pembayaran Kas Kepada Karyawan	-	(5.389.104)	(5.046.611)	(6.272.902)	-	94	124
	Pembayaran Bunga, Beban Keuangan, dan Pajak	(1.513.500)	(1.402.999)	(1.348.747)	(1.320.566)	89	96	98
	Kas Bersih Dari Aktivitas Operasi	3.524.500	(4.422.467)	(553.723)	(212.032)	(16)	13	38
B	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi							
	Kas Bersih Dari Aktivitas Investasi	(5.621.000)	(9.279.969)	(6.069.258)	(9.535.366)	108	65	157
C	Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan							
	Penerimaan (pembayaran) Pinjaman	3.770.000	(747.276)	-	(1.378.497)	-	-	-
	Penerimaan Pinjaman Sindikasi	(2.349.000)	6.966.917	6.087.911	6.426.295	(259)	87	106
	Pinjaman Pemerintah Dalam Program Pen	-	3.500.000	3.500.000	-	-	100	-
	Tambahan Krmk	-	2.250.000	-	-	-	-	-
	Obligasi/kredit Investasi	1.992.000	-	-	2.000.000	-	-	-
	Usulan Pmn	-	-	-	-	-	-	-
	Pembayaran Dividen	(297.000)	-	-	-	-	-	-
	Kas Bersih Dari Aktivitas Pendanaan	3.116.000	11.969.641	9.587.911	7.047.798	308	80	74
	Kenaikan (penurunan) Kas Dan Setara Kas Bersih	1.019.500	(1.732.794)	2.964.931	(2.699.599)	291	(171)	(91)
	Kas Dan Setara Kas Awal Tahun	2.846.983	3.866.483	3.866.483	6.608.787	136	100	171
	Kas Dan Setara Kas Akhir Periode	3.866.483	2.133.689	6.831.415	3.909.188	177	320	57

III.17. Tingkat Kesehatan Perusahaan

Atas pencapaian KAI pada tahun 2021 maka Tingkat Kesehatan Perusahaan sesuai Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 33 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2021

Aspek Keuangan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019		RKAP Tahun 2020		Prognosa Tahun 2020		Usulan RKAP Tahun 2021	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	ROE	22,87%	15,00	-24,78%	1,00	-14,49%	1,00	-6,13%	1,00
2.	ROI	12,53%	7,50	-5,66%	-	-0,71%	-	3,94%	3,00
3.	Rasio Kas	47,66%	3,00	25,38%	2,50	68,48%	3,00	40,88%	3,00
4.	Rasio Lancar	85,03%	-	67,12%	-	95,29%	1,50	67,81%	-
5.	Collection Periods	30,26	4,00	54,92	4,00	7,01	4,00	9,74	4,00
6.	Perputaran Persediaan	17,26	4,00	22,62	4,00	23,15	4,00	16,91	4,00
7.	Perputaran Total Aset	66,94%	2,00	37,22%	1,00	42,73%	1,50	48,21%	1,50
8.	Rasio Modal Sendiri Thd Total Aktiva	44,11%	5,50	33,56%	6,00	33,72%	6,00	30,65%	6,00
Total skor :			41,00		18,50		21,00		22,50

Rekapitulasi Nilai Bobot Kinerja Perusahaan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019		RKAP Tahun 2020		Prognosa Tahun 2020		Usulan RKAP Tahun 2021	
		Skor		Skor		Skor		Skor	
1	2	3		4		5		6	
1.	Aspek Keuangan	41,00		18,50		21,00		22,50	
2.	Aspek Operasional	35,00		35,00		35,00		35,00	
3.	Aspek Administratif	15,00		14,00		15,00		15,00	
Jumlah :		91,00		67,50		71,00		72,50	
Tingkat Kesehatan		AA	SEHAT	A	SEHAT	AA	SEHAT	A	SEHAT

III.18. Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)

Tabel 3. 34 PK Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021
1	2	3	4	5	6
a. Sumber Dana					
1	Saldo Awal	163	0	73	0
2	Penyisihan Laba Perusahaan	-	-	-	-
3	Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	9.247	9.418	5.921	7.697
4	Kelebihan Pembayaran Angsuran	5	-	(2)	-
5	Angsuran Belum Teridentifikasi	134	-	2	-
6	Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	728	804	385	501
7	Pendapatan Bunga Deposito Dan Jasa Giro	30	24	9	24
8	Pendapatan Lain-lain	-	-	-	-
9	Pengembalian Dana Dari Bumh Pembina Lain/lembaga Penyalur	-	-	-	-
Total Dana Tersedia (a)		10.307	10.246	6.388	8.222
b. Penggunaan Dana					
1	Penyaluran Pinjaman Kemitraan :				
	Sektor Industri	1.560	2.720	1.100	2.055
	Sektor Perdagangan	1.413	1.610	1.460	1.645
	Sektor Pertanian	2.430	1.470	500	1.070
	Sektor Peternakan	2.025	2.180	1.000	575
	Sektor Perkebunan	-	200	200	660
	Sektor Perikanan	1.030	200	500	410
	Sektor Jasa	255	1.066	770	990
Total Penggunaan Dana (a)		8.713	9.446	5.530	7.405
2	Sinergi BUMN	-	-	-	-
3	Beban Pembinaan Kemitraan	1.512	800	852	817
4	Pembayaran Pajak Dan Biaya Adm	9	-	6	-
5	Monitoring Dan Survei	-	-	-	-
6	Pembayaran Beban & Pengeluaran Lainnya	-	-	-	-
7	Perpindahan Antar Rekening	-	-	-	-
Total Penggunaan Dana (b)		10.234	10.246	6.388	8.222
c. Sisa Dana		73	0	0	0

Tabel 3. 35 Bina Lingkungan Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021
1	2	3	4	5	6
1	Saldo Awal	40	-	-	-
2	Sumber Dana				
	Alokasi Beban Perusahaan	14.615	17.538	17.538	8.769
	Jasa Giro dan Bunga Deposito	8	-	-	-
	Pendapatan lain-lain	-	-	-	-
	Pengembalian Dana dari BUMN Pembina Lain/Lembaga Penyalur	-	-	-	-
	Total Sumber Dana	14.623	17.538	17.538	8.769
	Total (1+2)	14.663	17.538	17.538	8.769
3	Penggunaan Dana				
	Penyaluran BL Pembina				
	Bantuan Korban Bencana Alam	287	877	877	2.631
	Bantuan Pendidikan & Latihan	2.509	3.858	3.858	2.631
	Bantuan Peningkatan Kesehatan	2.160	2.718	2.718	438
	Bantuan Prasarana & Sarana Umum	1.456	2.368	2.368	438
	Bantuan Sarana Ibadah	2.450	2.368	2.368	438
	Bantuan Pelestarian Alam	892	965	965	877
	Bantuan Sosial Kemasyarakatan	4.903	4.385	4.385	1.315
	Bantuan pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi dan bentuk lain	-	1	2	3
	Total Penyaluran Bina Lingkungan :	14.657	17.538	17.538	8.769
	Beban Pembinaan/ Biaya Operasional	-	-	-	-
	Pembayaran Pajak dan Biaya Administrasi	6	-	-	-
	Monitoring dan Survei	-	-	-	-
	Pembayaran Beban dan Pengeluaran Lainnya	-	-	-	-
	Perpindahan Antar Rekening	0	-	-	-
	Total Penggunaan Dana	14.663	17.538	17.538	8.769
	SALDO AKHIR	-	-	-	-

Program yang diterapkan pada RKAP PKBL Tahun 2021 adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/7/2017 tanggal 5 Juli 2017 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara, yang menyatakan bahwa dana program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan bersumber dari penyisihan laba perusahaan sebesar maksimal 4% (empat persen), dan biaya operasional program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan menjadi beban perusahaan;
2. Penyaluran pinjaman menjadi pinjaman sebagai modal kerja dan pinjaman khusus;
3. Pembinaan mitra binaan terdiri dari pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan hal-hal lain yang menyangkut produktivitas Mitra Binaan serta untuk pengkajian/penelitian yang berkaitan dengan Program Kemitraan;
4. Strategi yang akan diterapkan pada RKA PKBL tahun 2021.

Program Kemitraan :

- a. Penyaluran pinjaman Program Kemitraan difokuskan pada sektor industri sebesar Rp 2.055.000.000,00, sektor perdagangan sebesar Rp 1.645.000.000,- dan sektor pertanian Rp 1.070.000.000,00.
- b. Penyaluran Program Kemitraan yang berfokus pada sektor Industri Kreatif dan sektor perdagangan khusus untuk mendukung pemulihan UMKM;
- c. Menyeleksi UMKM Mitra Binaan KAI yang potensial untuk diikutsertakan pada Pameran tingkat Nasional ataupun Internasional;
- d. Digitalisasi UMKM KAI;
- e. Melakukan monitoring dan inventarisir piutang Mitra Binaan kategori macet untuk meningkatkan nilai kolektibilitas Program Kemitraan.

Program Bina Lingkungan :

Penyaluran Bantuan Program Bina Lingkungan sebesar Rp8.769.074.482,00 dengan rincian sebagai berikut:

- a. Bantuan korban bencana alam sebesar Rp 2.630.722.345,00.
- b. Bantuan pendidikan sebesar Rp 2.630.722.345,00.
- c. Bantuan peningkatan kesehatan Rp438.453.724,00.
- d. Bantuan pengembangan prasarana dan sarana umum sebesar Rp438.453.724,00.
- e. Bantuan sarana ibadah sebesar Rp438.453.724,00.
- f. Bantuan pelestarian alam sebesar Rp876.907.448,00.
- g. Bantuan sosial kemasyarakatan Rp1.315.361.172,00.

III.19. Key Performance Indicator (KPI)

Key performance indicator disusun berdasarkan peraturan sebagai berikut:

1. Undang-undang nomor 19 Tahun 2003, pasal 16 ayat (3) & pasal 45 ayat (4);
2. Keputusan Menteri BUMN nomor KEP-59/MBU/2004 tentang Kontrak Manajemen Calon Anggota Direksi BUMN;
3. Surat Menteri BUMN Nomor S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 Perihal Penyampaian Pedoman penentuan Key Performance Indicators (KPI) pada Badan Usaha Milik Negara;
4. Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor S-949/MBU/10/2020 tanggal 23 Oktober 2020 perihal Aspirasi Pemegang Saham/ Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2021

Berdasarkan hal tersebut, maka *Key Performance Indicator* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 3. 36 *Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2021*

No	KPI Korporasi Tahun 2021	Satuan	Target RKAP	Polaritas	Bobot	
					Sub Bobot	Total
A	Nilai Ekonomi Dan Sosial Untuk Indonesia					50
	Finansial				21	
1	Eskpansi Berkelanjutan				6	
	• EBITDA	Miliar Rp	1.735	Maximize	2	
	• Cash Flow Operation (di luar pembayaran/penerimaan bunga)	Miliar Rp	1.020	Maximize	2	
	• Laba/(rugi) bersih	Miliar Rp	(723)	Maximize	2	
2	ROIC	%	1,14%	Maximize	5	
3	Interest bearing debt to Invested capital	kali	0,69	Minimize	5	
4	Interest bearing debt to EBITDA	kali	18,61	Minimize	5	
	Operasional				24	
5	Volume angkutan KA penumpang	Penumpang	214.547.283	Maximize	5	
6	Volume angkutan KA barang	Ton	56.412.318	Maximize	8	
7	Ketepatan waktu angkutan (kedatangan)	%	75,3	Maximize	5	
8	Peningkatan pelayanan konsumen				6	
8	• Indeks kepuasan pelanggan KA penumpang dan KA barang	CSI	4,3	Maximize	3	
	• Safety/accident rate	%	0,007	Minimize	3	
	Sosial				5	
9	• Pemenuhan pelaksanaan PSO	%	100	Maximize	5	
B	Inovasi Model Bisnis					15,00
10	Penyelesaian buku putih <i>holding</i> kereta api KAI - INKA	%	100	Maximize	5	
11	Fitur integrasi antar moda untuk layanan <i>first mile & last mile</i> di KAI Access	%	100	Maximize	5	
12	Pengembangan Rail Cargo System (RCS) tahap 4	%	100	Maximize	5	
C	Kepemimpinan Teknologi					15,00
13	Peningkatan user KAI Access	Pengguna	1.793.371	Maximize	5	
14	Peningkatan kualitas prasarana jalan rel kategori baik (kecepatan 80-120km/jam)	kmsp	4.871	Maximize	5	
15	Toleransi gangguan lokomotif	kali	930	Maximize	5	
D	Peningkatan Investasi					10,00
16	Penyerapan anggaran investasi	%	75	Maximize	5	
17	Pelaksanaan investasi penugasan pemerintah (reaktivasi Jalur KA Jawa Barat)	%	100	Maximize	5	
E	Pengembangan Talenta					10,00
18	Rasio Perempuan dalam <i>nominated talent</i>	%	16,06	Maximize	5	
19	Rasio milenial (<40tahun) dalam <i>top talent</i>	%	54,55	Maximize	5	
	Total Bobot				100	100

III.20. Aspirasi Pemegang Saham (APS) 2021

Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal (APS) adalah pedoman penyusunan RKAP BUMN Tahun 2021 yang berdasar dan berpedoman pada :

1. Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara Pasal 22;
2. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 63;
3. Peraturan Menteri BUMN No. 21/MBU/2012;
4. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024;
5. Roadmap BUMN tahun 2020-2024;
6. Kluster Master Plan tahun 2020-2024;
7. Kebijakan taktis lintas kluster sebagaimana dijelaskan lebih lanjut dalam APS No.S-949/MBU/10/2020 tanggal 23 Oktober 2020.

Tema APS 2021 adalah Akselerasi Pemulihan Ekonomi Nasional pasca Covid-19 dan dalam rangka transformasi ekonomi menuju negara maju melalui transformasi model bisnis BUMN dan

konsolidasi serta restrukturisasi untuk menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial, dengan tetap menjaga prinsip tata kelola yang baik, manajemen risiko yang terkendali, menjaga kesinambungan posisi keuangan BUMN, dan mengelola dan menciptakan sumber daya manusia.

APS 2021 fungsional bidang keuangan, manajemen resiko, SDM, hukum dan teknologi yakni sebagai berikut :

1. Fungsi Keuangan

- a. BUMN diharapkan dapat menyiapkan infrastruktur dan suprastruktur untuk dapat menyusun laporan keuangan segmentasi berdasarkan segmen: a) komersial, dan b) segmen *Public Service Obligation* dan diharapkan laporan segmentasi menjadi bagian dari Catatan Atas Laporan Keuangan yang di audit untuk tahun 2021;

Tindak lanjut:

Pada RKAP 2021 KAI, telah menyusun segmentasi laporan keuangan berdasarkan segmen:

- 1) Komersial;
 - 2) Penugasan yang terdiri dari *Public Service Obligation (PSO)*, *Infrastructure Maintenance Operation (IMO)*, KA Perintis dan penugasan lainnya.
- b. BUMN diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas pelaporan keuangan dengan ketentuan minimum opini auditor terhadap laporan keuangan audited BUMN pada level Wajar Tanpa Pengecualian;

Tindak lanjut:

Laporan keuangan KAI selama ini telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian, dan diharapkan pada tahun 2021 hasil opini KAP untuk laporan keuangan KAI juga berada pada level Wajar Tanpa Pengecualian untuk meningkatkan akuntabilitas pelaporan keuangan Perusahaan.

- c. BUMN yang menjalankan penugasan dari pemerintah, dalam bentuk antara lain *Public Service Obligation*, subsidi, pembangunan infrastruktur, dan penugasan lainnya, agar mengikutsertakan Kementerian BUMN dalam pembahasan perencanaan penugasan dan mengusulkan penetapan penugasan dalam RUPS RKAP;

Tindak lanjut:

Selama ini KAI selaku BUMN yang menjalankan penugasan dari pemerintah, dalam bentuk antara lain *Public Service Obligation*, subsidi, pembangunan infrastruktur, dan penugasan lainnya, agar mengikutsertakan Kementerian BUMN dalam pembahasan perencanaan penugasan dan mengusulkan penetapan penugasan dalam RUPS RKAP, begitupula dengan pembahasan-pembahasan strategis yang akan dilakukan di tahun 2021.

- d. BUMN yang masih memiliki Rekening Dana Investasi (RDI), Sub-Loan Agreement (SLA), Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS), dan Dana PMN yang belum dimanfaatkan, dalam RKAP harus menuangkan posisi/nilai, skema rencana penyelesaian, serta informasi yang relevan lainnya;

Tindak lanjut:

KAI tidak memiliki Rekening Dana Investasi (RDI), Sub-Loan Agreement (SLA), Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS), dan Dana PMN yang belum dimanfaatkan.

- e. BUMN yang tidak dapat memenuhi target APS 2021 karena sedang dalam proses restrukturisasi/tingkat kesehatan tidak sehat, target/sasaran kinerja BUMN dapat dikecualikan setelah mendapat persetujuan terlebih dahulu dari Wakil Menteri BUMN yang menangani. Untuk BUMN yang sudah tidak beroperasi, target dan KPI ditentukan secara tersendiri oleh Wakil Menteri BUMN yang menangani.

Tindak lanjut:

Dalam memenuhi target APS 2021 target/sasaran kinerja BUMN yang tidak terpenuhi yakni

- 1) *Net Profit*;
- 2) *ROIC – WACC*;
- 3) *Financing Debt to EBITDA*;
- 4) Alokasi anggaran untuk Program/Kegiatan di bidang pembelajaran dan pengembangan, riset, dan inovasi (*learning & development, research, & innovation*), dibawah 5% dari total biaya human capital dalam 1 tahun;

KAI akan mengajukan permohonan kepada Wakil Menteri BUMN atas tidak terpenuhinya Aspirasi Pemegang Saham diatas karena masih terdampak oleh pandemi Covid-19.

2. Fungsi *Profitable Expansion* dan *Economic Value Creation*

- a. *Profitable Expansion* Ekspansi diukur dari dua parameter:

Target-Target Keuangan

- 1) Ekspansi EBITDA dan CFO (*Cash Flow from Operation*) : merupakan indikasi pertumbuhan skala bisnis (penjualan/ top-line) yang berimbang dengan pengendalian biaya, dan pengelolaan modal kerja dari kegiatan utama BUMN yang dibuktikan dengan arus kas positif dari kegiatan utama usaha BUMN yang bersangkutan, dan
 - 2) *Net Profit dan Dividend*: menunjukkan kapasitas pembayaran dividen kepada pemegang saham (tidak termasuk non-operating pendapatan dan biaya).
- b. *Economic value creation* (nilai tambah ekonomi) dihitung berdasarkan ekstra kembalian investasi (*Return on Invested Capital* atau ROIC) di atas biaya modal yang digunakan

untuk mendapatkan kembalian investasi tersebut (*Weighted Average Cost of Capital* atau WACC).

