

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN TAHUN 2022

BANGKIT LEBIH CEPAT DENGAN
KOLABORASI DAN EFISIENSI

PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)



**LEMBAR PERSETUJUAN
RKAP TAHUN 2022
DEWAN KOMISARIS PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)**


SAID AQIL SIROJ
KOMISARIS UTAMA


ROCHADI
KOMISARIS INDEPENDEN


RIZA PRIMADI
KOMISARIS INDEPENDEN


CRIS KUNTADI
ANGGOTA KOMISARIS


FREDDY HARRIS
ANGGOTA KOMISARIS


PUNGKY SUMADI
ANGGOTA KOMISARIS


DIAH NATALISA
ANGGOTA KOMISARIS


CHAIRUL ANWAR
ANGGOTA KOMISARIS

**LEMBAR PERSETUJUAN
RKAP TAHUN 2022
DIREKSI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)**



DIDIEK HARTANTYO
DIREKTUR UTAMA



DADAN RUDIANSYAH
DIREKTUR NIAGA



HERU KUSWANTO
DIREKTUR OPERASI



AWAN HERMAWAN P.
DIREKTUR PENGELOLAAN
PRASARANA



EKO PURWANTO
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
DAN MANAJEMEN
RISIKO

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat karunia-Nya penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) tahun 2022 dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan.

Penyusunan RKAP KAI tahun 2022 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 2022. Proses penyusunan dimulai pada bulan Juli 2021, dan serangkaian mekanisme telah dilaksanakan untuk mendapatkan RKAP tahun 2022 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 untuk maju dan berkembang dalam situasi ini disamping berupaya meningkatkan kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, serta melalui kompetensi yang dimilikinya. 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.

Di tengah optimisme pemulihan ekonomi di tahun 2022, pandemi Covid-19 diperkirakan masih akan memberikan ketidakpastian. Tahun 2021 diharapkan akan menjadi tahun pemulihan dari dampak pandemi Covid-19. Sinyal pemulihan ekonomi dapat terlihat dari Purchasing Managers' Index (PMI) manufaktur global yang berada pada zona ekspansif. Dalam menyambut sinyal 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 2022 ini yaitu "Bangkit Lebih Cepat Dengan Kolaborasi Dan Efisiensi". Semoga KAI dapat mencapai target yang telah ditentukan, dan RKAP tahun 2022 ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan operasional perusahaan di tahun 2022.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	3
DAFTAR TABEL	6
DAFTAR GAMBAR	9
BAB I PENDAHULUAN	10
I.1. Visi Dan Misi Perusahaan	11
I.2. Tujuan Perusahaan	11
I.3. Lingkup Perusahaan	12
I.4. Organisasi Perusahaan	14
BAB II PROGNOZA KINERJA PERUSAHAAN TAHUN 2021	21
II.1. Kondisi Umum Kinerja Tahun 2021	21
II.2. Pemasaran	21
II.2.1. Angkutan Penumpang	21
II.2.2. Angkutan Barang	23
II.2.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA	26
II.3. Produksi	27
II.3.1. Sarana	27
II.3.2. Prasarana	28
II.3.3. Tolok Ukur Produksi	30
II.4. Teknologi Informasi	33
II.5. Penelitian dan Pengembangan	33
II.6. Logistik	34
II.7. Sumber Daya Manusia (SDM)	34
II.8. Keuangan, Akuntansi dan Manajemen Resiko	35
II.9. Satuan Pengawasan Intern (SPI)	36
II.10. Pelestarian Lingkungan	36
II.11. Investasi	36
II.12. Laporan Keuangan	37
II.12.1. Laba Rugi Komprehensif	37
II.12.2. Posisi Keuangan	39
II.12.3. Arus Kas	40
II.13. Tingkat Kesehatan Perusahaan	40
II.14. Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)	42
II.16. Tindak Lanjut Arahan Pemegang Saham	45
Bab III RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUN 2022	53

III.1 Asumsi Dasar Penyusunan RKAP 2022	53
III.2 Ringkasan Target Kinerja Perusahaan 2022	53
III.3.Sasaran Perusahaan	55
III.4.Strategi Perusahaan Sesuai RJPP	56
III.4.1. Road Map BUMN 2020 - 2024	56
III.4.2. RIPNAS 2011-2030	57
III.5 Program Strategis RKAP 2022.....	58
III.6 Pemasaran	59
III.6.1. Angkutan Penumpang.....	59
III.6.2. Angkutan Barang.....	60
III.6.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA	63
III.7.Produksi.....	63
III.7.1. Sarana	64
III.7.2. Prasarana	66
III.7.3. Operasi.....	68
III.7.4. Keselamatan	69
III.8. Teknologi Informasi	69
III.9.Penelitian Dan Pengembangan	70
III.10. Logistik.....	71
III.11. Manajemen, Organisasi Dan Sistem.....	71
III.12. Sumber Daya Manusia (SDM).....	71
III.13. Satuan Pengawasan Intern (SPI).....	72
III.14. Pelestarian Lingkungan.....	73
III.15. Investasi.....	73
III.16. Laporan Keuangan	74
III.16.1. Laba Rugi Komprehensif.....	74
III.16.2. Posisi Keuangan.....	75
III.16.3. Arus Kas.....	76
III.17. Tingkat Kesehatan Perusahaan	77
III.18. Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)	79
III.19. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	81
III.20. Aspirasi Pemegang Saham (APS)	82
Bab IV ANAK PERUSAHAAN	93
IV.1. PT Reska Multi Usaha (RMU).....	93
IV.2. PT Railink (RAILINK)	99
IV.3. PT Kereta Commuter Indonesia (KCI)	103
IV.4. PT KA Logistik (KALOG).....	106
IV.5. PT KA Pariwisata (KAWISATA)	114

IV.6. PT KA Properti Manajemen (KAPM)	120
IV.7. Laporan Keuangan Konsolidasi	126
IV.7.1 Laba Rugi Komprehensif	126
IV.7.2 Posisi Keuangan	127
IV.8. Rencana dan Skema Inbreng Anak Perusahaan	127
Bab V MANAJEMEN RISIKO RKAP 2022	128
V.1 Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Tahun 2021	128
V.2 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Tahun 2022;	131
V.3 <i>Risk Appetite Statement</i> RKAP Tahun 2022;	131
V.4 <i>Risk Tolerance</i> Inisiatif Strategis RKAP Tahun 2022;	131
V.5 Kebijakan Kriteria Kemungkinan (<i>Likelihood</i>) Dan Dampak (<i>impact</i>);	134
V.6 Daftar Risiko Utama dan Timeline Penangannya;	140
V.7 Peta Risiko (<i>Heatmap</i>);	145
Bab VI RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS	146
VI.1 Tugas, Kewajiban dan Wewenang Dewan Komisaris	146
VI.2 Program Kerja Pengawasan	146
Bab VII PENUTUP	149
VII.1. Kesimpulan	149
VII.2. Hal-Hal Yang Mempengaruhi RKAP Tahun 2022	149
VII.3. Hal-Hal Yang Mohon Keputusan Dalam RKAP 2022	150
VII.4. Hasil Keputusan RUPS	152
VII.5. Hal-Hal Yang Perlu Perhatian Dalam RUPS	160
VII.6. Hal-Hal Yang Perlu Dukungan Dalam RUPS	160