Berdasarkan Fungsi Keuangan pada poin 1 dan Fungsi Profitable Expansion serta Economic Value Creation pada poin 2, maka target – target keuangan pada APS tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 3. 37 Laba Rugi Perusahaan Berdasarkan Segmentasi

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	KOMERSIAL	Total Penugasan	Total RKAP 2021
1	2	3	4	5
I.	Pendapatan			
	1. Angkutan KA penumpang	1.342.951	1.107.723	2.450.673
	2. Angkutan KA barang	7.952.988	-	7.952.988
	3. Pendapatan pendukung angkutan KA	721.843	-	721.843
	4. Non angkutan KA	1.366.034	-	1.366.034
	5. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO-KA Perintis)			
	a. PSO	-	3.593.809	3.593.809
	b. Perintis	-	192.460	192.460
	c. IMO	-	1.119.091	1.119.091
	6. Konstruksi	-	3.621.229	3.621.229
	JUMLAH I	11.383.815	9.634.312	21.018.128
II.	Beban			
	1. Pegawai	3.826.707	2.239.529	6.066.236
	2. BBM dan LAA	1.156.879	399.762	1.556.641
	3. Perawatan (Sarana dan Prasarana)			
	A. Sarana perkeretaapian	1.738.843	577.823	2.316.665
	B. Prasarana perkeretaapian	115.376	1.272.506	1.387.882
	4. Penggunaan prasarana (TAC)	308.205	531.113	839.318
	5. Penyusutan dan amortisasi	1.182.015	146.366	1.328.381
	6. Umum dan administrasi, IT, Pendidikan	711.891	81.126	793.017
	7. Operasi lainnya	1.087.832	1.493.012	2.580.843
	8. Konstruksi	-	3.621.229	3.621.229
	9. KA perintis	-	173.214	173.214
	JUMLAH II	10.127.747	10.535.679	20.663.426
III.	Laba (Rugi) Usaha	1.256.068	(901.367)	354.701
IV.	Pendapatan (beban) Lainnya	(993.393)	(187.014)	(1.180.407)
V.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	262.675	(1.088.381)	(825.706)
VI.	Beban Pajak Penghasilan	(75.069)	177.437	102.369
VII.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	187.606	(910.944)	(723.338)
VIII.	Kepentingan Non Pengendali	(14.433)	-	(14.433)
IX.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	202.040	(910.944)	(708.904)

*) sesuai amandemen review BPKP

Tabel 3. 38 Laporan Laba Rugi berdasarkan Segmentasi (Detail)

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain) : dinyatakan lain)

No	Uraian	Segmen Penugasa				Total Penugasan	Total RKAP 2021
		PSO	PERINTIS	IMO	Penugasan Lainnya *)		
1	2	3	4	5	6	7	5
I.	Pendapatan						
	1. Angkutan KA penumpang	1.107.723	-	-	-	1.107.723	2.450.673
	2. Angkutan KA barang	-	-	-	-	-	7.952.988
	3. Pendapatan pendukung angkutan KA	-	-	-	-	-	721.843
	4. Non angkutan KA	-	-	-	-	-	1.366.034
	5. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO-KA Perintis)						
	a. PSO	3.593.809	-	-	-	3.593.809	3.593.809
	b. Perintis	-	192.460	-	-	192.460	192.460
	c. IMO	-	-	1.119.091	-	1.119.091	1.119.091
	6. Konstruksi	-	-	-	3.621.229	3.621.229	3.621.229
	JUMLAH I	4.701.532	192.460	1.119.091	3.621.229	9.634.312	21.018.128
II.	Beban						
	1. Pegawai	909.171	-	1.330.358	-	2.239.529	6.066.236
	2. BBM dan LAA	399.762	-	-	-	399.762	1.556.641
	3. Perawatan (Sarana dan Prasarana)						
	A. Sarana perkeretaapian	577.823	-	-	-	577.823	2.316.665
	B. Prasarana perkeretaapian	-	-	1.272.506	-	1.272.506	1.387.882
	4. Penggunaan prasarana (TAC)	531.113	-	-	-	531.113	839.318
	5. Penyusutan dan amortisasi	146.366	-	-	-	146.366	1.328.381
	6. Umum dan administrasi, IT, Pendidikan	81.126	-	-	-	81.126	793.017
	7. Operasi lainnya	1.493.012	-	-	-	1.493.012	2.580.843
	8. Konstruksi	-	-	-	3.621.229	3.621.229	3.621.229
	9. KA perintis	-	173.214	-	-	173.214	173.214
	JUMLAH II	4.138.373	173.214	2.602.863	3.621.229	10.535.679	20.663.426
III.	Laba (Rugi) Usaha	563.159	19.246	(1.483.772)	-	(901.367)	354.701
IV.	Pendapatan (beban) Lainnya	(29.500)	-	-	(157.514)	(187.014)	(1.180.407)
V.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	533.659	19.246	(1.483.772)	(157.514)	(1.088.381)	(825.706)
VI.	Beban Pajak Penghasilan	(125.935)	(4.234)	278.086	29.521	177.437	102.369
VII.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	407.724	15.012	(1.205.687)	(127.993)	(910.944)	(723.338)
VIII.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	(14.433)
IX.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	407.724	15.012	(1.205.687)	(127.993)	(910.944)	(708.904)

*) sesuai amandemen review BPKP

*) penugasan lainnya : konstruksi LRT Jabodebek, beban bunga proyek KA Basoetta, dan beban bunga pengembangan prasarana angkutan KA Jabodetabek

Tabel 3. 39 Target-Target Keuangan APS Tahun 2021

NO	Target Keuangan 2021	2019 Realisasi	2020 Prognosa	2021 RKAP	Target	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7
Ekspansi yang Berkesinambungan						
1	EBITDA	4.282	34	1.735	> tahun sebelumnya	Terpenuhi
2	Cash Flow Operation	4.520	388	1.020	Positif	Terpenuhi
3	Net Profit	2.023	(1.699)	(709)	Positif	Tidak Terpenuhi
4	Dividend	297	-	-	Dianggarkan	Tidak Terpenuhi
Penciptaan Nilai Ekonomi						
5	ROIC	9,2%	-1,9%	1,1%	> tahun sebelumnya	Terpenuhi
6	ROIC - WACC	1,02%	-9,89%	-8,54%	lebih besar dari 0	Tidak Terpenuhi
Posisi Keuangan yang Berkesinambungan						
7	Financing Debt to Invested Capital	27,7%	32,7%	29,4%	Batas 15%-45%	Terpenuhi
8	Financing Debt to EBITDA	3,6	734,1	18,6	Batas 1x - 3x	Tidak Terpenuhi

3. Bidang Manajemen Risiko

- a. BUMN diminta menyusun Profil Manajemen Risiko pada RKAP 2021 yang sekurang-kurangnya memuat: (1) Selera dan toleransi risiko (*Risk Appetite & Tolerance*); (2) Identifikasi risiko untuk masing-masing peristiwa risiko yang ditampilkan dalam *risk register*; (3) Peta risiko yang menggambarkan kemungkinan dan dampak risiko inheren maupun residual;

Tindak lanjut:

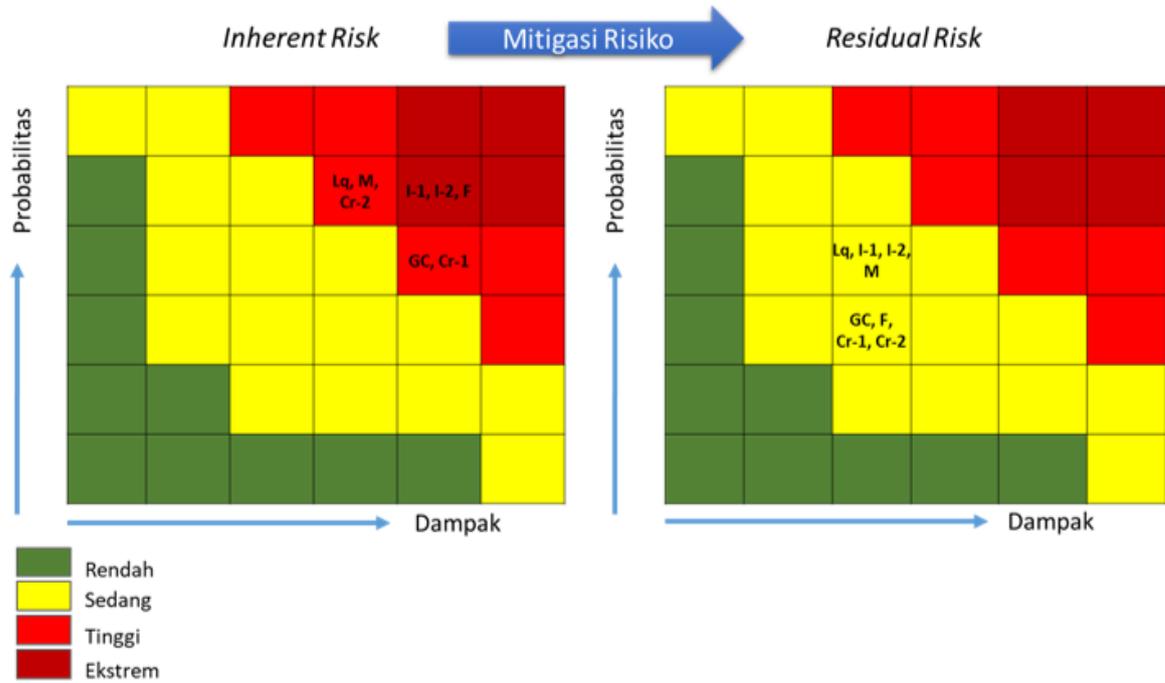
- 1) Selera dan toleransi risiko (*Risk Appetite & Tolerance*) dapat diterima perusahaan dalam upaya mencapai sasaran strategis pendapatan perusahaan adalah 5% untuk angkutan barang dan kompensasi pemerintah, serta 10% untuk angkutan penumpang, non angkutan dan pendukung angkutan KA.
- 2) Identifikasi risiko untuk masing-masing peristiwa risiko yang ditampilkan dalam *risk register*.
- 3) Peta risiko yang menggambarkan kemungkinan dan dampak risiko inheren maupun residual yakni sebagai berikut:

Tabel 3. 40 Tabel Identifikasi Risiko

No	Sasaran Kinerja	Risiko	Kode Risiko	Deskripsi Risiko	Penyebab Risiko	Indikator Risiko	Dampak Risiko	Inherent Risk	Mitigasi Risiko	PIC	Residual Risk	
								Level Risiko			Level Risiko	
1	Tercapainya pendapatan angkutan penumpang & barang	Going-Concern Risk	GC	Terganggunya keberlangsungan bisnis angkutan penumpang & barang di masa pandemi	Menurunnya animo penumpang & beberapa mitra angkutan barang mengajukan permohonan penurunan volume & tarif	Pandemi Covid-19 menjadi ancaman yang mempengaruhi going concern Perusahaan. Kerugian saat ini berpotensi bertambah seiring belum ada kepastian kapan pandemi global berakhir. Pada tahun 2020 kerugian KAI diperkirakan Rp1,81 triliun (prognosa 2020) di mana total pendapatan angkutan KAI (penumpang & barang) yang semula diprogramkan Rp19 triliun turun menjadi Rp9,2 triliun hal ini disebabkan oleh tidak tercapainya volume angkutan penumpang & barang akibat pandemi. Sehingga untuk tahun 2021 diprogramkan pendapatan angkutan penumpang dan barang sebesar Rp10,4 triliun.	Pendapatan angkutan penumpang & barang tidak tercapai sehingga profit turun	Volume penumpang yang tidak tercapai berpotensi menyebabkan tidak teresapnya PSO yang diprogramkan senilai DIPA Rp2,6 triliun menjadi Rp2,5 triliun di tahun 2021 diprogramkan sebesar APBN senilai Rp3,6 triliun.	Tinggi	Melakukan upaya efisiensi	1. Direktur Komersial, 2. Direktur Prasarana, 3. Direktur Sarana	Sedang
					Regulasi Pemerintah terkait PSBB					Melakukan upaya komunikasi yang baik dengan Pemerintah terkait regulasi & mendapatkan dukungan dalam bentuk pemberian PMN maupun PEN	1. Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis 2. Direktur Keuangan	
2	Terjaganya likuiditas perusahaan	Liquidity Risk	Lq	Terganggunya likuiditas perusahaan di masa pandemi	Penerimaan kas mengalami penurunan signifikan sementara perusahaan masih memiliki kewajiban yang harus dipenuhi (pengeluaran kas)	Current ratio <	Perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajibannya	Tinggi	Melakukan upaya efisiensi	Direktur Keuangan	Sedang	
					Rasio liabilitas terhadap ekuitas di tahun 2020 2,3kali.	Mengajukan relaksasi kepada Kreditur			Direktur Keuangan			
3	Penyelesaian proyek investasi sesuai target	Investment Risk	I-1	Mundurinya penyelesaian proyek-proyek investasi di masa pandemi	Kondisi perekonomian yang belum pulih	Masa pandemi yang masih berlangsung & belum diketahui kapan akan berakhir	Cost overrun project	Ekstrem	Melakukan perencanaan yang matang	Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis	Sedang	
					Pengurangan atau pembatasan operator pelaksana proyek karena pandemi				Melakukan monitoring yang ketat terhadap pelaksanaan investasi	Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis		
3	Penyelesaian proyek investasi sesuai target	Investment Risk	I-2	Tidak terlaksananya investasi baru yang di usulkan di tahun 2021, sehubungan dengan ketersediaan dana.	tidak diperolehnya sumber pendanaan untuk investasi baru	adanya usulan investasi baru sebesar 269 M pada PT KAI dan 326 M pada anak perusahaan/	mengganggu kelancaran proses bisnis baik pelayanan, pemeliharaan dan komersial	Ekstrem	Untuk diupayakan diperolehnya pendanaannya dari PMN	Direktur Keuangan	Sedang	
					Tidak adanya pendanaan untuk usulan investasi baru	Terdapat potensi cost overrun, khususnya untuk proyek LRT Jabodebek (3,1 Triliun) dan KCIC (8,2 Triliun)	Mengurangi kesehatan keuangan perusahaan karena meningkatnya beban utang					
					belum pasti diperolehnya pendanaan baik dari pinjaman maupun PMN	Dalam paparan CAPEX belum ada kepastian pendanaannya	mencari pendanaan yang paling menguntungkan					

No	Sasaran Kinerja	Risiko	Kode Risiko	Deskripsi Risiko	Penyebab Risiko	Indikator Risiko	Dampak Risiko	Inherent Risk	Mitigasi Risiko	PIC	Residual Risk
								Level Risiko			Level Risiko
4	Menjaga kinerja keuangan perusahaan (covenant ratio)	Financial Risk	F	Meningkatnya beban hutang perusahaan	Keterbatasan pendanaan dalam melaksanakan penugasan pemerintah	Beberapa pendanaan untuk penugasan pemerintah didanai dari hutang	Perusahaan kesulitan untuk melunasi hutang jangka panjang	Ekstrem	Melakukan upaya komunikasi yang baik dengan Pemerintah untuk mendapatkan dukungan dalam bentuk pemberian PMN maupun PEN	Dewan Direksi	Sedang
5	Kereta Api sebagai pilihan utama transportasi masyarakat	Market Risk	M	Persaingan antar moda	<p>Pesaing substitusi (jalan tol)</p> <p>Pesaing moda transportasi lain</p>	<p>Terhubungnya jalan tol Jakarta-surabaya, kondisi jalan tol yang sudah tidak rawan macet</p> <p>Jadwal keberangkatan bus lebih fleksibel sehingga penumpang lebih memilih bus</p> <p>Telah muncul new entrants seperti MRT, LRTJ</p>	Menurunnya volume angkutan penumpang	Tinggi	Meningkatkan kualitas pelayanan KA dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan	Direktur Komersial	Sedang
6	Tingkat suku bunga yang menjadi beban perusahaan optimal	Credit Risk	Cr-1	Kenaikan interest expense	Kenaikan beban bunga untuk kebutuhan pendanaan Capex, Opex, PEN, LRT Jabodebek	Beban bunga cenderung mengalami kenaikan karena meningkatnya kebutuhan pendanaan dari sumber dana eksternal (hutang)	Terganggunya cash flow perusahaan	Tinggi	Mengelola eksposur atas tingkat suku bunga yang berasal dari utang pinjaman dan utang obligasi dengan menandatangani kontrak swap, tingkat suku bunga tersebut ditujukan untuk lindung nilai atas suku bunga mengambang dalam pinjaman mata uang Dolar AS	Direktur Keuangan	Sedang
6	Tingkat suku bunga yang menjadi beban perusahaan optimal	Credit Risk	Cr-2	Fluktuasi nilai tukar Valas	Melemahnya Rupiah terhadap valuta asing	Rupiah sering terdepresiasi oleh valuta asing	Meningkatnya pengeluaran perusahaan untuk pendanaan investasi yang berasal dari impor seperti kebutuhan suku cadang untuk sarana	Tinggi	Mengelola eksposur atas tingkat suku bunga yang berasal dari utang pinjaman dan utang obligasi dengan menandatangani kontrak swap, tingkat suku bunga tersebut ditujukan untuk lindung nilai atas suku bunga mengambang dalam pinjaman mata uang Dolar AS	Direktur Keuangan	Sedang
									Melakukan natural hedging		

Tabel 3. 41 Matrik Peta Risiko



Tabel 3. 42 Tabel Risiko Utama

No	Sasaran Kinerja	Nama/ Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Rencana Mitigasi	Waktu Pelaksanaan Mitigasi	Biaya Mitigasi	PIC	
1	Tercapainya pendapatan angkutan penumpang & barang	Terganggunya keberlangsungan bisnis angkutan penumpang & barang di masa pandemi	Menurunnya animo penumpang & beberapa mitra angkutan barang mengajukan permohonan penurunan volume & tarif	Melakukan upaya efisiensi	Tahun 2021	-	1. Direktur Komersial 2. Direktur Prasarana, 3. Direktur Sarana	
			Regulasi Pemerintah terkait PSBB	Melakukan upaya komunikasi yang baik dengan Pemerintah terkait regulasi & mendapatkan dukungan dalam bentuk pemberian PMN maupun PEN	Tahun 2021	-	1. Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis 2. Direktur Keuangan	
2	Terjaganya likuiditas perusahaan	Terganggunya likuiditas perusahaan di masa pandemi	Penerimaan kas mengalami penurunan signifikan sementara perusahaan masih memiliki kewajiban yang harus dipenuhi (pengeluaran kas)	Melakukan upaya efisiensi	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
				Mengajukan relaksasi kepada Kreditor	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
				Pengawasan cash flow management yang intensif	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
				Mengajukan tax incentive	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
3	Penyelesaian proyek investasi sesuai target	Mundurinya penyelesaian proyek-proyek investasi di masa pandemi	Kondisi perekonomian yang belum pulih	Melakukan perencanaan yang matang	Triwulan I 2021	1	Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis	
				Melakukan monitoring yang ketat terhadap pelaksanaan investasi	Tahun 2021	-	Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis	
			Tidak terlaksananya investasi baru yang di usulkan di tahun 2021, sehubungan dengan ketersediaan dana	tidak diperolehnya sumber pendanaan untuk investasi baru	Untuk diupayakan diperolehnya pendanaannya sebesar 9.4 T dari PMN	Tahun 2021	-	Direktur Perencanaan Strategis dan Pengembangan Bisnis
				Tidak adanya pendanaan untuk usulan investasi baru		Tahun 2021	-	Direktur Keuangan
				belum pasti diperolehnya pendanaan baik dari pinjaman maupun PMN	mencari pendanaan yang paling menguntungkan			
4	Menjaga kinerja keuangan perusahaan (covenant ratio)	Meningkatnya beban hutang perusahaan	Keterbatasan pendanaan dalam melaksanakan penugasan pemerintah	Melakukan upaya komunikasi yang baik dengan Pemerintah untuk mendapatkan dukungan dalam bentuk pemberian PMN maupun PEN	Triwulan 1 2021	-	Dewan Direksi	
5	Kereta Api sebagai pilihan utama transportasi masyarakat	Persaingan antar moda	Pesaing substitusi (jalan tol)	Meningkatkan kualitas pelayanan KA dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan	Tahun 2021	-	Direktur Komersial	
6	Tingkat suku bunga yang menjadi beban perusahaan optimal	Kenaikan <i>interest expense</i>	Kenaikan beban bunga untuk kebutuhan pendanaan Capex, Opex, PEN, LRT Jabodebek	Mengelola biaya bunga melalui kombinasi utang dengan suku bunga tetap dan variabel	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
6	Tingkat suku bunga yang menjadi beban perusahaan optimal	Kenaikan <i>interest expense</i>	Kenaikan beban bunga untuk kebutuhan pendanaan Capex, Opex, PEN, LRT Jabodebek	Mengelola eksposur atas tingkat suku bunga yang berasal dari utang pinjaman dan utang obligasi dengan menandatangani kontrak swap, tingkat suku bunga tersebut ditujukan untuk lindung nilai atas suku bunga mengambang dalam pinjaman mata uang Dolar AS	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
		Fluktuasi nilai tukar Valas	Melemahnya Rupiah terhadap valuta asing	Mengelola eksposur atas tingkat suku bunga yang berasal dari utang pinjaman dan utang obligasi dengan menandatangani kontrak swap, tingkat suku bunga tersebut ditujukan untuk lindung nilai atas suku bunga mengambang dalam pinjaman mata uang Dolar AS	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	
				Melakukan <i>natural hedging</i>	Tahun 2021	-	Direktur Keuangan	

Tabel 3. 43 Kriteria Risiko – Kriteria Kemungkinan

No	Tingkat	Indikator (memenuhi satu atau kedua kriteria berikut)	
		History	Future Occurance
1	Hampir tidak mungkin	Belum pernah terjadi sebelumnya	Tidak terdapat indikasi pada saat asesmen
2	Kemungkinan sangat kecil	Pernah terjadi sebelumnya namun tidak didukung oleh data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi namun tidak cukup kuat pada saat asesmen
3	Kemungkinan kecil	Pernah terjadi namun hanya sedikit data yang diperoleh	Terdapat indikasi pada saat asesmen, namun tidak cukup meyakinkan
4	Kemungkinan besar	Pernah terjadi sebelumnya ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi pada saat asesmen dan cukup meyakinkan
5	Kemungkinan sangat besar	Pernah terjadi sekali atau dua kali dalam tiga tahun terakhir ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi yang kuat pada saat asesmen
6	Hampir pasti	Pernah terjadi lebih dari dua kali dalam tiga tahun terakhir ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi yang sangat kuat pada saat asesmen

Tabel 3. 44 Kriteria Dampak – Dampak Keuangan/Komersial

Skala	Tingkat Dampak	Keuangan/Komersial				
		1	2	3	4	5
		Pendapatan	Penjualan	Pengeluaran/ Biaya Operasional	Laba Usaha	Investasi (dari kegiatan investasi)
1	Minor	kehilangan pendapatan <0,5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan volume penjualan <0,5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	Tambahan biaya <0,5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan	penurunan laba usaha <0,5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan	tambahan biaya investasi <1% dari nilai investasi
2	Kurang Signifikan	kehilangan pendapatan 0,5% s.d 1% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan volume penjualan 0,5% s.d 1% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	Tambahan biaya 0,5 s.d 1% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan laba usaha 0,5% s.d 1% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	tambahan biaya investasi 1% s.d 2% dari nilai investasi
3	Sedang	kehilangan pendapatan >1% s.d 5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan volume penjualan >1% s.d 5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	Tambahan biaya >1% s.d 5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan laba usaha >1% s.d 5% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	tambahan biaya investasi >2% s.d 5% dari nilai investasi
4	Signifikan	kehilangan pendapatan >5% s.d 10% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan volume penjualan >5% s.d 10% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	Tambahan biaya >5% s.d 10% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan laba usaha >5% s.d 10% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	tambahan biaya investasi >5% s.d 10% dari nilai investasi
5	Sangat Signifikan	kehilangan pendapatan >10% s.d 15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan volume penjualan >10% s.d 15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	Tambahan biaya >10% s.d 15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan laba usaha >10% s.d 15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	tambahan biaya investasi >10% s.d WACC dari nilai investasi
6	Ekstrem	kehilangan pendapatan >15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan volume penjualan >15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	Tambahan biaya >15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	penurunan laba usaha >15% dari target dalam Rencana Kerja dan Anggaran masing-masing entitas	tambahan biaya investasi >WACC dari nilai investasi

Tabel 3. 45 Kriteria Dampak – Dampak Reputasi

Skala	Tingkat Dampak	Reputasi			
		1	2	3	4
		Publisitas Negatif	Keluhan Pengguna Jasa	Pelanggaran Kerjasama	Legal
1	Minor	Adanya reaksi yang timbul di internal Perusahaan namun tidak timbul publisitas negatif	Keluhan pengguna jasa <1%	Pelanggaran kerjasama dengan mitra non strategis	Pelanggaran peraturan tanpa pengenaan denda ringan
2	Kurang Signifikan	Adanya reaksi yang timbul di internal Perusahaan dan warga lokal namun tidak timbul publisitas negatif	Keluhan pengguna jasa 1%-10%	Pelanggaran kerjasama dengan mitra dengan skala ruang lingkup kerjasama yang kecil	Pelanggaran peraturan dengan pengenaan denda ringan
3	Sedang	Timbulnya publisitas yang negatif di media lokal	Keluhan pengguna jasa 11% < 20%	Pelanggaran kerjasama dengan mitra dengan skala ruang lingkup kerjasama sedang	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan masuk proses litigasi
4	Signifikan	Timbulnya publisitas yang negatif di media lokal dan nasional	Keluhan pengguna jasa 20% s.d 30%	Pelanggaran kerjasama dengan mitra/pelanggan penting	- Pelanggaran peraturan yang berat - Litigasi di Pengadilan
5	Sangat Signifikan	Timbulnya publisitas yang negatif di media nasional dan mendapat respon negatif dari stakeholder	Keluhan pengguna jasa >30% sd 60%	Pelanggaran kerjasama dengan mitra/pelanggan strategis	- Putusan hukum dan denda yang signifikan - Proses litigasi yang sangat serius termasuk tuntutan hukum terhadap pegawai dan/atau manajemen
6	Ekstrem	Timbulnya publisitas yang negatif di media nasional maupun internasional dan mendapat respon negatif dari stakeholder, investor dan kreditor	Keluhan pengguna jasa >60%	Pelanggaran kerjasama dengan mitra/pelanggan sangat strategis atau kerjasama dalam lingkup proyek strategis nasional	Putusan pailit dari pengadilan

Tabel 3. 46 Kriteria Dampak – Dampak Operasional

Skala	Tingkat Dampak	Operasional			
		1	2	3	4
		Layanan dan Kenyamanan penumpang	Delay/ Keterlambatan	Operasional Proses Bisnis	Operasional Kereta
1	Minor	menimbulkan complain, segera dapat diatasi namun tidak mengganggu pelayanan di stasiun dan di atas KA	- menimbulkan keterlambatan/delay <20 menit (perka) - menimbulkan keterlambatan >0% s.d 16,67% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY	Operasional proses bisnis tidak terganggu	Operasi kereta api tidak terganggu
2	Kurang Signifikan	menimbulkan complain, sempat mengganggu pelayanan di stasiun dan di atas KA tetapi dapat segera di atasi	- menimbulkan keterlambatan/delay 20 menit s.d 30 menit (perka) - menimbulkan keterlambatan >16,67% s.d 33,33% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY	Operasional proses bisnis terganggu >16,67% s.d 33,33% dari target waktu penyelesaian	Operasi kereta api terganggu namun dapat diatasi dalam waktu <2 jam
3	Sedang	menimbulkan complain mengganggu pelayanan di stasiun dan diatas KA yang menimbulkan pemberitaan namun dapat di atasi	- menimbulkan keterlambatan/delay 30 menit s.d 60 menit - menimbulkan keterlambatan >33,33 % s.d 50% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY	Operasional proses bisnis terganggu lebih dari >33,33 % s.d 50% dari target waktu penyelesaian	Operasi kereta api terganggu namun dapat diatasi dalam waktu >2 jam
4	Signifikan	menimbulkan complain sehingga harus mengeluarkan service recovery	- menimbulkan keterlambatan/delay 60 menit s.d 180 menit - menimbulkan keterlambatan >50% s.d 66,67% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY	Operasional proses bisnis terganggu lebih >50% s.d 66,67% dari target waktu penyelesaian	Operasi kereta api terhenti selama <2 jam
5	Sangat Signifikan	menimbulkan complain sehingga harus mengeluarkan service recovery serta tuntutan hukum dari pengguna jasa	- menimbulkan keterlambatan/delay >180 menit - menimbulkan keterlambatan >66,67% s.d 99,99% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY	Operasional proses bisnis terganggu lebih >66,67% s.d 99,99% dari target waktu penyelesaian	Operasi kereta api terhenti selama 2 s.d 24 jam
6	Ekstrem	menimbulkan complain, sehingga layanan tidak dapat dilakukan/terhenti	- menimbulkan pembatalan atau tidak dilanjutkannya perjalanan ka - menimbulkan keterlambatan 100% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY	Operasional proses bisnis terhenti/stop	Operasi kereta api terhenti

Tabel 3. 47 Kriteria Dampak – Dampak Keselamatan dan Keamanan

Skala	Tingkat Dampak	keselamatan dan keamanan			
		1 Penumpang, Warga dan Pekerja	2 Material	3 Fasilitas dan Infrastruktur (Bangunan, stasiun, Rel,dll)	
1	Minor	Tidak ada korban	Tidak ada Korban	Material yang diangkut tidak ada yang rusak	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) ringan
2	Kurang Signifikan	Tidak ada korban yang memerlukan penanganan medis	Korban menderita luka ringan tidak memerlukan perawatan tenaga medis (penjelasan UU 22 tahu 2009 Pasal 229)	Material yang diangkut rusak/ berkurang s.d 10%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) s.d 10%
3	Sedang	Terdapat korban luka ringan yang memerlukan penanganan medis tanpa rawat inap	Korban menderita sakit atau luka yang memerlukan : 1. Perawatan tenaga medis tanpa memerlukan rawat inap; atau 2. Perawatan rawat inap namun total lama perawatan dan penyembuhan dengan pengembalian fungsi kerja tubuh menjadi normal, total keseluruhan <30 hari	Material yang diangkut rusak/ berkurang >10%>20%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) >10%<20%
4	Signifikan	Terdapat korban luka berat yang memerlukan penanganan medis tanpa rawat inap	Korban dengan kondisi luka dengan kriteria salah satu atau lebih sebagai berikut: 1. Korban menderita luka yang membutuhkan perawatan di rumah sakit lebih dari 30 (tiga puluh hari) dengan/ tanpa disertai masa penyembuhan luka >30 hari 2. Korban mengalami luka yang dimana kondisi luka berpotensi terhadap timbulnya komplikasi organ tubuh lainnya dengan atau disertai komplikasi kondisi lainnya akibat dari kejadian yang dialami 3. Gugur atau matinya kandungan seorang perempuan apabila usia kandungan kurang dari 4 bulan 4. Korban terganggu daya pikir selama 4 (empat) minggu lebih (Penjelasan UU 22 Tahun 2009 Pasal 229 ayat (3) dan (4) dengan modifikasi)	Material yang diangkut rusak berat/ berkurang >21%-30%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) >21%-30%
5	Sangat Signifikan	Terdapat korban cacat tetap	Korban dengan kondisi luka dengan kriteria salah satu atau lebih sebagai berikut: 1. Korban kehilangan salah satu organ secara anatomis dengan/ tanpa disertai fungsi kerja organ 2. Korban tidak mampu terus-menerus untuk menjalankan tugas jabatan atau pekerjaan 3. Korban jatuh sakit dan tidak ada harapan sembuh sama sekali (Penjelasan UU 22 Tahun 2009 Pasal 229 ayat (3) dan (4) dengan modifikasi)	Material yang diangkut rusak/ hilang >30% sd 90%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel, dll) >30% sd 90%
6	Ekstrem	Terdapat korban meninggal dunia	Korban dengan kondisi luka dengan kriteria salah satu atau lebih sebagai berikut: 1. Korban yang pasti mati sebagai akibat kecelakaan kereta api dalam jangka waktu paling lama 30 hari setelah kecelakaan tersebut (PP 43 Tahun 1993 Pasal 93 dengan modifikasi) 3. Gugur atau matinya kandungan seorang perempuan apabila usia kandungan lebih dari 4 bulan	Material yang diangkut rusak/ hilang lebih dari 90%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel, dll) lebih dari 90%

Kesimpulan:

Terhadap risiko-risiko yang akan dilakukan mitigasi masih berada dalam level sedang.

- b. Profil Manajemen Risiko pada RKAP 2021 merupakan bagian dari RKAP yang akan disahkan oleh pemegang saham atau oleh Dewan Komisaris pada perusahaan terbuka dan melaporkan pelaksanaan penanganannya pada laporan berkala semesteran;

Tindak lanjut:

Profil Manajemen Risiko pada RKAP 2021 KAI yang telah disahkan oleh pemegang saham atau oleh Dewan Komisaris akan dilaporkan laporan berkala semesteran.

4. Bidang SDM

- a. BUMN agar mengalokasikan anggaran untuk program/kegiatan di bidang pembelajaran dan pengembangan, riset, dan inovasi (learning & development, research, & innovation), minimal 5% dari total biaya human capital dalam 1 tahun. Pada konteks klaster, pelaksanaan Program/Kegiatan tersebut agar mengutamakan kolaborasi dengan Corporate University Institusi Pembelajaran BUMN yang relevan;

Tindak lanjut:

Target pengembangan SDM dalam APS 2021 = 5% x Rp6.060 miliar = Rp303 miliar.

Total Biaya bidang pembelajaran dan pengembangan, riset, dan inovasi : Rp113 miliar (Rp 87 miliar untuk anggaran pendidikan dan Rp26miliar untuk anggaran pegawai balai pelatihan). Besaran alokasi anggaran KAI untuk program/kegiatan di bidang pembelajaran dan pengembangan, riset, dan inovasi (learning & development, research, & innovation) masih dibawah 5% dari nilai yang telah ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan upaya pendidikan dan pengembangan pegawai dilakukan secara mandiri sehingga anggaran biaya lebih kecil dan lebih efisien dibandingkan menggunakan jasa eksternal. Pelaksanaan program/kegiatan yang dianggarkan tersebut telah bekerja sama dengan Corporate University Bank Mandiri.

- b. BUMN diminta untuk menyiapkan *blue print* pemenuhan amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 terutama terkait kewajiban mempekerjakan paling sedikit 2% (dua persen) Penyandang Disabilitas dari jumlah pegawai atau pekerja BUMN, termasuk melaksanakan program dan kegiatan turunannya;

Tindak lanjut:

Rekrut penyandang disabilitas dikhususkan untuk kebutuhan administrasi perusahaan. Tahun 2021 diasumsikan masih terdampak Covid-19 dan kinerja perusahaan belum sepenuhnya normal kembali, sehingga KAI hanya merencanakan rekrut terbatas dan prioritas. Sampai dengan saat ini masih dalam pembahasan jumlah kuota rekrut disabilitas, sehingga belum dibuatkan blueprint terkait hal tersebut.

- c. Indikator Pengembangan Talenta:

- 1) Rasio Perempuan dalam *Nominated Talent*
- 2) Rasio Milenial (<40 tahun) dalam *Top Talent*

Tindak lanjut:

Integrated Talent Management System (ITMS) berbasis IT, yang terintegrasi dengan program pengembangan dan Succession Plan/Career Plan Phase 2 Career & Development Planning Januari - Juni 2021. Rasio perempuan dalam *Nominated Talent* sebesar 16,06% dan Rasio Milenial (<40 tahun) dalam *Top Talent* sebesar 54,55%.

5. Fungsi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL)

- a. BUMN diminta mengelompokkan dan menyelaraskan program TJSL dengan prioritas Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) dan menuangkan target capaiannya yakni penyusunan program TJSL dalam RKA TJSL yang sejalan dengan program prioritas untuk mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*). Target minimal 2 program prioritas;

Tindak lanjut:

1) *Rail Clinic* (SDGs: Kesehatan yang baik dan Kesejahteraan)

Menjalankan pelayanan kesehatan dengan menggunakan kereta yang dirancang seperti fasilitas pelayanan kesehatan pada umumnya. *Rail Clinic* melayani kesehatan tingkat pertama seperti pemeriksaan umum, gigi, kehamilan, pemeriksaan laboratorium, serta pelayanan kefarmasian, Sudah lebih dari 40.000 orang pasien yang telah diberikan pelayanan kesehatan dan lebih dari 200 stasiun tempat dilaksanakannya *Rail Clinic*, dan juga turut serta dalam penanganan tanggap bencana alam.

2) KANG PISMAN bareng KAI (SDGs: Penanganan Perubahan Iklim)

(Kurangi, Pisahkan dan Manfaatkan) merupakan aplikasi dalam pengelolaan sampah khususnya sampah dalam bentuk organik dengan menggunakan metode maggot/ulat Black Soldier Fly (BSF-lalat), para masyarakat memisahkan sampah dalam bentuk organik dan non organik ke tempat pengolahan. Sampah Organik ditukar dengan telur ayam dimana pakan untuk ayam tersebut didapat dari magot hasil BSF memakan sampah organik yang telah diolah dan melakukan pengembangan sarana prasarana pengelolaan sampah.

3) Desa KAI (SDGs: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)

Memberdayakan masyarakat Desa untuk menjadi pelaku usaha dalam bidang pertanian yang diwakili oleh para wanita sebagai pengeloh kentang dan pemberian bantuan pembenahan sarana dan prasarana wisata situ cisanti, dan menyelenggarakan event promosi desa wisata binaan KAI.

4) Terang Bersama KAI (SDGs: Energi Bersih dan Terjangkau)

Memberikan bantuan elektrifikasi kepada masyarakat tidak mampu di wilayah sekitaran rel KA yang belum mendapatkan pasokan listrik secara memadai dengan menggunakan teknologi solar cell.

5) KAI-PLing (SDGs: Penanganan Perubahan Iklim)

KAI-PLing “Kereta Api Indonesia Peduli Lingkungan”

Merupakan program atas kepedulian KAI terhadap lingkungan khususnya area operasi KAI. Kegiatan yang dilaksanakan berupa pengolahan sampah, penataan

daerah kumuh di sekitar area bisnis KAI dan penanaman bibit pohon di daerah rawan longsor dan bukit tandus.

- 6) KAI - DUNGMAS (SDGs: Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang kuat)
KAI-DUNGMAS “Kereta Api Indonesia Lindungi Masyarakat”. Program kepengurusan Akta Lahir dan Kartu Keluarga bagi masyarakat yang tidak mampu di sekitar proses bisnis KAI, program bantuan hukum bagi pekerja front liner/folunter , perlindungan kepada para penumpang khususnya wanita dari tindakan pelecehan seksual dan pendampingan dan bantuan dalam mejalani proses hukum.
 - 7) KAI Sahabat Difabel (SDGs: Energi Bersih dan Terjangkau)
Pembenahan dan penataan area khusus difabel di stasiun-stasiun dan di atas KA, sehingga meningkatkan kenyamanan kepada para disabilitas dalam menggunakan jasa angkutan Kereta Api, dan juga memberikan bantuan kepada panti/yayasan/komunitas para disabiitas.
 - 8) Sertifikasi ISO 37001 (SDGs: Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang kuat)
Anti Bribery Management System dengan ruang lingkup seluruh perusahaan (saat ini baru unit pengadaan barang jasa dan unit quality assurance dan GCG), asesman GCG tiap tahunnya dimana untuk tahun ganjil dengan asesor ekaternal BPKP Jawa Barat dan tahun ganjil secara mandiri (self assessment).
- b. Program TJSL yang berkomitmen mendukung bisnis inti dan menciptakan *Creating Share Value* (CSV) bagi perusahaan. Target minimal 1 program prioritas;

Tindak lanjut:

- 1) Sosialisasi Perlintasan dan Daerah Rawan Vandalisme
(SDGs: Kesehatan yang baik dan Kesejahteraan)
Melakukan sosialisasi di sekitaran pintu perlintasan sebidang dengan memasang spanduk dan melalui pengeras suara kepada pengendara bermotor yang melintasi pintu perlintasan dan sosialisasi di Daerah Rawan sepanjang jalur KA.
- 2) Program UMK *On Station*
(SDGs: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)
Program yang membantu UMKM KAI dan Ekternal untuk mendapatkan pelatihan-pelatihan untuk terkait UMKM Naik Kelas serta Pameran Produk UMKM KAI, memberikan kesempatan kepada para mitra binaan untuk mempromosikan produknya di lingkungan stasiun.

- 3) Teras UMK
(SDGs: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)
Program yang didasarkan pada Undang-undang (UU) Omnibus Law Cipta Kerja (Ciptaker) memberikan banyak proteksi dan peluang Kepada penguatan Koperasi dan UMKM di Indonesia terutama Kegiatan UMK. PT KAI memberikan kesempatan UMKM untuk perluasan pasar dengan memasarkan produknya di Stasiun-stasiun KAI di seluruh Daerah Operasi dan Divisi Regional melalui kesempatan memasarkan di area tenant stasiun bersamaan dengan merk nasional maupun internasional dengan target pemenuhan 30% dari jumlah area tenant yang tersedia di stasiun tersebut.
 - 4) #Semua Peduli, Semua Terlindungi
(SDGs: Kesenjangan Gender)
Program ini merupakan kampanye untuk mendorong upaya penghapusan kekerasan/pelecehan seksual terhadap perempuan di atas KA. KAI menetapkan pentingnya sosialisasi ini dan harus menjadi perhatian utama, untuk menghentikan segala bentuk kekerasan pada wanita dan juga agar wanita berani melaporkan segala bentuk pelecehan seksual yang terjadi di KA. Bentuk kampanye melalui iklan di televisi stasiun dan KA, announcer/pengumuman resmi, serta pembagian flyer/brosur dan pemasangan banner.
 - 5) #Terima Kasih KAI
(SDGs: Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang kuat)
Program ini merupakan program Publikasi segala bentuk penyerahan bantuan CSR KAI dengan segala bentuk kemanfaatan untuk masyarakat. Publikasi dengan menggunakan channel media yang ada seperti media cetak, online, televisi, radio, instagram @keretaapikita, website KAI.id, serta televisi baik di atas KA maupun di stasiun dengan tujuan untuk meningkatkan Good Corporate Image.
- c. Jumlah mitra binaan yang naik kelas melalui peningkatan kapasitas usaha (membaik secara ekonomi dan mandiri).
- Tindak lanjut:
- Program UMK Naik Kelas
(SDGs: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)
- yakni Program yang bertujuan untuk membuat UMK Mitra Binaan KAI Naik kelas melalui pelatihan dan pembinaan kepada minimal 10 UMK Mitra Binaan atau 5% dari jumlah Mitra Binaan yang diusulkan Tahun 2021 yaitu 184 Mitra Binaan. Program pelatihan dan pembinaan yang diusulkan adalah program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan UMK Mitra Binaan KAI dalam meningkatkan proses produksi atau pemasarannya.

6. Bidang Hukum

- a. BUMN wajib menjalankan kebijakan Menteri BUMN dan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan BUMN;

Tindak lanjut:

PT KAI menjalankan kebijakan Menteri BUMN dan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan BUMN yang terbit pada tahun 2020 dan akan menjalankan kebijakan Menteri BUMN dan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan BUMN yang terbit pada tahun 2021 diantaranya sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian peraturan tentang PKBL BUMN;
 - 2) Penyesuaian peraturan tentang Larangan Kegiatan Bepergian ke Luar Daerah dan/atau Kegiatan Mudik dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19;
 - 3) Penyesuaian peraturan tentang Peringatan HUT Kemerdekaan RI ke-75 Tahun 2020 Secara Daring telah ditetapkan;
 - 4) Penyesuaian Peraturan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) perihal Pengangkatan Anggota Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan dengan Peraturan Menteri Pedoman Pengangkatan Anggota Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.
- b. BUMN melakukan indentifikasi berbagai peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan BUMN, khususnya yang menghambat proses bisnis BUMN;

Tindak lanjut:

KAI melakukan tindak lanjut atas hasil indentifikasi ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berpotensi merugikan atau menghambat proses bisnis KAI dan melakukan indentifikasi ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang terbit tahun 2021 yang berpotensi merugikan atau menghambat proses bisnis KAI diantaranya sebagai berikut:

- 1) SE-14 TAHUN 2020 tentang Pedoman dan Petunjuk Teknis Pengendalian Transportasi Perkeretaapian dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru untuk Mencegah Penyebaran Covid-19, KAI Melakukan koordinasi dengan Kementerian Perhubungan atas evaluasi pelaksanaan SE-14 TAHUN 2020 tentang Pedoman dan Petunjuk Teknis Pengendalian Transportasi Perkeretaapian dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru untuk Mencegah Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19);
- 2) KAI melakukan koordinasi dengan Kementerian Perhubungan untuk mendorong dilakukannya pembahasan draft perubahan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 118 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Kereta Api Ringan Terintegrasi Di Wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Dan Bekasi. KAI melakukan koordinasi dengan Kementerian Perhubungan terkait Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 17 Tahun

2018 tentang Pedoman Tata Cara Perhitungan dan Penetapan Tarif Angkutan Orang Dengan Kereta Api.

- c. BUMN wajib memprioritaskan penyelesaian permasalahan hukum antar/terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/perusahaan yang terafiliasi, dalam rangka sinergi sebagai keluarga besar BUMN serta melaporkan progress-nya secara periodic;

Tindak lanjut:

- 1) Bahwa apabila terjadi permasalahan hukum, maka hal tersebut akan diselesaikan di luar jalur litigasi, misalnya melalui rapat pembahasan dengan/tanpa melibatkan pihak Kementerian BUMN;
- 2) Kolaborasi dengan sesama BUMN/pihak terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/perusahaan yang terafiliasi untuk menghindari dan memitigasi permasalahan hukum sebisa mungkin.

7. Kebijakan Taktis Teknologi dan Teknologi Informasi

- a. BUMN wajib menyusun Master Plan Teknologi Informasi (MPTI) dengan tahapan sesuai dengan pasal 3, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER02/MBU/2013;

Tindak lanjut:

Penyusunan Master Plan Teknologi Informasi (MPTI) KAI sudah dilakukan sejak Tahun 2011. Penyusunan Dokumen Master Plan Teknologi Informasi Tahun 2020-2024. MPTI disusun sejalan dengan strategis bisnis perusahaan sesuai dokumen RJPP Perusahaan 2020-2024 yang akan dilaksanakan di Semester 2 Tahun 2021.