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Prognosa Volume Penumpang Tahun 2021	22
Tabel 2. 2 Prognosa Pendapatan Penumpang Tahun 2021	23
Tabel 2. 3 Prognosa Volume Barang Tahun 2021	25
Tabel 2. 4 Prognosa Pendapatan Barang Tahun 2021	26
Tabel 2. 5 Prognosa Pendapatan Pendukung Angkutan Ka Dan Non Angkutan Ka Tahun 2021 ...	27
Tabel 2. 6 Prognosa Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2021	27
Tabel 2. 7 Prognosa Kinerja Alat Produksi Prasarana Perkeretaapian Tahun 2021	28
Tabel 2. 8 Prognosa Kinerja Operasi Tahun 2021	30
Tabel 2. 9 Prognosa Kinerja Keselamatan Tahun 2021	31
Tabel 2. 10 Prognosa Kekuatan Sdm Tahun 2021	35
Tabel 2. 11 Prognosa Investasi Tahun 2021	37
Tabel 2. 12 Prognosa Laba Rugi Komprehensif Tahun 2021	38
Tabel 2. 13 Prognosa Posisi Keuangan Tahun 2021	39
Tabel 2. 14 Prognosa Arus Kas Tahun 2021	40
Tabel 2. 15 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2021	41
Tabel 2. 16 Prognosa PK Tahun 2021	44
Tabel 2. 17 Prognosa BL Tahun 2021	45
Tabel 3. 18 Asumsi Internal pada RKAP Tahun 2022	53
Tabel 3. 19 Fungsi Keuangan.....	54
Tabel 3. 20 Target Volume Penumpang Tahun 2022	60
Tabel 3. 21 Target Pendapatan Penumpang Tahun 2022	60
Tabel 3. 22 Target Volume Barang Tahun 2022	62
Tabel 3. 23 Target Pendapatan Barang Tahun 2022	62
Tabel 3. 24 Target Pendapatan Pendukung Angkutan & Non Angkutan Ka Tahun 2022.....	63
Tabel 3. 25 Target Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2022	65
Tabel 3. 26 Target Kinerja Alat Produksi Prasarana Tahun 2022	66
Tabel 3. 27 Target Kinerja Operasi Tahun 2022	68
Tabel 3. 28 Toleransi Kecelekaan Tahun 2022.....	69

Tabel 3. 29 Target Kekuatan Sdm Tahun 2022.....	72
Tabel 3. 30 Anggaran Investasi Tahun 2022	74
Tabel 3. 31 Target Laba Rugi Komprehensif Tahun 2022	75
Tabel 3. 32 Proyeksi Posisi Keuangan Per 31 Desember 2022	76
Tabel 3. 33 Proyeksi Arus Kas Per 31 Desember 2022.....	77
Tabel 3. 34 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2022.....	77
Tabel 3. 35 PK Tahun 2022	79
Tabel 3. 36 Bina Lingkungan Tahun 2022	80
Tabel 3. 37 Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2022.....	82
Tabel 3. 38 Program-program dan Usulan TJSI KAI 2022.....	92
Tabel 4. 39 Target Laba Rugi Komprehensif RMU Tahun 2022.....	98
Tabel 4. 40 Target Posisi Keuangan RMU Tahun 2022	99
Tabel 4. 41 Target Laba Rugi Komprehensif Railink Tahun 2022	102
Tabel 4. 42 Target Posisi Keuangan Railink Tahun 2022	102
Tabel 4. 43 Target Laba Rugi Komprehensif KCI Tahun 2022.....	105
Tabel 4. 44 Target Posisi Keuangan KCI Tahun 2022.....	106
Tabel 4. 45 Target Laba Rugi Komprehensif KALOG Tahun 2022	113
Tabel 4. 46 Target Posisi Keuangan KALOG Tahun 2022.....	114
Tabel 4. 47 Target Laba Rugi Komprehensif KAWISATA Tahun 2022.....	119
Tabel 4. 48 Target Posisi Keuangan KAWISATA Tahun 2022	119
Tabel 4. 49 Target Laba Rugi Komprehensif KAPM Tahun 2022	125
Tabel 4. 50 Target Posisi Keuangan KAPM Tahun 2022	125
Tabel 4. 51 Target Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi Tahun 2022.....	126
Tabel 4. 52 Target Posisi Keuangan Konsolidasi Per 31 Desember 2022.....	127
Tabel 4. 53 Matrix risiko utama 2021 dan realisasi penanganan mitigasinya.....	129
Tabel 4. 54 Toleransi risiko ini (risk tolerance)	132
Tabel 4. 55 Kebijakan Toleransi Risiko (Risk Tolerance) Untuk Masing-Masing Inisiatif Strategis RKAP	132
Tabel 4. 56 Kriteria kemungkinan (likelihood) yang akan digunakan adalah 5 level.....	134
Tabel 4. 57 Kriteria Dampak Risiko Keuangan/Komersial.....	135