- b. BUMN wajib melaksanakan asesmen IT Maturity Level oleh Pihak Independen minimal setiap 2 tahun sekali terhitung tahun 2021 (diantaranya dapat melakukan self-assessment), dengan target minimal level 3 pada tahun 2021;

Tindak lanjut:

Pelaksanaan Assessment IT Maturity Level Tahun 2021 berdasarkan COBIT 4.1 sesuai Permen BUMN dan pelaksanaan assesment tambahan se sesuai COBIT 5 dan COBIT 2019 sebagai gambaran tata kelola IT yang akan dilaksanakan di Triwulan 4 2021.

- c. BUMN wajib melakukan asesmen Indonesia Industry 4.0 Readiness Index (INDI 4.0) untuk mengukur kesiapan industri dalam bertransformasi menuju industri 4.0.

Tindak lanjut:

Assesment Indonesia Industry 4.0 Readiness Index (INDI 4.0) belum pernah dilakukan mengingat jenis assesment yang spesifik dan masih baru, dan saat ini unit Sistem Informasi masih sedang dalam pmempelajari dan melakukan information gathering terkait assesment tersebut, untuk kemudian akan mulai direncanakan tindak lanjut pelaksanaannya pada tahun 2021.

BAB IV ANAK PERUSAHAAN

IV.1. PT Reska Multi Usaha (RMU)

Landasan Hukum :

1. Nomor : S-55/M-BUMN/2001 tanggal 29 Oktober 2001 perihal Persetujuan Pendirian Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero);
2. Nomor : S-511/M-BUMN/2002 tanggal 31 Juli 2002 perihal Persetujuan Rancangan Anggaran Dasar serta Susunan Anggota Direksi dan Komisaris PT RESKA;
3. Akta Notaris DARWIN GINTING, S.H., M.H. No. 18 tanggal 2 Juli 2003 tentang Pendirian PT Restoran Kereta Api (RESKA), serta perubahannya No. 25 tanggal 30 Januari 2006, No. 2 tanggal 6 November 2007 tentang Perubahan Penggantian Komisaris dan Direktur PT Restoran Kereta Api (RESKA) dan No. 75 tgl. 15 Oktober 2008 tentang Tambahan Direktur Pengembangan Usaha dan Perubahan Lingkup Usaha serta Akta Nomor 1 tanggal 6 November 2009 yang mencakup perubahan; Nama Perusahaan menjadi PT RESKA MULTI USAHA, penyesuaian Anggaran Dasar dengan UU No. 40 tahun 2007 yang menyebutkan sifat usaha PT Reska Multi Usaha adalah *profit oriented* dengan tidak mengabaikan tanggung jawab sosial kepada lingkungannya, dan Perubahan terakhirnya sebagaimana dinyatakan dalam Akta Nomor 75 tanggal 21 November 2014.

Dalam menjalankan usahanya, Manajemen PT Reska Multi Usaha (RMU) mengacu kepada prinsip efisiensi, efektivitas, azas kepatantasan dan azas kepatutan.

Sesuai pasal 3 ayat (1) Anggaran Dasar Nomor 75 tanggal 21 November 2014 bahwa tujuan RMU adalah melaksanakan serta menunjang kebijakan dan Program KAI selaku perusahaan induk, khususnya di bidang usaha restoran kereta api serta usaha pendukungnya.

Adapun kegiatan usahanya meliputi :

1. Perdagangan, termasuk distributor, agen, perwakilan Perusahaan Penyalur Bahan Bakar;
2. Pengangkutan Darat, termasuk ekspedisi dan pergudangan, usaha-usaha di bidang transportasi;
3. Usaha-usaha di bidang jasa pengelolaan parkir, penyelenggaraan acara, jasa rumah makan/restoran dan jasaboga, rekrutment dan penyaluran tenaga kerja, kebersihan, keamanan.

Kondisi Umum Kinerja Tahun 2020

Dalam menilai kondisi kinerja tahun 2020 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2020. Namun seiring berjalan waktu asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan RKAP selama Tahun 2020 mengalami perubahan akibat terdampak Covid-19.

Kinerja RMU Tahun 2020

Prognosa Laporan Keuangan 2020

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2020

Dampak pandemi Covid 19 di Indonesia terhadap operasional mengakibatkan penurunan pendapatan sehingga prognosa laba rugi tahun 2020 dianggarkan sebesar (Rp90.565.308.000,00) atau 96% dari target revisi Tahun 2020 sebesar (Rp93.876.570.860,00).

2. Posisi Keuangan-tahun 2020

Prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp 403.211.428.000,00 atau 97% terhadap target tahun 2020 sebesar Rp415.897.725.497,00.

Program Strategis dan Program Kerja RMU Tahun 2021

Penetapan strategis perusahaan berikut ini merupakan pedoman strategi umum untuk pencapaian target dan sasaran perusahaan sebagai berikut :

1. Strategi *Differentiation & Focus*

Penguatan kompetensi perusahaan untuk *facility management* dan *On Board Service* dengan menciptakan standarisasi pelayanan dan produk yang kuat serta SDM yang unggul dengan cara:

- a. Standarisasi proses bisnis dan pelayanan dengan ISO;
- b. Sertifikasi dan E-Learning berjenjang untuk SDM di semua unit bisnis;
- c. *Pro Hire Expert untuk meningkatkan daya saing di bidang facility management dan F&B.*

2. Strategi *Cost Leadership*

a. *Breakthrough* model bisnis

- Skema *profit sharing* untuk kerjasama pengelolaan parkir dengan KAI dan swasta;
- *Direct selling* di stasiun KRL (*Sales on Station*);
- Waralaba (*franchise*) untuk Loko Café;
- *Seat management hardware* parkir dan perkantoran;
- Komersialisasi IT *solution* untuk aplikasi RIMS;
- Integrasi LokoMart di KAI Access
- Derivatif produk Loko Café untuk segmen middle up
- *Stockiest* untuk bisnis *trading non railway*.

b. Efisiensi dan efektifitas proses bisnis

- Penyederhanaan dan evaluasi menu secara berkala, memangkas 50 % menu berbasiskan *top selling*, insert menu baru setiap bulan oleh tim *Research & Development Food Beverage*, *recycle* menu setiap tiga bulan oleh komite *Food Beverage*.
- Standarisasi *cooking method* dengan pembuatan video tutorial setiap *recipe*;
- Standarisasi pembuatan *semi-finishing goods* di dapur sentral untuk café, 1 porsi 1 *sachet*;

- Menggabungkan unit logistic dan fasilitas all wilayah serta pemisahan fungsi unit market (*buzzering, direct selling, reselling*) dan sales lokomart di RCO dan R&D di ECB;
 - Menggabungkan fungsi *security parking* dan *parking attendant*, pengawasan *housekeeping* dan *outsourcing*;
 - *Bundling* untuk peralatan dan bahan *consumable cleaning*.
- c. SDM berkualitas tinggi, berbiaya rendah
- Melakukan program magang untuk kebutuhan aktivitas bisnis di BO;
 - Melakukan program *daily worker* dan *casual on call* untuk kebutuhan aktivitas bisnis.
- d. Inovasi pelayanan berbasis IT
- Otomatisasi peralatan kebersihan;
 - Peningkatan rasio penggunaan *cashless* dan *manless* parkir;
 - Digitalisasi arsip dokumen dan peningkatan rasio *paperless*;
 - Penggunaan aplikasi lacak berbasis android untuk *security* dan kebersihan.
- e. *Project Ownership*
- Mendorong KAI menjadi *ownership* yang baik untuk anak perusahaan;
 - Kontrak *multi years* untuk pekerjaan rutin dan berulang dengan system kontrak payung;
 - Skema penunjukan langsung, kontrak terpusat & pemberian *down payment*
 - Penyederhanaan Kerangka Acuan Kerja dengan mempermudah proses verifikasi pekerjaan mengganti verifikasi manual menjadi digital.

Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2021

Berdasarkan program strategis dan target RMU di tahun 2021, maka target laba rugi pada tahun 2021 diproyeksikan sebesar Rp11.919.974.000,00 atau 960% dari prognosa tahun 2020 sebesar (Rp90.565.308.000,00).

2. Posisi Keuangan – Tahun 2021

Target posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp 483.117.841.000,00 atau 120% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp403.211.428.000,00

Tabel 4. 48 Target Laba Rugi Komprehensif RMU Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	-	-	-	-	-	-	-
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	418.304	104.096	212.061	313.515	51	204	148
	d. Pendapatan Non Angkutan	648.390	618.713	476.478	540.224	73	77	113
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	1.066.694	722.808	688.540	853.739	65	95	124
II.	Beban							
	a. Pegawai	240.696	194.652	187.665	203.003	78	96	108
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. Beban Sewa	62.380	32.566	439	20.563	1	1	###
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan	17.386	17.165	38.110	26.539	219	222	70
	f. Amortisasi	-	-	-	-	-	-	-
	g. Komersial	566.351	485.801	475.716	508.890	84	98	107
	h. Operasi	92.278	56.228	43.132	51.683	47	77	120
	i. Pelayanan	-	-	-	-	-	-	-
	j. Keamanan	-	-	-	-	-	-	-
	k. Optimalisasi Aset	5.251	6.199	2.340	3.647	45	38	156
	l. Asuransi	-	-	-	-	-	-	-
	m. Pendidikan	1.596	-	-	-	-	-	-
	n. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	o. Umum Dan Administrasi	26.758	15.095	17.475	15.946	65	116	91
	p. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	1.012.697	807.705	764.876	830.272	76	95	109
III.	Labanya (Rugi) Usaha	53.998	(84.897)	(76.337)	23.467	(71)	90	525
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	577	829	716	2.315	124	86	323
	b. Lainnya	2.392	-	3.592	-	150	-	-
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	2.969	829	4.309	2.315	145	519	54
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	10.215	9.809	12.288	10.500	120	125	85
	b. Lainnya	-	-	6.249	-	-	-	-
	Total Beban Lainnya (v)	10.215	9.809	18.537	10.500	181	189	57
VI.	Total Pendapatan (beban) Lainnya	(7.246)	(8.980)	(14.228)	(8.185)	196	158	58
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	46.752	(93.877)	(90.565)	15.282	(52)	96	793
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	12.524	-	-	3.362	-	-	-
	b. Pajak Tangguhan	(223)	-	-	-	-	-	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	34.451	(93.877)	(90.565)	11.920	(38)	96	960
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	34.451	(93.877)	(90.565)	11.920	(38)	96	960

Tabel 4. 49 Target Posisi Keuangan RMU Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	86.710	50.711	110.335	94.688	127	218	86
	b. Piutang, Net	40.337	77.395	15.363	51.003	38	20	332
	c. Persediaan	26.329	15.594	15.048	18.459	57	96	123
	d. Aset Lancar Lainnya	100.705	115.198	116.908	111.288	116	101	95
	Total Aset Lancar	254.080	258.898	257.653	275.439	101	100	107
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	102.747	144.406	122.918	132.965	120	85	108
	b. Aset Tidak Berwujud	2.434	1.659	1.430	-	59	86	-
	c. Aset Lain-lain	9.509	10.934	21.210	74.714	223	194	352
	Total Aset Tidak Lancar	114.689	157.000	145.558	207.679	127	93	143
	Total Aset	368.770	415.898	403.211	483.118	109	97	120
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	155.131	196.254	91.561	103.120	59	47	113
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	1.097	1.410	959	-	87	68	-
	c. Pinjaman Jangka Pendek	12.678	-	158.947	116.446	1.254	-	73
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	-	-	-	-	-	-	-
	Total Liabilitas Pendek	168.906	197.664	251.467	219.566	149	127	87
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	-	10.247	62.567	160.815	-	611	257
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	17.548	119.548	12.365	8.081	70	10	65
	Total Liabilitas Panjang	17.548	129.795	74.931	168.896	427	58	225
	Total Liabilitas	186.454	327.459	326.398	388.463	175	100	119
c	Ekuitas	182.315	88.439	76.813	94.655	42	87	123
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	368.770	415.898	403.211	483.118	109	97	120

IV.2. PT Railink (RAILINK)

Landasan Hukum :

1. No. S-108/MBU/2005 tanggal 8 Maret 2005 tentang Rencana Pendirian Anak Perusahaan Patungan (JVCo) Pengelola KA Khusus Bandara Soekarno Hatta;
2. No. S-254/MBU/2006 tanggal 28 Juni 2006 tentang Persetujuan atas Konsep *Joint Venture Agreement* dan Anggaran Dasar Perusahaan Patungan Pengelolaan KA Bandara;
3. Head of Agreement Pembentukan Perusahaan Patungan Kereta Bandara antara PT Angkasa Pura II (Persero) dan KAI No. SPKS.020/KS.009/2006-AP II dan No. 91/HK/UM/2006, tanggal 29 Juni 2006;
4. Perjanjian Usaha Patungan antara PT Angkasa Pura II (Persero) dan KAI, No. SPKS.023.1/KS.006/2006-APII dan No. 98/HK/UM/2006, tanggal 14 Agustus 2006;
5. Anggaran Dasar Railink No. 34 tanggal 28 September 2006 dengan Notaris Silvia Abbas Sudrajat SH, SpN;
6. Surat Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia Nomor : W29-00480 HT.01.01-TH.2006 tanggal 07 Desember 2006 tentang Pengesahan Akta Pendirian Perseroan Terbatas PT RAILINK dan disesuaikan dengan UU Nomor : 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menjadi Anggaran Dasar PT Railink Nomor : 13 oleh Yulkhaizar Panuh SH, Notaris di Jakarta, yang mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dengan Surat Keputusannya Nomor: AHU-81072.AH.01.02.Tahun 2008 tanggal 3 November 2008.

7. Akta Perubahan Railink : Nomor 16 Tanggal 05 September 2019, oleh Notaris Hadijah, SH, MKn yang laporan perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam data sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan HAM RI, berdasarkan surat tertanggal 09 September 2019 Nomor AHU-AH.01.03-0328306.
8. Akta Perubahan Railink : Nomor 13 Tanggal 11 Juni 2020, yang laporan perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam data sistem administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, berdasarkan surat Nomor AHU-AH.01.03-0245204, tanggal 12 Juni 2020

Tujuan pendirian Railink

Maksud dan tujuan Perseroan ini adalah berusaha dalam bidang pengangkutan darat. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Pengoperasian pengelolaan dan pengusahaan kereta api bandara;
2. Pengembangan dan pengelolaan stasiun kereta api di bandara dan di pusat kota;
3. Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kereta api;
4. Pembangunan prasarana kereta api;
5. Konsultasi dan desain sistem perkeretaapian;
6. Pengusahaan jasa lainnya yang menunjang usaha-usaha pokok sebagaimana dimaksud di atas.

Kinerja Railink Tahun 2020

Kinerja Railink tahun 2020 yang belum mencapai target secara signifikan dipengaruhi oleh adanya Pandemi Covid-19, sehingga kinerja keuangan Railink dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2020
Prognosa laba rugi tahun 2020 mengalami kerugian sebesar Rp99.684.188.000,00 atau 82% dari rugi tahun 2020 sebesar rugi Rp122.180.763.581,00.
2. Posisi Keuangan – Tahun 2020
Prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp1.143.673.000.000,00 atau 96% dari target tahun 2020 yaitu sebesar Rp1.197.023.476.897,00.

Program Strategis dan Target PT Railink Tahun 2021

Dalam penyusunan RKAP 2021 dengan tetap mengupayakan *best effort* pengoperasian KA Bandara Soekarno Hatta dan Kualanam, manajemen perlu mencermati beberapa hal sebagai berikut:

4. Sudah membaiknya kondisi;
5. Pendapatan atas sewa 4 Trainset ke KCI;
6. Waktu tempuh kereta yang lebih cepat;
7. Kerjasama dengan *channel payment* & chanel distribusi;
8. Sistem *ticketing* baru diharapkan menambah penumpang *commuterline*;
9. Komersialisasi aset sarana untuk branding interior & eksterior.

Untuk mencapai target Tahun 2021 diperlukan program yang disusun secara komprehensif, adapun program strategis dan program kerja Railink pada tahun 2021 adalah sebagai berikut:

1. Program B2B (*Business to Business*) dengan target sales rata-rata 650 penumpang/hari (sekitar 30% dari target penumpang harian);
2. Program B2C (*Business to Customer*) dengan target capaian minimal 30% dari rerata penumpang harian;
3. Penumpang Regular melalui channel distribusi internal minimal 40% dari total rata-rata penumpang harian.

Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2021

Target rugi untuk tahun 2021 sebesar Rp41.253.072.000,00 atau 41% dari prognosa rugi tahun 2020 sebesar Rp99.684.188.000,00

2. Posisi Keuangan – Tahun 2021

Target posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp1.059.678.700.000,00 atau 93% dari prognosa tahun 2020 Rp1.143.673.000.000,00.

Tabel 4. 50 Target Laba Rugi Komprehensif Railink Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	115.079	49.090	36.265	12.820			
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	-	-	-	-			
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	-	-	-	-			
	d. Pendapatan Non Angkutan	25.639	18.001	20.706	144.240	81	115	697
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-			
	2. Perintis	-	-	-	-			
	3. IMO	-	-	-	-			
	Total Pendapatan (i)	140.718	67.091	56.971	157.060	40	85	276
II.	Beban							
	a. Pegawai	46.694	37.414	40.064	22.289	86	107	56
	b. BBM & LAA	10.688	9.146	7.873	6.086	74	86	77
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	27.475	14.976	15.126	41.291	55	101	273
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	5.451	-	2.377	1.402	44	-	59
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	2.544	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	32.926	17.520	17.504	44.095	53	100	252
	d. Beban Sewa	15.525	3.498	48	14.080	0	1	29.311
	e. Penggunaan Prasarana (TAC)	6.636	8.226	2.044	9.693	31	25	474
	f. Penyusutan	42.268	43.309	49.200	37.856	116	114	77
	g. Amortisasi	-	-	-	-	-	-	-
	h. Komersial	-	7.701	5.862	1.203	-	76	21
	i. Operasi	1.901	1.267	1.584	1.901	83	125	120
	j. Pelayanan	11.480	23.345	13.982	7.542	122	60	54
	k. Keamanan	7.316	6.546	6.435	3.265	88	98	51
	l. Optimalisasi Aset	-	-	-	-	-	-	-
	m. Asuransi	2.075	2.143	1.952	2.884	94	91	148
	n. Pendidikan	-	232	-	8	-	-	-
	o. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	p. Umum Dan Administrasi	12.923	5.732	3.516	6.309	27	61	179
	q. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	190.430	166.078	150.062	155.810	79	90	104
III.	Labanya (Rugi) Usaha	(49.712)	(98.987)	(93.091)	1.250	187	94	(1)
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	1.951	1.228	718	-	37	58	-
	b. Lainnya	(46.103)	9.865	5.394	1.659	(12)	55	31
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	(44.151)	11.093	6.112	1.659	(14)	55	27
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	58.101	41.459	39.261	44.161	68	95	112
	b. Lainnya	1.283	6.403	2.926	-	228	46	-
	Total Beban Lainnya (v)	59.384	47.862	42.187	44.161	71	88	105
VI.	Total Pendapatan (beban) Lainnya	(103.536)	(36.769)	(36.075)	(42.503)	35	98	118
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(153.248)	(135.756)	(129.166)	(41.253)	84	95	32
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	-	-	-	-	-	-	-
	b. Pajak Tangguhan	(29.397)	(13.576)	(29.482)	-	46	217	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(123.850)	(122.181)	(99.684)	(41.253)	80	82	41
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(123.850)	(122.181)	(99.684)	(41.253)	80	82	41

Tabel 4. 51 Target Posisi Keuangan Railink Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
1	Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	51.645	55.756	791	34.077	2	1	###
	b. Piutang, Net	8.610	6.012	3.503	641	41	58	18
	c. Persediaan	-	-	-	-	-	-	-
	d. Aset Lancar Lainnya	84.346	77.047	55.126	71.708	65	72	130
	Total Aset Lancar	144.601	138.815	59.419	106.426	41	43	179
2	Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	1.028.642	986.664	985.861	929.113	96	100	94
	b. Aset Tidak Berwujud	-	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	57.969	71.545	98.393	24.140	170	138	25
	Total Aset Tidak Lancar	1.086.611	1.058.208	1.084.254	953.253	100	102	88
	Total Aset	1.231.212	1.197.023	1.143.673	1.059.679	93	96	93
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	100.635	123.656	114.493	233.228	114	93	204
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	5.658	3.218	4.838	-	86	150	-
	c. Pinjaman Jangka Pendek	23.078	-	-	-	-	-	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	55.636	55.636	60.545	60.545	109	109	100
	Total Liabilitas Pendek	185.008	182.510	179.877	293.773	97	99	163
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	472.909	459.000	454.091	393.545	96	99	87
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	1.864	56.864	9.069	1.123	487	16	12
	Total Liabilitas Panjang	474.773	515.864	463.160	394.669	98	90	85
	Total Liabilitas	659.781	698.374	643.037	688.442	97	92	107
c	Ekuitas							
		571.430	498.650	500.636	371.237	88	100	74
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	1.231.212	1.197.023	1.143.673	1.059.679	93	96	93

IV.3. PT Kereta Commuter Indonesia (KCI)

Landasan Hukum :

KCI adalah anak perusahaan KAI, didirikan pada tanggal 15 September 2008. Perusahaan ini bergerak di bidang transportasi perkeretaapian.

Landasan hukum KCI adalah sebagai berikut:

1. Undang-undang RI Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara RI tahun 2003 No. 70, tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);
2. Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian (Lembaran Negara RI tahun 2007 Nomor 65, tambahan Lembaran Negara Nomor 4722);
3. Undang-Undang RI Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2007 No. 106, tambahan Lembaran Negara No. 4756);
4. Inpres No. 5 Tahun 2008 tentang Fokus Program Ekonomi, tanggal 22 Mei 2008 khususnya mengenai pemisahan operasi manajemen kereta api Jabodetabek;
5. Surat Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor : Kep. 101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara;
6. Surat Menteri BUMN No. S-653/MBU/2008, tanggal 12 Agustus 2008, tentang Persetujuan Pendirian Anak Perusahaan, Komposisi Permodalan, Susunan Direksi dan Dewan Komisaris;
7. KCI, didirikan berdasarkan Akta Pendirian No. 457 tanggal 15 September 2008 yang dibuat oleh dan dihadapan Notaris Ilimiawan Dekrit S, SH, Notaris di Jakarta Akta tersebut telah

mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-74707.AH.01.01 Tanggal 16 Oktober 2008 yang telah diubah terakhir dengan Akta No. 45 Tanggal 23 Agustus 2019 yang dibuat dihadapan Notaris Tri Mulyahati, S.H., M.Kn yang telah disetujui berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU-AH.01.03-0327536 tanggal 6 September 2019.

8. KCI didirikan dengan Modal Dasar sebesar Rp122.000.000.000,- (seratus dua puluh dua miliar rupiah) terbagi atas 122.000 (seratus dua puluh dua ribu) modal ditempatkan dan disetor penuh sejumlah 30.500 (tiga puluh ribu lima ratus) saham dengan nilai nominal Rp30.500.000.000,00 (tiga puluh miliar lima ratus juta rupiah). Perubahan modal dasar terakhir diubah berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Nomor 7 tanggal 6 November 2009 menjadi Rp542.000.000.000,00 (lima ratus empat puluh dua miliar Rupiah) dan Perubahan modal disetor dan ditempatkan terakhir diubah berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Sirkuler nomor 7 tanggal Tanggal 25 Mei 2012 menjadi Rp230.500.000.000,00 (dua ratus tiga puluh miliar lima ratus juta Rupiah).
9. Risalah Sirkuler Keputusan Pemegang Saham KCI tentang Persetujuan dan Pengesahan Rencana Jangka Panjang Perusahaan Nomor PT KAI (Persero): KP.303/XI/2/KA-2017 dan Nomor Yayasan Pusaka: 51/RIS-KCI/XI/2017 tanggal 23 November 2017.

Sesuai dengan RJPP 2020-2024, sejalan dengan perubahan nama Kereta Commuter Jabodetabek (KCJ) ke KCI dan visi misi baru KCI, KCI membutuhkan sebuah tujuan utama untuk keberadaan perusahaan di negara ini yang memberikan sebuah layanan kereta api komuter yang andal. KCI menyediakan layanan transportasi komuter yang melebihi harapan dengan menjadi moda pendukung perjalanan komuter tidak hanya di dalam wilayah Jabodetabek, tetapi juga di kota-kota Indonesia lainnya, terutama kota-kota besar seperti Bandung dan Surabaya, serta mendukung pertumbuhan berbagai moda angkutan umum melalui integrasi dengan moda transportasi lainnya.

Prognosa Laporan Keuangan 2020

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2020

Prognosa laba rugi tahun 2020 sebesar Rp74.619.208.000,00 atau 185% terhadap target tahun 2020 yaitu sebesar Rp40.305.583.000,00.

2. Posisi Keuangan-tahun 2020

Prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp1.835.205.686.000,00 atau 110% dari target tahun 2020 yaitu sebesar Rp1.664.803.389.000,00.

Persiapan KCI untuk RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh KCI untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2021, antara lain:

1. Revisi PM 17 Tahun 2018 terkait *Non-Allowable cost* dan investasi non sarana;

2. Pemenuhan awak KA dan Diklat tambahan Awak KA untuk pengoperasian non KRL (Masinis lokomotif dan KRD);
3. Penambahan slot perjalanan di Gapeka;
4. Koordinasi dengan KAI Daerah Operasi 1 dan Daerah Operasi 6:
 - a. Pengalihan dan penempatan SDM KA Lokal;
 - b. Pengalihan kontrak jasa kebersihan dan pengamanan diatas KA pada KA Lokal;
 - c. Penyusunan kontrak dengan KAI terkait sewa stasiun dan perawatan sarana;
 - d. Kemungkinan perubahan tempat duduk.
5. Koordinasi dengan Kementerian Perhubungan :
 - a. Ijin operasi KA Lokal dan *trainset* Railink;
 - b. Skema PSO KRL, KA Lokal, dan Railink.

Program Strategis dan Target KCI Tahun 2021

Hal-hal yang akan dilakukan oleh KCI antara lain:

1. Melaksanakan arahan pemerintah untuk tetap menggerakkan roda perekonomian di tengah pandemic Covid-19;
2. Menjaga penyebaran Covid-19 dengan menerapkan 3M baik kepada pelanggan, pegawai dan stakeholders lainnya (*Protect our people, Protect our customer*);
3. Melakukan efisiensi biaya dengan tetap mempertahankan pelayanan dan keselamatan perjalanan kereta;
4. Memastikan agar operasional perusahaan dapat diakomodir dalam mekanisme PSO.

Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2021

Berdasarkan program strategis dan target KCI tahun 2021, maka target laba (rugi) tahun 2021 sebesar Rp253.376.980.000,00 atau 340% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp74.619.208.000,00.

2. Posisi Keuangan-tahun 2021

Berdasarkan program strategis dan target KCI tahun 2021, maka target posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp2.052.810.725.000,00 atau 112% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp1.835.205.686.000,00.

Tabel 4. 52 Target Laba Rugi Komprehensif KCI Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	1.288.558	579.202	613.966	711.495	-	-	-
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	507	-	179	-	35	-	-
	d. Pendapatan Non Angkutan	168.728	113.536	81.599	146.051	48	72	179
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	1.283.802	1.609.665	1.187.270	2.171.842	92	74	183
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	2.741.595	2.302.403	1.883.014	3.029.388	69	82	161
II.	Beban							
	a. Pegawai	619.959	445.418	434.355	574.696	70	98	132
	b. BBM & LAAs	177.213	180.480	181.106	214.267	102	100	118
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	258.706	263.144	243.908	353.172	94	93	145
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	-	-	-	2.426	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	a. Non IM-IO	-	-	-	-	-	-	-
	b. IM	-	-	-	-	-	-	-
	c. IO	-	-	-	-	-	-	-
	JUMLAH II.C.3	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	258.706	263.144	243.908	355.597	94	93	146
	d. Beban Sewa	462.671	365.579	7.218	202.279	2	2	2.803
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	75.449	53.832	65.903	168.094	87	122	255
	e. Penyusutan	95.329	101.716	102.833	115.344	108	101	112
	f. Amortisasi	-	-	-	2.853	-	-	-
	g. Komersial	31.699	80.478	65.985	91.766	208	82	139
	h. Operasi	12.997	12.397	7.221	20.784	56	58	288
	i. Pelayanan	307.801	339.327	318.414	361.124	103	94	113
	j. Keamanan	270.820	311.704	307.441	326.636	114	99	106
	k. Optimalisasi Aset	-	-	-	-	-	-	-
	l. Asuransi	7.553	3.360	2.686	29.830	36	80	1.111
	m. Pendidikan	-	-	-	7.923	-	-	-
	n. Teknologi Informasi	-	-	-	138.770	-	-	-
	o. Umum Dan Administrasi	78.416	47.671	55.598	65.083	71	117	117
	p. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	2.398.612	2.205.106	1.792.668	2.675.046	75	81	149
III.	Labas (Rugi) Usaha	342.983	97.298	90.347	354.342	26	93	392
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	11.855	6.650	7.195	7.179	61	108	100
	b. Lainnya	8.138	1.541	47.566	-	585	3.087	-
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	19.993	8.191	54.760	7.179	274	669	13
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	22.566	35.704	23.837	34.552	106	67	145
	b. Lainnya	(2.652)	3.814	10.935	2.127	(412)	287	19
	Total Beban Lainnya (v)	19.913	39.519	34.772	36.679	175	88	105
VI.	Total Pendapatan (beban) Lainnya	80	(31.328)	19.988	(29.500)	25.137	(64)	(148)
VII.	Labas (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	343.062	65.969	110.335	324.842	32	167	294
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	48.412	25.664	13.171	71.465	53	51	543
	b. Pajak Tangguhan	42.721	-	22.544	-	-	-	-
IX.	Labas (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	251.930	40.306	74.619	253.377	30	185	340
X.	Keuntungan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Labas (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	251.930	40.306	74.619	253.377	30	185	340

Tabel 4. 53 Target Posisi Keuangan KCI Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	461.073	327.941	611.614	686.616	133	187	112
	b. Piutang, Net	108.834	190.966	70.998	188.435	65	37	265
	c. Persediaan	149.499	153.606	115.799	99.603	77	75	86
	d. Aset Lancar Lainnya	212.686	115.734	138.196	169.171	65	119	122
	Total Aset Lancar	932.093	788.248	936.606	1.143.825	100	119	122
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	781.838	764.741	735.958	761.733	94	96	104
	b. Aset Tidak Berwujud	3.894	27.745	2.596	11.798	67	9	455
	c. Aset Lain-lain	100.518	84.069	160.046	135.456	159	190	85
	Total Aset Tidak Lancar	886.250	876.555	898.600	908.986	101	103	101
	Total Aset	1.818.342	1.664.803	1.835.206	2.052.811	101	110	112
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	476.911	261.005	268.062	324.780	56	103	121
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	92.947	85.553	69.730	75.554	75	82	108
	c. Pinjaman Jangka Pendek	-	70.439	100.729	785	-	143	1
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	70.439	-	44.582	59.442	63	-	133
	Total Liabilitas Pendek	640.297	416.997	483.102	460.562	75	116	95
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	180.676	247.225	304.264	245.791	168	123	81
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	3.718	4.503	18.386	78.493	495	408	427
	Total Liabilitas Panjang	184.394	251.729	322.651	324.284	175	128	101
	Total Liabilitas	824.691	668.725	805.753	784.846	98	120	97
c	Ekuitas	993.652	996.078	1.029.453	1.267.965	104	103	123
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	1.818.342	1.664.803	1.835.206	2.052.811	101	110	112

IV.4. PT KA Logistik (KALOG)

Landasan Hukum :

1. Surat Keputusan Menteri Negara BUMN No. S-536/MBU/2009 tanggal 29 Juli 2009 perihal Persetujuan Pendirian PT KA Logistik sebagai Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Anggaran Dasar PT KA Logistik tertuang dalam Akta Pendirian yang berdasarkan akta no. 10 tanggal 8 September 2009 yang dibuat oleh Fathiah Helmi SH, notaris di Jakarta. Akta pendirian PT KA Logistik telah memperoleh pengesahan sebagai badan hukum berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-51175.AH.01.01.Tahun 2009 tanggal 22 Oktober 2009. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami 10 (sepuluh) kali perubahan sebagai berikut:
 - a. Perubahan anggaran dasar dengan akta No. 18 tanggal 29 Januari 2010 dibuat dihadapan Fathiah Helmi, SH, Notaris di Jakarta, mengenai penambahan kegiatan usaha perdagangan yang telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dalam Surat Keputusan No. AHU-10484.AH.01.02. Tahun 2010 tanggal 25 Februari 2010;
 - b. Akta No.14 tanggal 13 April 2012 dibuat dihadapan Agung Sriwijayanti SH. MKn, Notaris di Depok, mengenai penambahan kegiatan usaha Jasa Titipan. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 1 Mei 2012 N0.AHU-23103.AH.01.02.Tahun 2012;

- c. Akta No.03 tanggal 13 Desember 2013 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan tempat kedudukan hukum dan perubahan Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 14 Februari 2014 N0.AHU-AH.01.10-04835 Tahun 2014;
- d. Akta No.71 tanggal 21 November 2014 dibuat dihadapan Fathiah Helmi SH, Notaris di Jakarta, mengenai perubahan seluruh Anggaran Dasar. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 28 November 2014 N0. AHU-08971.40.21.2014;
- e. Akta No.04 tanggal 29 Desember 2015 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan Pasal 3 Anggaran Dasar tentang Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha dengan penambahan kegiatan atas Pengangkutan dan Penjualan Barang Tambang/Barang Terkait. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 21 Januari 2016 N0.AHU-0001203.AH.01.02.Tahun 2016;
- f. Akta No.01 tanggal 18 Februari 2016 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan Pasal 3 Anggaran Dasar tentang Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha dengan perubahan kegiatan atas Jasa Penyelenggaraan Pos atas logistik/barang terkait. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 25 Februari 2016 N0. AHU-0003792.AH.01.02. Tahun 2016;
- g. Akta No.01 tanggal 07 Juni 2016 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan Pasal 3 Anggaran Dasar tentang Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha dengan penambahan kegiatan atas Jasa Pertambangan Mineral dan Batubara; dan Jasa Pertambangan Mineral dan Pengelolaan/Pengoperasian TUKS (Terminal Untuk Kepentingan Sendiri). Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 24 Juni 2016 N0.AHU-0011991.AH.01.02.Tahun 2016;
- h. Akta No.03 tanggal 26 Juli 2017 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan Pasal 3 Anggaran Dasar tentang Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha dengan menghapus kegiatan usaha atas Pengangkutan dan penjualan barang tambang/barang terkait. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 28 Juli 2017 N0. AHU-0015437.AH.01.02. Tahun 2017;

- i. Akta No.228 tanggal 23 Mei 2018 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan Pasal 4 Anggaran Dasar tentang Modal dengan mengubah modal ditempatkan/disetor. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 28 Mei 2018 NO. AHU-AH.01.03-0209983;
- j. Terakhir dengan Akta No.101 tanggal 17 Juli 2018 dibuat dihadapan Yoshsi SH. MKn, Notaris di Kabupaten Tangerang, mengenai perubahan Pasal 3 Anggaran Dasar tentang Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha dengan penambahan kegiatan atas (1) Usaha perdagangan alat transportasi darat, alat transportasi laut, alat transportasi udara, dan perlengkapannya; dan (2) Usaha penyewaan alat transportasi kereta api, alat transportasi darat, dan sejenisnya. Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan tertanggal 20 Juli 2018 NO.AHU-0014680.AH.01.02.Tahun 2018.

Maksud dan Tujuan Perseroan

Maksud dan tujuan Perseroan adalah melakukan usaha di bidang jasa pengurusan transportasi (*freight forwarding*) berupa layanan distribusi logistik/barang (padat, cair, gas, dan lain-lainnya) dengan kemasan *door-to-door service* dalam rangka memberikan pelayanan paripurna bagi pelanggan yang didukung dengan angkutan pra dan lanjutan serta layanan penunjangnya dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

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

1. Muat/bongkar atas logistik/barang terkait;
2. Jasa titipan atas logistik/barang terkait;
3. Penyimpanan atas logistik/barang terkait;
4. Pengepakan atas logistik/barang terkait;
5. Pelabelan atas logistik/barang terkait;
6. Penjejukan/penelusuran atas logistik/barang terkait;
7. Pengawalan atas logistik/barang terkait;
8. Pengangkutan dan penjualan barang tambang/barang terkait;
9. Jasa pertambangan mineral dan batubara;
10. Pengelolaan/pengoperasian TUKS (Terminal Untuk Kepentingan Sendiri);
11. Lain-lain kegiatan yang terkait dan mendukung serta menunjang usaha Jasa Pengurusan Transportasi (Freight Forwarding).

Milestones Pengembangan Bisnis

Sejak didirikan pada tahun 2009, KALOG telah dapat mengidentifikasi fokus bisnisnya dan mengembangkan bisnis dalam menyediakan jasa angkutan dan logistik barang. Pada saat ini KALOG telah memiliki empat portofolio bisnis utama, yang pada tahun 2020 mengalami restrukturisasi, yaitu:

1. Bongkar muat batu bara di Sumatera Selatan (Divisi Coal);
2. Angkutan KA Multicommodity (Divisi Multicommodity);
3. Pengelolaan terminal (Divisi Terminal);
4. Angkutan dan hantaran barang parcel (Divisi Courier and Logistics).

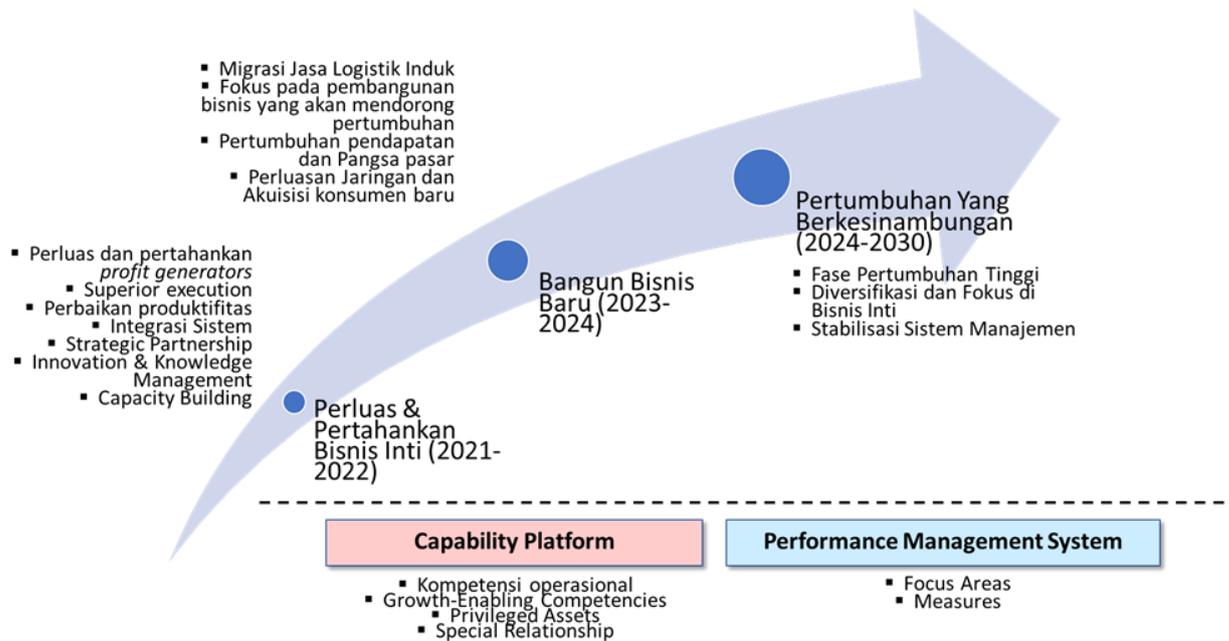
Secara internal, selain restrukturisasi portofolio bisnis, KALOG juga melakukan desentralisasi otoritas dengan membentuk kantor wilayah kerja yang masing-masing dipimpin oleh seorang Senior Manager (SM). Tujuan dari desentralisasi ini adalah untuk mempercepat proses-proses bisnis di lapangan yang membuat bisnis KALOG bersifat lebih lincah (*agile*) agar dapat memenuhi harapan pelanggan dan mampu bersaing secara global. Kantor wilayah kerja yang dimaksud berlaku sebagai *representative office* KALOG di wilayah-wilayah kerja yang dapat dianalogikan seperti Daerah Operasi (Daop) di lingkungan kerja KAI. Adapun wilayah-wilayah kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Wilayah Sumatera
2. Wilayah Jawa bagian Barat
3. Wilayah Jawa bagian Tengah
4. Wilayah Timur (mencakup Jawa bagian timur dan Bali)

Dalam rangka pengembangan perusahaan secara umum, dan pengembangan bisnis secara khusus, KALOG telah membuat langkah-langkah dan fase-fase pengembangan untuk masa depan. Pengembangan yang dimaksud bersifat internal (pengembangan sumber daya) serta eksternal (pengembangan pangsa pasar dan peningkatan pendapatan) dan dilaksanakan secara berurut.

Fase Pengembangan Bisnis dan Langkah Implementasi Strategi KALOG Periode 2021 - 2030

LANGKAH - LANGKAH IMPLEMENTASI STRATEGI



Selain pengembangan dan transformasi internal yang telah dibahas pada paragraf sebelumnya, secara bisnis, KALOG juga sedang melakukan beberapa pengembangan seperti pengembangan trase jalur rel baru, bersama KAI, ke dermaga-dermaga pemuatan tongkang batu bara di Sumatera Selatan, dalam rangka meningkatkan volume angkutan dan bongkar muat batu bara. Selain itu, di Pulau Jawa akan dikembangkan terminal-terminal baru, baik pengembangan di lahan baru atau *layout* terminal-terminal eksisting. Sedangkan untuk pengembangan angkutan, KALOG sedang mengkaji angkutan-angkutan komoditas khusus seperti angkutan B3, angkutan cold chain dan jenis angkutan lainnya. KALOG juga sudah mengoperasikan angkutan KA limbah & limbah B3 dan melaksanakan logistik proyek (*project logistics*). Pengembangan-pengembangan terminal dan angkutan di atas memerlukan investasi yang cukup besar, sehingga KALOG ke depannya akan merencanakan pembiayaan investasi dengan pembiayaan dalam bentuk hutang (bank atau penerbitan obligasi), pembentukan anak perusahaan (JV) dan/atau bentuk kerja sama lainnya, *private placement*, atau *Initial Public Offering (IPO)* jika dinilai sudah siap yang akan menjadikan KALOG perusahaan terbuka.

Mengacu pada langkah-langkah yang ditunjukkan oleh gambar di atas, pada tahun 2021-2022, KALOG ada dalam fase perencanaan perluasan bisnis serta transformasi perusahaan secara internal. Pada fase ini, KALOG akan membuat beberapa *business proposal* sebagai bentuk perencanaan bisnis baru yang nantinya akan dibawa sebagai dasar untuk investasi sekaligus penawaran kepada calon investor strategis, sambil juga menimbang kemampuan internal perusahaan sedemikian sehingga investasi yang dilakukan pada fase berikutnya tepat sasaran. Adapun transformasi internal yang

dilakukan adalah pematapan bentuk struktur organisasi baru lengkap dengan penyediaan SDM hingga metode pengukuran kinerjanya.