Tabel 4. 58 Kriteria Dampak Reputasi	137
Tabel 4. 59 Kriteria Dampak Operasional.....	138
Tabel 4. 60 Kriteria Dampak Keselamatan dan Keamanan.....	139
Tabel 4. 61 Daftar Resiko Utama dan Time Line Penangannya.....	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi Dan Tata Laksana di PT KAI	15
Gambar 2. Formula Prioritas Kementerian BUMN 2020 - 2024	57
Gambar 3. Masterplan Teknologi Informasi (MPTI)	87
Gambar 4. Assessment INDI 4.0	88
Gambar 5. Program Making Digital Talent BUMN	89
Gambar 6. Langkah-Langkah Implementasi Strategi	110
Gambar 7. Peta Risiko (Heatmap)	145

BAB I PENDAHULUAN

Dinamika pandemi Coronavirus Disease (Covid-19) yang cukup tinggi berdampak signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan masyarakat. Pandemi *Corona Virus Disease-19* (Covid-19) mempengaruhi kinerja finansial dan operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI). Tahun 2022 menjadi masa yang penting dalam pemulihan kinerja Perusahaan dan pondasi yang kokoh dalam rangka pencapaian Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). World Economic Outlook Bulan Juli 2021 yang diterbitkan oleh International Monetary Fund bahwa perekonomian global tahun 2022 diperkirakan berangsur pulih dan tumbuh sebesar 4,9%. Pertumbuhan yang tinggi terutama pada negara berkembang yang diperkirakan akan mampu tumbuh mencapai 5,2%. Berdasarkan Buku II Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2022 perekonomian Indonesia tahun 2022 diperkirakan tumbuh 5,0%-5,5%.

Dengan kondisi pendapatan Perusahaan khususnya Angkutan Penumpang yang masih dibawah kondisi normal sebagai dampak dari pandemi Covid-19, melihat hal tersebut Perusahaan tetap mengupayakan naiknya pendapatan melalui pendapatan Angkutan Barang. KAI tetap mendorong efisiensi biaya untuk merespon penurunan pendapatan (jika dibanding dengan kondisi normal sebelum Covid-19) akibat pandemi Covid-19. Selain itu Perusahaan juga mendukung kebijakan Pemerintah mengenai melanjutkan penanganan pandemi Covid-19, melalui penyelesaian program vaksinasi dan antisipasi vaksinasi lanjutan, penguatan komunikasi dan pengawasan protokol kesehatan pasca vaksinasi, serta antisipasi penanganan pandemi Covid-19.

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 perbaikan layanan tempuh kereta api, penambahan frekuensi perjalanan kereta api, penerapan *dynamic pricing*, Penggunaan model skema tarif untuk angkutan sesuai dengan cluster KA unggulan, non unggulan dan KA perintis, menyusun Road map pengelolaan dan pengembangan aset prioritas dan pengembangan teknologi informasi pada tahun 2022 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 menjaga kehandalan 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

Meskipun ada peningkatan layanan yang baik selama lima tahun terakhir, kereta api masih memiliki porsi yang kurang signifikan pada 2018 di Indonesia di antara para pesaingnya, contohnya transportasi darat, transportasi udara, dan transportasi laut. 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 yang besar.

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 pengusaha prasarana perkeretaapian;
2. Penyelenggaraan sarana perkeretaapian yang meliputi pengadaan, pengoperasian, perawatan dan pengusaha 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* 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, penjejakan, 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.