Pada tahun 2023-2024, sebagai realisasi dari rencana investasi pada fase sebelumnya, KALOG sudah harus memulai pembangunan infrastruktur prasarana dan pengadaan sarana yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan bisnis baru. Pengembangan fisik akan dilakukan secara bertahap dengan menilai kepentingan, urgensi, dan kemampuan perusahaan. Pengembangan besar ini akan menjadi tambahan besar pada portofolio bisnis KALOG dan diharapkan dapat mendongkrak pendapatan KALOG menjadi berkali lipat lebih besar dibanding tahun-tahun sebelumnya. Persiapan infrastruktur ini akan juga didampingi oleh pengembangan SDM yang kompeten yang dapat bersaing dengan pasar global serta pengembangan sistem IT yang saat ini telah menjadi kewajiban dalam bisnis sebagai business enabler.

Pada tahun 2024 dan seterusnya, diharapkan apa yang telah dikembangkan pada fase-fase sebelumnya telah mapan dan matang untuk dapat mendukung perusahaan dalam pengembangan berikutnya yang bersifat berkesinambungan. Pengembangan pada fase ini dapat berbentuk diversifikasi portfolio usaha, penyempurnaan sistem manajemen perusahaan, serta pematapan pada bisnis-bisnis inti yang telah berjalan.

Kondisi Umum Kinerja KALOG Tahun 2020

Dalam menilai kondisi kinerja tahun 2020 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2020, namun seiring berjalan waktu asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan RKAP selama Tahun 2020 mengalami perubahan akibat terdampak Covid-19.

Kinerja KALOG Tahun 2020

Laporan Keuangan

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2020

Target prognosa laba KALOG tahun 2020 sebesar Rp78.640.531.000,00 atau 112% terhadap target RKAP 2020 yaitu sebesar Rp70.522.128.000,00.

2. Posisi Keuangan -tahun 2020

Target prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp749.154.176.000,00 atau 104% terhadap target RKAP 2020 yaitu sebesar Rp 717.808.901.000,00.

Program Strategis dan Target KALOG Tahun 2020

Untuk mencapai target tahun 2020 diperlukan program kerja yang disusun secara komprehensif. Adapun program strategis KALOG antara lain:

1. Peningkatan pendapatan dengan upaya sebagai berikut:
 - a. Peningkatan Volume angkutan KA Multi-Komoditi;
 - b. Peningkatan KA Multi-komoditi untuk relasi baru;
 - c. Reaktivasi & peningkatan angkutan KA Multi-komoditi;

- d. Peningkatan jumlah & sebaran terminal KA Barang yang baru;
 - e. Pengembangan produktifitas Lo/Lo batubara;
 - f. Peningkatan pendapatan dari jasa kurir existing dan adanya rencana pengalihan /take over rail express;
 - g. Rencana optimalisasi pengelolaan kontainer.
2. Optimalisasi Angkutan KA Balen peningkatan mutu pelayanan dengan upaya sebagai berikut:
- a. Peningkatan fleksibilitas layanan KA Multi-Komoditi;
 - b. Optimalisasi sarana angkutan KA Multi-komoditi;
 - c. Peningkatan jenis layanan terminal/depo;
 - d. Pengembangan jasa baru batubara;
 - e. Pengembangan varian produk layanan dari jasa kurir existing.
3. Pengembangan IT System untuk KA Multi Komoditi, Terminal, Kurir Logistik dan Lo-lo Batubara sebagai berikut:
- a. Pengembangan Sistem Integrasi ERP (*Enterprise Resource Planning*) Logistik dengan menggunakan Modul TMS (*Transportation Management Solution*), WMS (*Warehouse Management System*) dan FMS (*Fleet Management System - Asset Management*);
 - b. Pengembangan Aplikasi POS (*Point Of Sale*) berbasis Web dan *Mobile Application*;
 - c. Pengembangan Aplikasi COD (*Commuter On Delivery*) untuk Kurir Logistik.

Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2021

Target laba (rugi) KALOG tahun 2021 sebesar Rp129.483.082.000,00 atau 165% terhadap prognosa tahun 2020 yaitu sebesar Rp78.640.531.000,00.

2. Posisi Keuangan – Tahun 2021

Target posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp938.155.191.000,00 atau 125% terhadap prognosa tahun 2020 yaitu sebesar Rp749.154.176.000,00.

Tabel 4. 54 Target Laba Rugi Komprehensif KALOG Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	-	-	-	-	73	102	203
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	579.748	412.673	422.525	858.788	85	78	127
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	421.154	459.214	358.275	455.516	189	250	134
	d. Pendapatan Non Angkutan	48.912	37.030	92.526	124.164	-	-	-
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	1.049.814	908.916	873.327	1.438.468	83	96	165
II.	Beban							
	a. Pegawai	125.002	117.153	107.309	154.014	86	92	144
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c							
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan	24.044	25.109	75.829	120.117	315	302	158
	f. Amortisasi	-	-	-	-	-	-	-
	g. Komersial	726.755	638.718	552.614	918.882	76	87	166
	h. Operasi	-	-	-	-	-	-	-
	i. Pelayanan	-	-	-	-	-	-	-
	j. Keamanan	-	-	-	-	-	-	-
	k. Optimalisasi Aset	-	-	-	-	-	-	-
	l. Asuransi	-	-	-	1.946	-	-	-
	m. Pendidikan	-	-	-	-	-	-	-
	n. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	o. Umum Dan Administrasi	32.211	26.141	27.053	59.615	84	103	220
	p. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	908.012	807.121	762.805	1.254.575	84	95	164
III.	Labanya (Rugi) Usaha	141.802	101.795	110.522	183.893	78	109	166
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	95	(299)	44	(165)	46	(15)	(376)
	b. Lainnya	5.905	3.310	2.533	4.682	43	77	185
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	6.000	3.012	2.577	4.517	43	86	175
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	25.100	10.777	6.339	22.406	25	59	353
	b. Lainnya	-	-	406	-	-	-	-
	Total Beban Lainnya (v)	25.100	10.777	6.745	22.406	27	63	332
VI.	Total Pendapatan (beban) Lainnya	(19.100)	(7.766)	(4.168)	(17.889)	22	54	429
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	122.702	94.030	106.354	166.004	87	113	156
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	34.096	23.507	27.713	36.521	69	118	132
	b. Pajak Tangguhan	(488)	-	-	-	-	-	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	89.094	70.522	78.641	129.483	88	112	165
X.	Kepentingan Non Pengendali							
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	89.094	70.522	78.641	129.483	88	112	165

Tabel 4. 55 Target Posisi Keuangan KALOG Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	30.125	19.373	20.566	37.835	68	106	184
	b. Piutang, Net	235.521	252.874	204.680	272.567	87	81	133
	c. Persediaan	391	3.105	212	3.105	54	7	1.466
	d. Aset Lancar Lainnya	57.001	26.126	2.071	39.223	4	8	1.894
	Total Aset Lancar	323.038	301.478	227.529	352.730	70	75	155
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	294.987	333.349	310.865	396.613	105	93	128
	b. Aset Tidak Berwujud	-	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	78.422	82.982	210.760	188.813	269	254	90
	Total Aset Tidak Lancar	373.409	416.331	521.625	585.425	140	125	112
	Total Aset	696.448	717.809	749.154	938.155	108	104	125
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	275.367	244.479	252.226	202.157	92	103	80
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pinjaman Jangka Pendek	27.585	65.465	6.260	69.364	23	10	1.108
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	16.635	-	9.234	46.610	56	-	505
	Total Liabilitas Pendek	319.587	309.945	267.719	318.130	84	86	119
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	18.501	9.267	9.267	36.697	50	100	396
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	17.680	9.669	80.199	80.994	454	829	101
	Total Liabilitas Panjang	36.181	18.936	89.467	117.691	247	472	132
	Total Liabilitas	355.768	328.881	357.186	435.821	100	109	122
c	Ekuitas	340.680	388.928	391.968	502.334	115	101	128
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	696.448	717.809	749.154	938.155	108	104	125

IV.5. PT KA Pariwisata (KAWISATA)

Landasan Hukum :

1. Surat Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara, Nomor : S-537/MBU/2009 tanggal 29 Juli 2009 perihal Persetujuan Pendirian PT Kereta Api Pariwisata sebagai Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero);
2. Akte Notaris Fathiah Helmi, SH No. 11 tanggal 8 September 2009 tentang Pendirian PT Kereta Api Pariwisata;
3. Akte Perubahan Notaris Fathiah Helmi, SH No.72 tanggal 30 Desember 2009 tentang Penyesuaian kegiatan usaha sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 37 Tahun 1996 tentang Kepariwisata dan menghapuskan pengurusan paspor/visa perjalanan ibadah;
4. Akte Perubahan Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 08 tanggal 14 September 2011 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Komisaris PT Kereta Api Pariwisata;
5. Akte Perubahan Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 05 tanggal 29 Februari 2012 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Direksi PT Kereta Api Pariwisata;
6. Akte Perubahan Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 14 tanggal 24 Desember 2013 tentang Perubahan Alamat Kantor PT Kereta Api Pariwisata;
7. Akte Perubahan Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 09 tanggal 10 Juni 2014 tentang Penetapan Susunan Dewan Komisaris PT Kereta Api Pariwisata;
8. Akte Perubahan Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 20 tanggal 30 September 2014 tentang pengangkatan Komisaris PT Kereta Api Pariwisata;

9. Akte Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 05 tanggal 24 Oktober 2014 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Direksi PT Kereta Api Pariwisata;
10. Akte Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 02 tanggal 02 Maret 2015 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Direksi PT Kereta Api Pariwisata;
11. Akte Perubahan Notaris Surjadi Jasin S.H Nomor 72 tanggal 21 November 2014 tentang Anggaran Dasar PT KA Pariwisata;
12. Akte Notaris Surjadi Jasin, SH No. 80 tanggal 27 Oktober 2015 tentang Perubahan Anggaran Dasar Pasal 3 Maksud dan Tujuan Serta Kegiatan usaha;
13. Akte Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 01 tanggal 02 Agustus 2017 tentang Pengangkatan Direksi PT Kereta Api Pariwisata;
14. Akte Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 05 tanggal 14 Desember 2017 tentang Perubahan Anggaran Dasar Pasal 3 Maksud dan Tujuan Serta Kegiatan usaha;
15. Akte Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 12 tanggal 30 Agustus 2018 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Direksi PT Kereta Api Pariwisata;
16. Akte Notaris Nining Puspitaningtyas, S.H., Sp.1., M.H. No. 46 tanggal 11 Agustus 2020 tentang Pernyataan Keputusan Pemegang Saham.

Maksud dan Tujuan didirikannya KAWISATA adalah:

Menyediakan jasa dan atau barang yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar dalam wilayah Indonesia di bidang pariwisata kereta api dan kegiatan usaha yang mendukung pariwisata kereta api dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas, sesuai pasal 3 ayat (1) Anggaran Dasar KAWISATA.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, KAWISATA dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Perencanaan dan pengemasan komponen perjalanan wisata, objek dan daya tarik wisata, serta jasa pariwisata lainnya dalam bentuk paket wisata;
2. Penyelenggaraan dan penjualan paket wisata dengan cara menyalurkan melalui agen perjalanan wisata dan atau menjualnya langsung kepada wisatawan atau konsumen;
3. Penyediaan layanan pramu wisata yang berhubungan dengan paket wisata yang dijual;
4. Penyediaan layanan angkutan wisata;
5. Pemesanan akomodasi, restoran, tempat konvensi, dan tiket pertunjukan seni budaya, serta kunjungan ke obyek dan daya tarik wisata;
6. Penyelenggaraan perjalanan insentif;
7. Membangun dan mengelola hotel untuk mendukung usaha pariwisata berbasis kereta api, terkait penyelenggaraan dan penjualan paket wisata melalui agen perjalanan dan atau langsung kepada wisatawan;
8. Penyelenggaraan dan/atau pengurusan dokumen pariwisata;

9. Penyelenggaraan dan/atau penjualan paket *meetings, incentives, conferences dan exhibitions* (MICE);
10. Penyediaan dan penjualan souvenir pariwisata;
11. Penyelenggaraan dan/atau penjualan paket wisata religi;
12. Penyelenggaraan sarana periklanan dan reklame serta promosi dan pemasaran, melalui media cetak, elektronik billboard dan media lainnya.

Arah pengembangan KAWISATA ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi :
 - a. Perluasan pelanggan premium;
 - b. Memperluas *Poin of Sales*;
 - c. Pengembangan Teknologi & Infrastruktur untuk kemudahan cara pemesanan dan pembayaran;
 - d. Peningkatan Penjualan Paket *Tour* secara agresif;
 - e. Meningkatkan *customer service* dengan *focus customer oriented* dan memberikan *added values*;
 - f. Memperbanyak kereta wisata sebagai alat produksi;
 - g. Pengembangan *related* bisnis termasuk hotel transit;
 - h. Mengelola kereta di atas kelas eksekutif;
 - i. Membangun shower and locker di stasiun-stasiun besar.
2. Investasi dan Penguatan Infrastruktur Internal
 - a. Investasi:
 - 1) Investasi pembangunan Locker & Towel di Selasar Malioboro Yogyakarta
 - 2) Peremajaan wallpaper Rail Transit Suite Gambir pintu selatan;
 - 3) Pengembangan Entertainment On Train (EOT) Kereta Wisata.
 - b. Organisasi dan Sumber Daya Manusia:
 - 1) Meningkatkan kualitas SDM untuk menunjang rencana Investasi dan pengembangan bisnis usaha;
 - 2) Meningkatkan kepuasan pegawai agar kesinambungan dan kestabilan operasional tercapai;
 - 3) Pemenuhan SDM sesuai struktur organisasi yang baru;
 - 4) Meningkatkan implementasi GCG di setiap lini.
 - c. Teknologi:
 - 2) Pengembangan Web untuk peningkatan penjualan, pembayaran dan promosi;
 - 3) Peningkatan kualitas laporan dari sistem SAP / FICO;
 - 4) Implementasi *Master Plan* Teknologi Informasi (MPTI) untuk sinkronisasi TI dengan PT KAI (Persero);
 - 5) Pemenuhan kebutuhan alat kerja untuk mendukung implementasi smart office.
 - d. Kebijakan :
 - 1) Kebijakan Manajemen :

- a) Membangun sinergi dengan para pelaku bisnis kepariwisataan dalam dan luar negeri;
 - b) Membangun sinergi dengan Induk dan Anak Perusahaan di lingkungan KAI.
- 2) Kebijakan Komersial :
- a) Strategi Tarif;
 - b) *Cross Selling* dan *Bundling Product*;
 - c) Perluasan *Poin of Sales*;
 - d) Penjualan Berhadiah;
 - e) Kerjasama dengan lembaga perbankan untuk kemudahan dalam transaksi pembayaran;
 - f) Kerjasama dengan travel biro dan EO dalam peningkatan kereta wisata dan paket tour.

Kinerja KAWISATA Tahun 2020

Hal - hal yang mempengaruhi pencapaian target tahun 2020, yakni dalam menilai kondisi Kinerja Tahun 2020 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2020. Namun seiring berjalan waktu asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan RKAP selama tahun 2020 mengalami perubahan akibat terdampak Covid-19.

Prognosa Laporan Keuangan 2020

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2020

Dikarenakan dampak pandemi Covid 19 di Indonesia yang terhadap operasional perusahaan sehingga terjadi penurunan pendapatan, maka prognosa rugi tahun 2020 sebesar Rp7.843.381.000,00 atau 560% dari RKAP tahun 2020 sebesar Rp1.401.511.271,00.

2. Posisi Keuangan-tahun 2020

Prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp86.651.967.000,00 atau 98% terhadap target tahun 2020 sebesar Rp88.763.747.000,00.

Program Strategis dan Target KAWISATA Tahun 2021

1. Memperkuat business yang sudah berjalan;
2. Kawisata siap mengelola pelayanan 121.
3. Kawisata siap menyediakan ticketing system;

Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2021

Laba tahun 2021 sebesar Rp4.248.741.000,00 atau 254% dari prognosa rugi tahun 2020 sebesar Rp7.843.381.000,00.

2. Posisi Keuangan – Tahun 2021

Target posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp105.552.624.000,00 atau 122% terhadap prognosa tahun 2020 sebesar Rp86.651.967.000,00.

Tabel 4. 56 Target Laba Rugi Komprehensif KAWISATA Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	67.197	35.661	18.470	38.655	-	-	-
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	116.480	146.786	161.261	153.320	138	110	95
	d. Pendapatan Non Angkutan	51.790	24.663	20.803	44.539	40	84	214
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	235.467	207.110	200.533	236.514	85	97	118
II.	Beban							
	a. Pegawai	22.426	21.320	16.837	23.470	75	79	139
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan	-	-	-	-	-	-	-
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. BEBAN SEWA	29.045	21.626	13.444	19.439	46	62	145
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan	1.542	1.994	2.012	2.312	130	101	115
	f. Amortisasi	96	122	115	233	120	95	202
	g. Komersial	-	10.671	-	7.870	-	-	-
	h. Operasi	158.980	8.363	172.442	8.385	108	2.062	5
	i. Pelayanan	-	141.802	-	165.478	-	-	-
	j. Keamanan	-	-	-	-	-	-	-
	k. Optimalisasi Aset	-	-	-	-	-	-	-
	l. Asuransi	-	-	-	13	-	-	-
	m. Pendidikan	-	23	-	23	-	-	-
	n. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	o. Umum Dan Administrasi	6.443	3.070	3.886	4.258	60	127	110
	p. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	218.532	208.990	208.737	231.480	96	100	111
III.	Labanya (Rugi) Usaha	16.935	(1.880)	(8.203)	5.034	(48)	(236)	261
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	410	518	477	506	116	92	106
	b. Lainnya	13	55	(5)	51	(40)	(9)	1.224
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	423	573	472	558	112	82	118
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	-	-	-	-	-	-	-
	b. Lainnya	-	147	112	145	-	76	129
	Total Beban Lainnya (v)	-	147	112	145	-	76	129
VI.	Total Pendapatan (beban) Lainnya	423	426	360	413	85	84	115
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	17.358	(1.454)	(7.843)	5.447	(45)	(339)	269
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	4.587	-	-	1.198	-	-	-
	b. Pajak Tangguhan	(133)	(53)	-	-	40	-	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	12.904	(1.402)	(7.843)	4.249	(61)	(360)	254
X.	Kepentingan Non Pengendali							
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	12.904	(1.402)	(7.843)	4.249	(61)	(360)	254

Tabel 4. 57 Target Posisi Keuangan KAWISATA Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	34.788	9.946	42.129	41.663	121	424	99
	b. Piutang, Net	79.438	15.789	8.246	12.055	10	52	146
	c. Persediaan	-	-	-	-	-	-	-
	d. Aset Lancar Lainnya	14.881	52.736	22.014	40.643	148	42	185
	Total Aset Lancar	129.106	78.471	72.389	94.361	56	92	130
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	10.327	8.942	8.268	7.954	80	92	96
	b. Aset Tidak Berwujud	173	288	480	667	278	167	139
	c. Aset Lain-lain	475	1.063	5.515	2.571	1.161	519	47
	Total Aset Tidak Lancar	10.975	10.293	14.263	11.192	130	139	78
	Total Aset	140.081	88.764	86.652	105.553	62	98	122
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	62.691	28.886	34.710	43.900	55	120	126
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	19.757	3.568	6.732	9.096	34	189	135
	c. Pinjaman Jangka Pendek	-	-	-	-	-	-	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	-	-	-	-	-	-	-
	Total Liabilitas Pendek	82.449	32.454	41.441	52.996	50	128	128
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	-	-	-	-	-	-	-
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	579	3.884	3.167	2.326	547	82	73
	Total Liabilitas Panjang	579	3.884	3.167	2.326	547	82	73
	Total Liabilitas	83.027	36.338	44.608	55.322	54	123	124
c	Ekuitas	57.053	52.426	42.044	50.231	74	80	119
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	140.081	88.764	86.652	105.553	62	98	122

IV.6. PT KA Properti Manajemen (KAPM)

Landasan Hukum :

1. Akta pendirian No. 09 dibuat dihadapan Notaris Fathiah Helmi SH tanggal 8 September 2009;
2. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-51501.AH.01.01 tahun 2009 tanggal 26 Oktober 2009 tentang pengesahan akta pendirian;
3. Akta Perubahan No.73 yang dibuat dihadapan Notaris Fathiah Helmi SH tanggal 24 Juni 2010 tentang penambahan kegiatan usaha;
4. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-37622.AH.01.02 tahun 2010 tanggal 29 Juli 2010;
5. Akta perubahan No. 6 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 14 September 2011 tentang perubahan pengurus perusahaan;
6. Akte perubahan No. 6 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 19 Maret 2012 tentang perubahan susunan pengurus perusahaan;
7. Akte perubahan No. 14 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 29 Januari 2013 tentang perubahan susunan pengurus perusahaan;
8. Akte perubahan No. 12 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 15 April 2013 tentang perubahan susunan komisaris perusahaan;
9. Akte perubahan No. 25 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 24 April 2013 tentang perubahan susunan komisaris perusahaan;

10. Akte perubahan No. 2 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 11 Juni 2013 tentang perubahan susunan komisaris perusahaan;
11. Akte perubahan No. 01 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 5 September 2013 tentang perubahan susunan pengurus perusahaan;
12. Akte perubahan No. 06 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 11 Februari 2014 tentang penambahan anggota Dewan Komisaris perusahaan;
13. Akte perubahan No. 02 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 03 Maret 2014 tentang pemberhentian dan pengangkatan anggota Dewan Komisaris perusahaan;
14. Akte perubahan No. 07 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 09 Juni 2014 tentang pengangkatan anggota Dewan Komisaris perusahaan;
15. Akte perubahan No. 07 tanggal 25 Agustus 2014 yang dibuat oleh Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, M.Kn., Notaris di Jakarta, tentang pengangkatan anggota Dewan Direksi Perusahaan;
16. Akte perubahan No. 04 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 08 Oktober 2014, tentang Keputusan Pemegang Saham PT KA Properti Manajemen;
17. Akte perubahan ke 2 Anggaran Dasar No. 74, tanggal 21 November 2014 yang dibuat oleh Notaris Surjadi Jasin, SH, Notaris di Bandung tentang Penyataan Keputusan Pemegang Saham PT KA Properti Manajemen;
18. Akte perubahan No. 3 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 03 Desember 2015 tentang Perubahan Susunan Komisaris;
19. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.03-0985255 tahun 2015, tanggal 03 Desember 2015;
20. Akte perubahan No. 14 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 31 Agustus 2016 tentang perubahan susunan pengurus perusahaan;
21. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.03-0076538 tahun 2016, tanggal 01 September 2016;
22. Akte perubahan No. 11 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 21 Oktober 2016 tentang perubahan susunan pengurus perusahaan;
23. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.03-0093864 tahun 2016, tanggal 28 Oktober 2016;
24. Akte perubahan No. 21 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 28 Desember 2016 tentang Perubahan Susunan Komisaris;
25. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No.AHU-AH.01.03-0113938 tahun 2016, tanggal 29 Desember 2016;
26. Akte perubahan No. 02 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 07 Agustus 2017 tentang pengangkatan anggota Dewan Direksi Perusahaan;
27. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.03-0160433 tahun 2017, tanggal 09 Agustus 2017.

28. Akta Nomor 17 yang dibuat di hadapan Agung Sri Wijayanti, S.H., M.Kn tanggal 21 Desember 2017 tentang Penambahan Modal Disetor.
29. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.03-0206442 tahun 2017, tanggal 28 Desember 2017.
30. Akta Nomor 9 yang dibuat di hadapan Agung Sri Wijayanti, S.H., M.Kn tanggal 18 Mei 2018 tentang Perubahan Anggaran Dasar PT KA Properti Manajemen dan Penambahan Modal disetor.
31. Akta Nomor 12 yang dibuat di hadapan Agung Sri Wijayanti, S.H., M.Kn tanggal 20 Desember 2018 tentang Perubahan Pasal 3 Kegiatan Usaha PT KA Properti Manajemen.
32. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No.AHU-AH.01-03-0211632 Tanggal 4 Juni 2018 tentang perubahan anggaran dasar PT KA Properti Manajemen dan penambahan modal disetor.
33. Akta Nomor 3 dibuat di hadapan Agung Sri Wijayanti, S.H., M.Kn tanggal 12 Oktober 2018 tentang Pasal 3 maksud dan Tujuan Kegiatan Usaha PT KA Properti Manajemen.
34. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No.AHU-AH.0031825.AH.02.Tahun 2018 Tanggal 21 Desember 2018 tentang perubahan anggaran dasar, modal ditempatkan dan susunan pemegang Saham, dewan komisaris dan Direksi.
35. Akta Nomor 02 dibuat di hadapan Agung Sri Wijayanti, S.H., M.Kn tanggal 02 Oktober 2019 tentang penambahan Modal disetor.
36. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No.AHU.0079321.AH.01.02.Tahun 2019 tentang perubahan anggaran dasar terkait modal dasar dan modal di setor.
37. Akta Nomor Nomo 24 yang dibuat di hadapan Notatis Dini Lastari Siburian, S.H., tanggal 13 Agustus 2020 tentang Perubahan Susunan Kepengurusan PT KA Properti Manajemen.

Maksud dan Tujuan didirikannya KAPM adalah:

Melakukan usaha di bidang pengelolaan aset atau properti perkeretaapian milik KAI maupun pihak lainnya dengan tujuan mengoptimalkan pemanfaatan serta memberikan nilai tambah aset atau properti tersebut guna memenuhi standar mutu terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, KAPM dapat melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

1. Menjalankan usaha di bidang perencanaan, pengawasan pembangunan properti;
2. Menjalankan usaha pembangunan yaitu pemborongan pada umumnya (*General Contractor*), pembangunan konstruksi gedung, jembatan, ruas milik jalan prasarana kereta api, prasarana telekomunikasi, perhotelan, rumah sakit, pipa gas bumi, pipa bahan bakar minyak berikut instalasinya;
3. Menjalankan usaha pengelolaan, jasa pemasaran, perantara dan pengembangan properti (tanah dan bangunan);

4. Menjalankan usaha di bidang perawatan, pemeliharaan dan perbaikan bangunan dalam segala aspek;
5. Menjalankan usaha jasa konsultasi di bidang properti;
6. Menjalankan usaha yang menunjang usaha-usaha pokok sebagaimana dimaksud di atas;
7. Menjalankan usaha perdagangan pada umumnya (*General Trading*) yang meliputi bidang perhotelan, wisma, perkantoran, apartemen, pertokoan, restoran, pusat perbelanjaan terpadu, pasar, prasarana dan sarana telekomunikasi, gas bumi, bahan bakar minyak, termasuk pengisian untuk umum (SPBU) dan pengadaan barang.

Kondisi Umum Kinerja Tahun 2020

Dalam menilai kondisi kinerja tahun 2020 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2020. Namun seiring berjalan waktu asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan RKAP selama tahun 2020 mengalami perubahan akibat terdampak Covid-19.

Kinerja KAPM Tahun 2020

Prognosa Laporan Keuangan 2020

1. Laba Rugi Komprehensif-Tahun 2020

Kinerja KAPM tahun 2020 diprognosakan mencapai laba sebesar Rp76.673.997.000,00 atau 110% dari target laba Revisi RKA tahun 2020 sebesar Rp69.946.413.000,00.

2. Posisi Keuangan-Tahun 2020

Prognosa posisi keuangan tahun 2020 sebesar Rp913.084.601.000,00 atau 108% dari target Revisi RKA tahun 2020 sebesar Rp842.373.171.000,00.

Program Strategis dan Target KAPM Tahun 2021

Dalam upaya peningkatan perusahaan agar dapat tercapai target yang telah ditentukan dapat dilakukan dengan program yang telah disusun sebagai berikut:

1. Konstruksi

a. Ekspansi Bisnis

- 1) Konstruksi prasarana dan fasilitas KA milik swasta;
- 2) Pemeliharaan rutin prasarana dan fasilitas KA;
- 3) Konstruksi telekomunikasi non perkeretaapian;
- 4) Menjalani kerjasama dengan pihak diluar KAI Group untuk pekerjaan dibidang konstruksi;
- 5) Menjalani kerjasama/sinergi dengan Anak Perusahaan KAI untuk *Management Building*;
- 6) *Facility Management, towell dan locker.*

b. Penetrasi pasar

- 1) Perbaikan perencanaan proyek;
- 2) Implementasi SIAP Kontraktor tahap final;
- 3) Penguatan proyek *control unit*;

- 4) Peningkatan kompetensi SDM proyek;
 - 5) Revitalisasi organisasi proyek;
 - 6) Implementasi SMK3;
 - 7) *Reward and punishment*.
- c. Peningkatan kemampuan kerja dengan Investasi alat berat dan *workshop* perawatan prasarana dan pembelian peralatan perawatan prasarana.
2. *Trading*
- a. Memperluas keagenan untuk barang *consumable* KAI;
 - b. Menjadi importir untuk barang *consumable non* KAI;
 - c. Menjadi produsen balas;
 - d. Pengadaan wesel dan komponen JJ lainnya.
 - e. Menjadi bagian dari pengadaan untuk suku cadang sarana KAI Group.
 - f. Stokist atas pekerjaan sarana dan prasarana KAI
3. Properti
- a. Expansi properti satu hotel Boutique Cihampelas;
 - b. Penyelesaikan proyek properti yang masih dalam proses (Purwokerto Timur, JNKA Jatinegara dan Waru Sidoarjo);
 - c. Kerjasama pemanfaatan lahan di sekitar stasiun TOD dengan pengembang;
 - d. Implementasi Properti Management dengan melakukan koordinasi dengan KAI Group terkait lingkup kerja dan penentuan lokasi.
4. Properti
- a. Kerjasama *ticketing* LRT;
 - b. Investasi *stone crusher* dengan melakukan pemilihan mitra pengelola terkait kepastian skema kerjasama.

Laporan Keuangan

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2021

Target laba (rugi) tahun 2021 sebesar Rp85.582.548.000,00 atau 101% dari prognosa laba Revisi RKA tahun 2020 sebesar Rp76.673.997.000,00.

2. Posisi Keuangan – Tahun 2021

Posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp Rp985.467.088.000,00 atau 108% terhadap prognosa Revisi RKA tahun 2020 sebesar Rp913.084.602.000,00.

Tabel 4. 58 Target Laba Rugi Komprehensif KAPM Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	-	-	-	-	-	-	-
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	-	-	-	-	-	-	-
	d. Pendapatan Non Angkutan	1.024.885	789.399	897.484	920.400	88	114	103
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	1.024.885	789.399	897.484	920.400	88	114	103
II.	Beban							
	a. Pegawai	71.559	68.717	52.429	70.062	73	76	134
	Jumlah I.a	71.559	68.717	52.429	70.062	73	76	134
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan	-	-	-	-	-	-	-
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban i.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan	958	1.652	5.730	1.876	598	347	33
	f. Amortisasi	-	-	-	-	-	-	-
	g. Komersial	-	-	80	-	-	-	-
	h. Operasi	-	603.891	-	-	-	-	-
	i. Pelayanan	-	-	-	-	-	-	-
	j. Keamanan	-	-	-	-	-	-	-
	k. Optimalisasi Aset	810.338	2.192	732.128	709.278	90	33.406	97
	l. Asuransi	-	-	-	-	-	-	-
	m. Pendidikan	-	123	-	135	-	-	-
	n. Teknologi Informasi	-	650	-	715	-	-	-
	o. Umum Dan Administrasi	31.852	20.723	13.291	22.015	42	64	166
	p. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	914.707	697.948	803.658	804.081	88	115	100
III.	Labanya (Rugi) Usaha	110.178	91.452	93.826	116.319	85	103	124
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	3.809	4.121	4.309	1.466	113	105	34
	b. Lainnya	(1.226)	45	790	786	(64)	1.755	100
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	2.583	4.166	5.099	2.252	197	122	44
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	1.739	1.334	1.301	4.497	75	98	346
	b. Lainnya	88	656	1.794	880	2.028	274	49
	Total Beban Lainnya (v)	1.827	1.990	3.096	5.377	169	156	174
VI.	Total Pendapatan (beban) Lainnya	756	2.177	2.003	(3.124)	265	92	##
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	110.934	93.628	95.829	113.195	86	102	118
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	29.727	23.682	19.155	27.612	80	81	144
	b. Pajak Tangguhan	165	-	-	-	-	-	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	81.042	69.946	76.674	85.583	95	110	112
X.	Kepentingan Non Pengendali							
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	81.042	69.946	76.674	85.583	95	110	112

Tabel 4. 59 Target Posisi Keuangan KAPM Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019 Audited	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						[5:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	201.666	43.513	337.298	429.298	167	775	127
	b. Piutang, Net	201.140	53.010	27.506	27.598	14	52	100
	c. Persediaan	2.068	1.221	1.873	2.873	91	153	153
	d. Aset Lancar Lainnya	389.095	629.319	477.569	372.756	123	76	78
	Total Aset Lancar	793.969	727.063	844.246	832.525	106	116	99
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	29.137	41.217	36.969	49.585	127	90	134
	b. Aset Tidak Berwujud	-	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	11.986	74.094	31.870	103.357	266	43	324
	Total Aset Tidak Lancar	41.124	115.311	68.838	152.942	167	60	222
	Total Aset	835.092	842.373	913.085	985.467	109	108	108
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	439.825	401.795	394.869	288.849	90	98	73
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	50.909	46.072	117.919	76.654	232	256	65
	c. Pinjaman Jangka Pendek	-	-	-	-	-	-	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	-	-	-	152.700	-	-	-
	Total Liabilitas Pendek	490.734	447.867	512.788	518.203	104	114	101
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	-	-	-	-	-	-	-
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	2.154	2.616	2.616	3.158	121	100	121
	Total Liabilitas Panjang	2.154	2.616	2.616	3.158	121	100	121
	Total Liabilitas	492.888	450.483	515.403	521.361	105	114	101
c	Ekuitas	342.204	391.890	397.681	464.106	116	101	117
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	835.092	842.373	913.085	985.467	109	108	108

IV.7. Laporan Keuangan Konsolidasi

IV.7.1 Laba Rugi Komprehensif

Tabel 4. 60 Target Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi Tahun 2021

No	Uraian	KAI (Induk)	Anak Perusahaan						Total Anak Perusahaan	KAI (Konsolidasi Setelah Eliminasi)
			RMU	Kawista	KCI	Kalog	KAPM	Railink		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I.	Pendapatan									
	a. Pendapatan Angkutan Ka Penumpang	1.687.704	-	38.655	711.495	-	-	12.820	762.969	2.450.674
	b. Pendapatan Angkutan Ka Barang	7.714.143	-	-	-	858.788	-	-	858.788	7.952.988
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan Ka	89.096	313.515	153.320	-	455.516	-	-	922.352	721.843
	d. Pendapatan Non Angkutan	770.890	540.224	44.539	146.051	124.164	920.400	144.240	1.919.618	1.366.035
	e. Kompensasi Pemerintah (pso-imo)									-
	1. PSO	1.510.601	-	-	2.171.842	-	-	-	2.171.842	3.593.809
	2. Perintis	192.460	-	-	-	-	-	-	-	192.460
	3. IMO	1.119.091	-	-	-	-	-	-	-	1.119.091
	f. Pendapatan Konstruksi	3.621.229	-	-	-	-	-	-	-	3.621.229
	Jumlah Pendapatan (I)	16.705.214	853.739	236.514	3.029.388	1.438.468	920.400	157.060	6.635.569	21.018.128
II.	beban									
	a. Pegawai	5.052.212	203.003	23.470	574.696	154.014	70.062	22.289	1.047.534	6.099.745
	b. BBM & LAA	1.342.794	-	-	214.267	-	-	6.086	220.353	1.563.147
	c. Perawatan									
	1. Sarana Perkeretaapian	1.952.859	-	-	353.172	-	-	41.291	394.463	2.347.321
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	196.152	-	-	2.426	-	-	1.402	3.827	199.979
	3. Prasarana Perkeretaapian	1.187.362	-	-	-	-	-	-	-	1.187.362
	a. Non IM-IO	63.160	-	-	-	-	-	-	-	63.160
	b. IM	881.728	-	-	-	-	-	-	-	881.728
	c. IO	242.474	-	-	-	-	-	-	-	242.474
	JUMLAH II.C.3	1.187.362	-	-	-	-	-	-	-	1.187.362
	Jumlah II.c	3.336.373	-	-	355.597	-	-	42.693	398.290	3.734.663
	d. Beban Sewa	-	20.563	19.439	202.279	-	-	14.080	256.362	7.433
	e. Penggunaan Prasarana (TAC)	713.735	-	-	168.094	-	-	9.693	177.787	839.318
	f. Penyusutan	771.262	26.539	2.312	115.344	120.117	1.876	37.856	304.043	1.075.305
	g. Amortisasi	270.075	-	233	2.853	-	-	-	3.087	273.162
	h. Komersial	391.075	508.890	7.870	91.766	918.882	-	1.203	1.528.612	589.567
	i. Operasi	116.175	51.683	8.385	20.784	-	-	1.901	82.753	198.927
	j. Pelayanan	278.925	-	165.478	361.124	-	-	7.542	534.144	589.519
	k. Keamanan	139.610	-	-	326.636	-	-	3.265	329.901	469.511
	l. Optimalisasi Aset	129.970	3.647	-	-	-	709.278	-	712.925	477.526
	m. Asuransi	88.789	-	13	29.830	1.946	-	2.884	34.674	123.463
	n. Pendidikan	68.072	-	23	7.923	-	135	8	8.089	76.161
	o. Teknologi Informasi	144.516	-	-	138.770	-	715	-	139.485	284.002
	p. Umum Dan Administrasi	533.578	15.946	4.258	65.083	59.615	22.015	6.309	173.226	640.748
	r. Biaya Konstruksi	3.621.229	-	-	-	-	-	-	-	3.621.229
	Jumlah Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administr	16.998.389	830.272	231.480	2.675.046	1.254.575	804.081	155.810	5.951.264	20.663.426
III.	Laba (Rugi) Usaha	(293.175)	23.467	5.034	354.342	183.893	116.319	1.250	684.305	354.701
IV.	Pendapatan Lainnya									
	A. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	82.291	2.315	506	7.179	(165)	1.466	-	11.302	15.936
	B. Lainnya	77.657	-	51	-	4.682	786	1.659	7.178	84.835
	Jumlah Pendapatan Lainnya (IV)	159.948	2.315	558	7.179	4.517	2.252	1.659	18.480	100.771
V.	Beban Lainnya									
	A. Bunga Pinjaman	1.131.896	10.500	-	34.552	22.406	4.497	44.161	116.117	1.248.013
	B. Lainnya	30.014	-	145	2.127	-	880	-	3.152	33.166
	Jumlah Beban Lainnya (V)	1.161.910	10.500	145	36.679	22.406	5.377	44.161	119.268	1.281.178
IV.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(1.001.962)	(8.185)	413	(29.500)	(17.889)	(3.124)	(42.503)	(100.788)	(1.180.407)
V.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(1.295.137)	15.282	5.447	324.842	166.004	113.195	(41.253)	583.517	(825.706)
VI.	Beban Pajak Penghasilan									
	A. Pajak Kini	-	3.362	1.198	71.465	36.521	27.612	-	140.159	140.159
	B. Pajak Tangguhan	(242.527)	-	-	-	-	-	-	-	(242.527)
VII.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(1.052.610)	11.920	4.249	253.377	129.483	85.583	(41.253)	443.358	(723.338)
VIII.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-	-	(14.433)
IX.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(1.052.610)	11.920	4.249	253.377	129.483	85.583	(41.253)	443.358	(708.904)

IV.7.2 Posisi Keuangan

Tabel 4. 61 Target Posisi Keuangan Konsolidasi Per 31 Desember 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Prognosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021	%		
						(5:3)	(5:4)	(6:5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	3.866.483	2.133.689	6.608.787	3.909.188	171	310	59
	b. Piutang, Net	885.503	850.200	317.754	458.735	36	37	144
	c. Persediaan	1.064.705	824.001	913.175	805.763	86	111	88
	d. Aset Lancar Lainnya	1.082.032	1.833.997	1.355.989	1.310.713	125	74	97
	Total Aset Lancar	6.898.724	5.641.887	9.195.705	6.484.399	133	163	71
	Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	19.411.209	19.644.314	17.925.670	19.208.887	92	91	107
	b. Aset Tidak Berwujud	13.139.298	20.344.309	18.110.513	22.949.753	138	89	127
	c. Aset Lain-lain	5.456.317	8.183.077	7.805.475	12.351.767	143	95	158
	Total Aset Tidak Lancar	38.006.824	48.171.700	43.841.658	54.510.407	115	91	124
	Total Aset	44.905.547	53.813.587	53.037.363	60.994.806	118	99	115
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	4.305.665	3.831.872	4.301.572	4.231.776	100	112	98
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	918.215	316.366	713.313	655.683	78	225	92
	c. Pinjaman Jangka Pendek	1.533.341	3.635.904	3.415.207	2.176.180	223	94	64
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.356.167	622.055	1.219.934	2.498.965	90	196	205
	Total Liabilitas Pendek	8.113.388	8.406.197	9.650.026	9.562.603	119	115	99
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	12.637.647	22.758.199	20.668.486	27.612.562	164	91	134
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	831.549	525.058	820.476	820.476	99	156	100
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	3.517.339	4.065.923	4.014.919	4.304.251	114	99	107
	Total Liabilitas Panjang	16.986.535	27.349.179	25.503.882	32.737.288	150	93	128
Total Liabilitas	25.099.923	35.755.376	35.153.907	42.299.892	140	98	120	
c	Ekuitas	19.805.624	18.058.211	17.883.456	18.694.914	90	99	105
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	44.905.547	53.813.587	53.037.363	60.994.806	118	99	115

BAB V RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS

Dalam rangka untuk mendukung efektivitas kinerja Direksi KAI dan tujuan Perseroan dalam bentuk tugas pengawasan dan penasehatan terhadap segala kebijakan yang telah ditetapkan dan pelaksanaannya, maupun kegiatan pembinaan dan operasional Perseroan, maka disusun program kerja tahun 2021 sebagai berikut:

V.1 Tugas Dan Fungsi

1. Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai Perseroan maupun usaha perseroan yang dilakukan oleh Direksi;
2. Dewan Komisaris memberikan nasehat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perseroan serta ketentuan Anggaran Dasar dan Rapat Umum Pemegang Saham, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan.

V.2 Program Pengawasan Dan Penasehatan

1. Umum:
 - a. Penyusunan draft program kerja Komite (Komite Audit/KA dan Komite Pemantau Manajemen Risiko/KPMR) Tahun 2021;
 - b. Penyusunan laporan kegiatan Komite Audit triwulanan/tahunan tahun 2020 dan tahun 2021;
 - c. Penelaahan penyusunan *Term Of Reference* (TOR) pemilihan Kantor Akuntan Publik (KAP) 2021;
 - d. Seminar/Lokakarya/*Workshop/Inhouse Training*;
 - e. Pelaksanaan telaah atas pengaduan yang berkaitan dengan BUMN yang diterima oleh Dekom.
2. Tugas dan Tanggung Jawab:
 - a. Pengawasan terhadap pelaporan keuangan.
 - 1) Pengawasan atas pelaksanaan Program Kerja Audit Tahunan TW. IV/2020 dan Program Kerja Audit Tahunan 2021;
 - 2) Monitoring tindak lanjut temuan audit intern dan ekstern;
 - 3) Progres upaya peningkatan mutu hasil audit SPI.
 - b. Pengawasan terhadap *auditing process* yang berhubungan dengan SPI.
 - 1) Pengawasan atas pelaksanaan Program Kerja Audit Tahunan TW. IV/2020 dan Program Kerja Audit Tahunan 2021;
 - 2) Monitoring tindak lanjut temuan audit intern dan ekstern;

- 3) Progres upaya peningkatan mutu hasil audit SPI.
- c. Pengawasan terhadap *auditing process* yang berhubungan Auditor Eksternal/KAP.
- 1) Pemilihan KAP untuk audit laporan keuangan tahun 2021;
 - 2) *Progres meeting* supervisi pelaksanaan audit laporan keuangan tahun buku 2021;
 - 3) Pengawasan efektifitas pelaksanaan audit eksternal dan audit internal.
- d. Pengawasan terhadap *internal control*.
- Pengawasan pelaksanaan pengendalian internal terhadap :
- 1) Pengembangan angkutan barang;
 - 2) Capaian kinerja investasi;
 - 3) Pengelolaan & pengusahaan aset non produksi;
 - 4) Pengelolaan pengadaan barang & jasa;
 - 5) Evaluasi kinerja anak perusahaan.
- e. Pengawasan terhadap implementasi *Good Corporate Governance (GCG)*
- 1) Progres implementasi GCG;
 - 2) Progres monitoring tindak lanjut hasil *assessment* penerapan GCG;
 - 3) Rencana untuk memantau penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.
- f. Pengawasan kepatuhan
- Pembahasan kepatuhan direksi terhadap peraturan perundang-undangan dan perjanjian dengan pihak ketiga;
- g. Pengawasan mutu dan sistem informasi teknologi
- 1) Kebijakan mutu dan pelayanan beserta pelaksanaannya;
 - 2) Kebijakan sistem teknologi informasi.
- h. Pengawasan sumber daya manusia
- Pengawasan terhadap kebijakan sumber daya manusia
- i. Pengawasan manajemen risiko
- 1) Pengawasan implementasi manajemen risiko;
 - 2) Pengawasan investasi tahun sebelumnya dan tahun berjalan;
 - 3) Pemantauan risiko terhadap rencana pembentukan dan penambahan modal anak perusahaan;
 - 4) Pemantauan risiko pengelolaan anak perusahaan;

- 5) Analisis risiko terhadap rencana penerbitan surat hutang dan pinjaman jangka panjang;
 - 6) Analisis risiko terhadap rencana bisnis yang memberikan dampak signifikan terhadap kinerja operasi;
 - 7) Pemantauan risiko manajemen SDM.
- j. Pengawasan terhadap pusat manajemen risiko
- 1) Pemantauan dan evaluasi output kegiatan pusat manajemen risiko;
 - 2) Pelaksanaan *benchmarking* implementasi manajemen risiko BUMN lainnya dan Swasta.
- k. Penilaian Dirut oleh Komisararis (Dirut menilai anggota direksi lainnya)
- 1) Aspek Keuangan
Pencapaian target RKAP: Laporan Laba/Rugi, Neraca, Arus Kas, dan Perubahan Modal.
 - 2) Aspek GCG
Berdasarkan hasil penilaian dari KAP dan BPKP
 - 3) Aspek Operasi
 - Pelayanan dan Keamanan;
 - Pasar baru dan produk baru;
 - Keselamatan.
 - 4) Aspek kepatuhan
 - Peraturan perundang-undangan;
 - Perjanjian;
 - Tindak lanjut temuan hasil audit (Internal maupun eksternal).

BAB VI PENUTUP

VI.1. Kesimpulan

Prognosa Tahun 2020 :

1. Prognosa pendapatan operasi tahun 2020 (diluar pendapatan konstruksi) sebesar Rp14.397.009.088.000,00 atau 108% dari target Rp13.293.769.711.000,00;
2. Prognosa rugi bersih tahun berjalan tahun 2020 sebesar Rp1.698.982.808,00 atau 150% dari target rugi bersih tahun 2020 sebesar Rp3.427.388.947.000,00;
3. Prognosa tahun 2020 untuk pelaksanaan Investasi yang meliputi sarana, prasarana, maupun fasilitas serta proyek penugasan Pemerintah selama tahun 2020 sebesar Rp6.192.025.927.000,00 atau 63% dari anggaran sebesar Rp9.833.229.072.000,00.

Anggaran Tahun 2021 :

1. Target pendapatan angkutan penumpang ditambah dengan PSO tahun 2021 sebesar Rp6.044.482.729.000,00 atau 111% dari prognosa 2020 sebesar Rp5.469.562.530.000,00.

Hal tersebut dapat tercapai dengan upaya :

- a. Rekayasa pola operasi KA untuk meningkatkan utilitas *trainset* karena tidak adanya penambahan sarana kereta pada GAPEKA 2021;
- b. Standarisasi kereta K3 106 TD (AC *Split*) menjadi setara K3 80 TD *New Image* (AC *Package*) untuk diprioritaskan menggantikan K3 lama pada KA Komersial jarak jauh;
- c. Penerapan sistem *single billing* untuk pembayaran di KAI Access;
- d. Bekerjasama dengan *channel penjualan* (*Business to Business*) dan *merchants partner*;
- e. Integrasi layanan antar moda di aplikasi KAI Access;
- f. Penilaian kinerja tenaga penjualan eksternal berdasarkan target penjualan minimum dan SLA.

Beberapa inovasi yang dilakukan yaitu :

- a. Peningkatan (*improvement*) atas implementasi RTS 4.0 ;
- b. Penambahan fitur Aplikasi penjualan KAI Access ;
- c. Pelayanan KA Lokal lintas Bandung Raya menggunakan *e-gate* ;
- d. RTS 4.0 integrasi dengan CRM dan DWH;

2. Target pendapatan angkutan barang tahun 2021 sebesar Rp7.952.987.639.000,00 atau 126% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp6.301.587.852.000,00.

Hal tersebut dapat tercapai dengan upaya :

- a. Peningkatan volume angkutan eksisting di Sumatera Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan dan Jawa;
- b. Optimalisasi angkutan batubara PT BA dan Swasta;
- c. Penurunan waktu perputaran KA;
- d. Peningkatan prasarana pendukung muat bongkar;

- e. Peningkatan kapasitas lintas;
 - f. Pengembangan Sarana;
 - g. *Marketing strategy, customer retention* dan pentarifan;
 - h. Peningkatan keselamatan dan pengembangan sistem informasi;
 - i. Pemenuhan alat produksi sarana.
3. Target pendapatan pendukung angkutan KA dan non angkutan tahun 2021 dengan total sebesar Rp2.087.876.976.000,00 dengan prosentase 115% dari prognosa tahun 2020 sebesar Rp1.808.777.184.070,00.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai target tersebut antara lain:

- a. Peningkatan mutu SDM khususnya peningkatan kompetensi dengan program pelatihan;
 - b. Melakukan kerjasama *naming right*/komersialisasi di stasiun dan kereta;
 - c. Optimalisasi pemanfaatan aset untuk utilitas;
 - d. Terus menjalankan proses penagihan untuk mengurangi *backlog* kontrak *expired*, maupun *backlog* penagihan kontrak aktif, dengan membuat *task force*;
 - e. Kerjasama dengan mitra untuk program digitalisasi stasiun terutama media informasi pelayanan dan komersial;
 - f. Program penataan stasiun terkait standar desain, tata letak, dan integrasi dengan alur serta fungsi pelayanan penumpang dan komersial.
 - g. Penyesuaian skema kerjasama di stasiun dengan model kerjasama yang lebih menguntungkan.
- Inovasi yang dilakukan yakni:
5. Penataan tenant dan digitalisasi media stasiun guna memberikan kenyamanan bagi customer dan peningkatan value stasiun;
 6. Optimalisasi pendapatan melalui kerjasama pemberian *naming rights* Stasiun dan Kereta Api.
 7. Pengembangan aplikasi Frontend Mobile Application (KAI Access) seperti pengelolaan iklan, penambahan fitur asuransi dan fitur lainnya guna meningkatkan pendapatan bisnis digital.
 8. Optimalisasi aset disepanjang jalur KA dengan penempatan fiber optic untuk mendukung kegiatan operasional dan kegiatan bisnis KAI Group seperti layanan wifi di stasiun, layanan wifi kereta, TV KA, Entertainment on Board dan lainnya.
4. Peningkatan Keselamatan, dengan upaya:
- a. Penguatan Pembuatan dan pengembangan digitalisasi proses bisnis unit *safety* sesuai perkembangan teknologi informasi, modernisasi alat, dan riset dalam upaya meningkatkan keselamatan (operasional, lingkungan, pekerja dan umum) di KAI;
 - b. Penguatan *set up* Sistem SMKP sebagai langkah untuk mengurangi kecelakaan di tahun 2021;
 - c. Penguatan kultur dan pemahaman wawasan keselamatan di Pusat dan Daerah;
 - d. Evaluasi keselamatan (*safety risk management, health risk assessment*, inspeksi keselamatan, audit keselamatan dan investigasi) di Pusat dan Daerah.
 - e. Penyusunan dan review Peraturan Dinas;
 - f. Penyusunan SOP, instruksi kerja dan *checksheet* yang terkait operasi, prasarana dan sarana;
 - g. Penyusunan SNI bidang sarana perkeretaapian melalui Komite Teknik 45-01;

- h. Penyusunan SNI bidang prasarana perkeretaapian melalui Komite Teknik 45-02;
 - i. Pengembangan *Safety Rail Map* (SRM);
 - j. Penelitian EWS pada daerah rawan jalur KA.
 - k. Pengoptimalan tenaga Polsuska dalam rangka pengamanan di atas KA, di jalur dan aset secara efektif dan efisien;
 - l. Pelaksanaan penegakan protokol kesehatan ke semua unit kerja di perkantoran, stasiun dan di atas KA;
 - m. Penerapan SMP dan mencapai level 3 (patuh) di tahun 2021;
5. Program biaya diupayakan seefisien mungkin, dengan prioritas pada perawatan sarana dan prasarana dengan harga yang wajar dan dapat dipertanggungjawabkan serta harus diperbandingkan dengan sasaran keandalan *output* dan dampak *revenue* yang dihasilkan.
 6. Meningkatkan pelayanan melalui penurunan tingkat kelambatan KA penumpang dan KA barang, menambah kapasitas angkut, optimalisasi penggunaan teknologi serta meningkatkan SDM yang kompeten dan profesional;
 7. Pemanfaatan teknologi atau mekanisme perawatan sarana/prasarana dan pemanfaatan *job enlargement/job enrichment*.
 8. Investasi disesuaikan dengan skala prioritas, kemampuan *cash flow* perusahaan, nilai manfaat dan finansial yang dihasilkan serta prinsip kehati-hatian;
 9. Terkait hal-hal tersebut di atas, maka target perusahaan menjadi rugi sebesar Rp 708.904.000.000.

VI.2. Hal-Hal Yang Mempengaruhi RKAP Tahun 2021

1. Asumsi Pemulihan pandemi covid-19 pada tahun 2021;
2. *Cost overrun* terdiri dari *Cost overrun* LRT sebesar Rp2.800.000.000.000,00 - 3.100.000.000.000,00 dan *Cost overrun* PSBI sebesar Rp8.200.000.000.000,00 - Rp11.800.000.000.000,00 yang akan diusulkan sebagai PMN;
3. Kepastian kompensasi pemerintah pada tahun 2021 dengan asumsi PSO sebesar Rp3.594.231.864.000,00 Subsidi perintis Rp192.460.430.000,00 dan IMO sebesar Rp1.119.090.909.000,00;
4. Kekurangan pendanaan investasi non penugasan tahun 2021 yang direncanakan menggunakan opsi pinjaman atau obligasi/efek;
5. KCI masih diasumsikan dalam konsolidasi KAI mengingat terdapat rencana integrasi transportasi Jabodetabek termasuk pengalihan KCI ke PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek (MITJ);
6. Konsolidasi proyek *incubus* masih diasumsikan menggunakan nilai buku sebesar Rp1.600.000.000.000,00.

VI.3. Hal-Hal Yang Mohon Keputusan Dalam RKAP 2021

1. Permohonan persetujuan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2021 dengan pokok-pokok sebagai berikut:

a. Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2021 ditargetkan Total Aset sebesar Rp60.995.231.834.000,00 atau meningkat 15% dari prognosa tahun 2020 dengan rincian perhitungan sebagai berikut:

Aset			
Aset Lancar	Rp	6.484.399	juta
Aset Tidak Lancar	Rp	54.510.407	juta
Jumlah Aset	Rp	60.994.806	juta
Liabilitas dan Ekuitas			
Liabilitas Jangka Pendek	Rp	9.562.603	juta
Liabilitas Jangka Panjang	Rp	32.737.288	juta
Ekuitas	Rp	18.694.914	juta
Jumlah Liabilitas dan Ekuitas	Rp	60.994.806	Juta

b. Laporan Laba Rugi Konsolidasian

Labarugi Konsolidasian KAI tahun 2021 ditargetkan rugiyang dapat diatribusikan sebesar Rp708.904.231.000,00 atau meningkat 42% dari prognosa tahun 2020, dengan rincian perhitungan sebagai berikut:

Pendapatan Usaha	Rp	21.018.128	Juta
Beban Usaha	Rp	(20.633.426)	Juta
Labarugi) Usaha	Rp	354.701	Juta
Pendapatan (Beban) Lain-lain	Rp	(1.180.407)	Juta
Labarugi) Sebelum Pajak	Rp	(825.706)	Juta
Pajak Penghasilan	Rp	102.369	Juta
Labarugi) Bersih Tahun Berjalan	Rp	(723.338)	Juta
Kepentingan Non Pengendali	Rp	(14.433)	Juta
Labarugi) yang Dapat Diatribusikan	Rp	(708.904)	juta

c. Investasi

1. Investasi Bisnis Eksisting	Rp	1.833.316	Juta
2. Investasi Bisnis Pengembangan	Rp	770.373	Juta
3. Penyertaan Modal	Rp	270.408	Juta
4. Investasi LRT Jabodebek	Rp	6.425.684	Juta
5. Anak Perusahaan	Rp	325.738	Juta
Total	Rp	9.675.518	Juta

d. Tingkat Kesehatan Perusahaan

Target tingkat kesehatan RKAP tahun 2021 sesuai perhitungan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 sebagai berikut:

Uraian		
Aspek Keuangan	:	22,50
Aspek Operasional	:	35,00
Aspek Administrasi	:	15,00
Total Nilai	:	72,50
Kriteria Tingkat Kesehatan		Sehat (A)

2. Permohonan Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Tahun 2021, sebagai berikut :

a. Program Kemitraan

Dana Tersedia		
Saldo Awal	Rp	0 juta
Penyisihan Laba Perusahaan	Rp	- juta
Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	Rp	7.697 juta
Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	Rp	501 juta
Penerimaan Lain	Rp	24 juta
Jumlah Dana Tersedia	Rp	8.222 juta
Penggunaan Dana		
Penyaluran Pinjaman Kepada Mitra Binaan	Rp	8.222 juta
Jumlah Penggunaan	Rp	8.222 juta
Saldo Akhir	Rp	0 juta

b. Program Bina Lingkungan

Dana Tersedia		
Saldo Awal	Rp	0 juta
Alokasi Beban Perusahaan	Rp	8.769 juta
Penerimaan Lain	Rp	0 juta
Jumlah Dana Tersedia	Rp	8.769 juta
Penggunaan Dana		
Penyaluran Dana Bina Lingkungan	Rp	8.769 juta
Jumlah Penggunaan	Rp	8.769 juta
Saldo Akhir	Rp	0 juta

- Permohonan persetujuan *Key Performance Indicators* (KPI) Direksi dan Dewan Komisaris Tahun 2021.
- Permohonan persetujuan pinjaman/penawaran umum berkelanjutan efek/efek syariah sebanyak-banyaknya Rp3.000.000.000.000,-.
- Permohonan dukungan atas pemenuhan pendanaan cost overrun (disebabkan faktor eksternal) atas Penugasan Pemerintah untuk Proyek LRT Jabodebek dan Proyek Kereta Cepat Jakarta – Bandung.

VI.4. Arahan-arahan Rapat Umum Pemegang Saham

1. Menyusun cascading langkah dan target pencapaian RJPP Tahun 2020-2024 yang terukur dengan penanggung jawab yang jelas serta melakukan evaluasi secara periodik.
2. Memastikan seluruh insan perusahaan memahami dokumen RJPP Tahun 2020-2024 melalui sosialisasi, dan penerapan key performance indicators agar diturunkan kepada unit-unit kerja sampai dengan target kinerja individual.
3. RKAP Tahun 2021 agar di-breakdown menjadi rencana bulanan untuk memudahkan monitoring dan evaluasi pencapaiannya.
4. Operasi perusahaan agar diupayakan untuk terus meningkatkan pendapatan, namun tetap berpegang pada efisiensi beban-beban usaha, baik beban pokok pendapatan maupun beban administrasi dan umum.
5. Direksi agar memastikan bahwa penarikan pinjaman/pendanaan harus mempertimbangkan aspek timing, sizing dan pricing serta skema dan proses terbaik sehingga dapat dilakukan efisiensi terhadap beban bunga (cost of fund) serta tidak memberatkan kinerja keuangan perusahaan di masa mendatang.
6. Direksi agar menindaklanjuti dan menyelesaikan secara tuntas temuan, saran dan rekomendasi auditor, baik auditor eksternal (BPK RI dan/atau KAP) maupun auditor internal (SPI) di tahun 2020 dan tahun-tahun sebelumnya. Tindak lanjut penyelesaian temuan/saran auditor agar dibahas secara komprehensif dengan Dewan Komisaris dan dilaporkan secara tertulis kepada Pemegang Saham.
7. Perbuatan-perbuatan Direksi yang memerlukan persetujuan tertulis dari RUPS diajukan secara tersendiri dengan dilengkapi sekurang-kurangnya tanggapan Dewan Komisaris, Pakta Integritas Direksi, kajian teknis, kajian hukum, kajian ekonomi dan kajian risiko.
8. Dewan Komisaris agar lebih meningkatkan pengawasan atas kebijakan dan tindakan Direksi terutama dalam bidang tata kelola perusahaan, operasional dan keuangan perusahaan yang sehat.
9. Direksi agar terus meningkatkan kemampuan dan kapabilitas SDM melalui program yang terukur untuk menciptakan lebih banyak calon suksesor dari kalangan milenial (termasuk di dalamnya memperhatikan keterwakilan perempuan).
10. Memperkuat fungsi legal, pengendalian internal dan manajemen risiko perusahaan dalam rangka early warning system. Selanjutnya, Dewan Komisaris agar melakukan evaluasi atas efektivitas peran SPI dan manajemen risiko serta melaporkan hasilnya kepada Pemegang Saham.
11. Memperhatikan saran dan pendapat Dewan Komisaris sebagaimana yang telah disampaikan dalam surat Nomor: 07/CF/KOM/I/2021 tanggal 18 Januari 2021 (mengenai RJPP) dan Nomor: 05/CF/KOM/I/2021 tanggal 18 Januari 2021 (mengenai RKAP).

12. Menyampaikan Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Keuangan Tahun Buku 2020 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik selambat-lambatnya akhir Februari 2021.
13. Menyampaikan laporan secara tepat waktu melalui portal Kementerian BUMN dan senantiasa memperbaharui data/informasi portal tersebut yang terdiri dari portal Sistem Laporan Berkala (<http://silaba.bumn.go.id>), Portal Aset (<http://asset.bumn.go.id>), Portal SDM (<http://sdm.bumn.go.id>), Portal PKBL (<http://pkbl.bumn.go.id>) dan Portal Publik (www.bumn.go.id) serta melaporkannya kepada unit pengelola portal.
14. Berkenaan dengan kegiatan pelaksanaan TJSJ agar:
15. Diutamakan yang mendukung kegiatan bisnis perusahaan dan mampu melindungi serta meningkatkan kelangsungan usaha perusahaan, salah satunya dengan cara community development pada masyarakat sekitar wilayah usaha perusahaan yang terkena dampak langsung perusahaan
16. Menindaklanjuti dan melaksanakan hasil rekomendasi pembahasan Rencana Kerja dan Anggaran TJSJ dengan Asisten Deputi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana tertuang dalam Risalah Rapat Nomor: RIS-77/DSI.MBU.B/01/2021
17. Menindaklanjuti arahan Pemegang Saham sebagaimana tercantum dalam Surat Aspirasi Pemegang Saham untuk Penyusunan RKAP Tahun 2021 Nomor: S-949/MBU/10/2020 tanggal 23 Oktober 2020.
18. Buku RJPP Tahun 2020-2024, Buku RKAP Tahun 2021, Buku dan Risalah Pembahasan RKA-PKBL Tahun 2021, Kontrak Manajemen dan Tanggapan Dewan Komisaris, serta Arahan Pemegang Saham merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Risalah RUPS ini.
19. Direksi agar meningkatkan kinerja keuangan sehingga lebih berkesinambungan dengan secara bertahap mempertahankan rasio-rasio hutang pendanaan pada level rasio investment grade.
20. Pembinaan terhadap Anak Perusahaan agar menjadi concern sehingga di kemudian hari kinerja lebih baik (tidak merugi) dan dapat berkontribusi baik operasional dan keuangan induk.
21. Direksi agar mendukung program Holding BUMN Perkeretaapian dalam rangka meningkatkan value proposition dan skala usahanya untuk membangun ekosistem perkeretaapian yang lebih baik.
22. Direksi agar terus berkomitmen untuk menyelesaikan pembangunan proyek strategis nasional dengan berpegang pada prinsip akuntabel dan kehati-hatian.