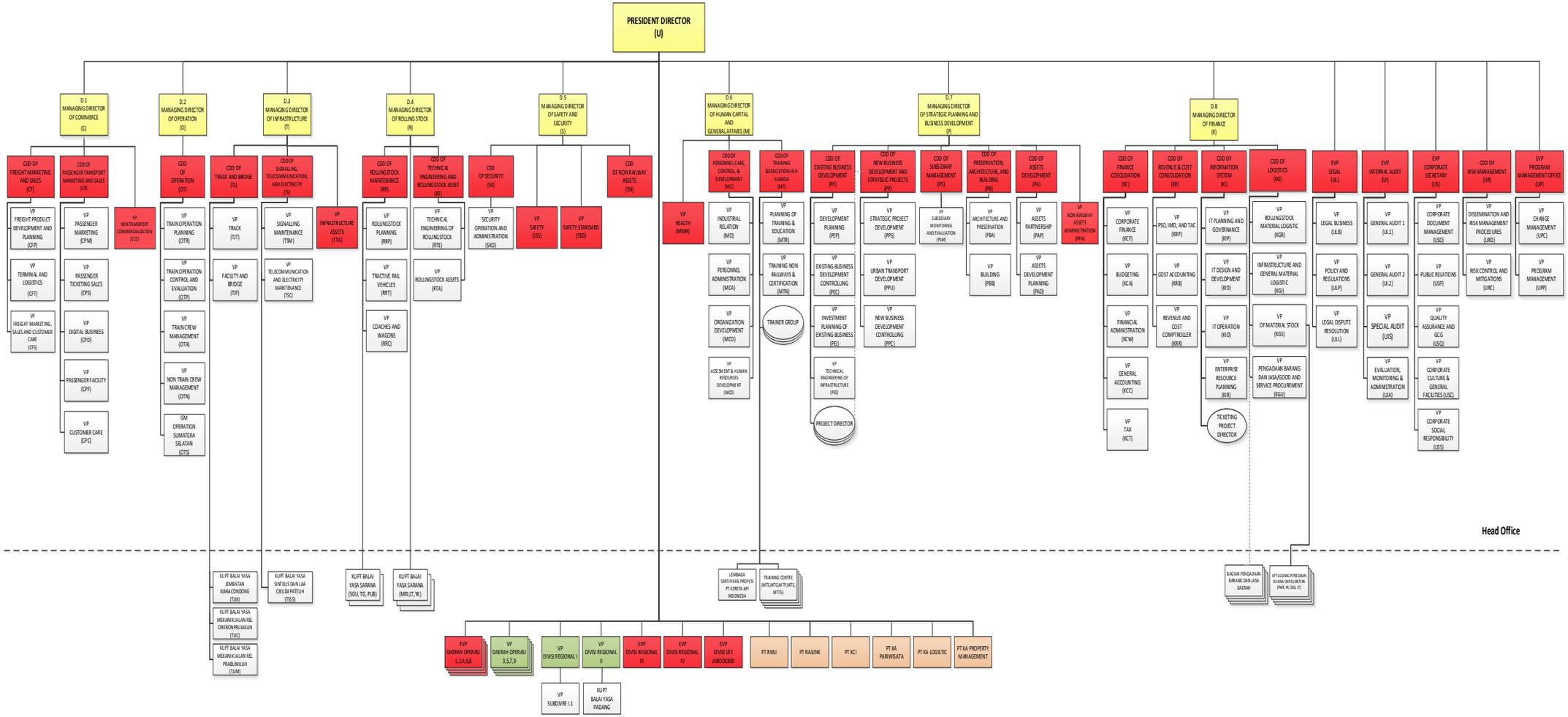
I.4. Organisasi Perusahaan

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 dan Akta Perbaikan Nomor 14 tanggal 13 September 1999 yang dibuat di hadapan Notaris Imas Fatimah, S.H., Notaris di Jakarta yang telah disahkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor C-17171 HT 01.01.TH.99 tanggal 1 Oktober 1999, yang perubahan Anggaran Dasar terakhirnya sebagaimana dinyatakan dalam Akta Nomor 293 tanggal 27 Oktober 2018 dan telah mendapatkan persetujuan sebagaimana surat Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU-0023373.AH.01.02.TAHUN 2018 tanggal 29 Oktober 2018 dan Perubahan Susunan Pengurus terakhir sebagaimana dinyatakan dalam Akta Nomor 205 tanggal 31 Mei 2021 yang laporannya telah diterima dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana suratnya Nomor AHU-AH.01.03-0362913 tanggal 9 Juni 2021 yang dibuat di hadapan Nining Puspitaningtyas, S.H., Sp.1., 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:

Gambar 1. Struktur Organisasi Dan Tata Laksana di PT KAI



Dalam rangka mendukung upaya pencapaian tujuan perusahaan dan optimalisasi pelaksanaan fungsi organisasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka dipandang perlu untuk melakukan penataan 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 of Freight Marketing and Sales (CF), membawahi:
 - 1) VP Freight Product Development and Planning (CFP);
 - 2) VP Terminal and Logistics (CFT);
 - 3) VP Freight Marketing, Sales and Customer Care (CFS).
 - b. CDD Passenger Transport Marketing and 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);
 - c. VP Non Transport Commercialization (CCC).
2. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/VIII/2/KA-2019 tanggal 19 Agustus 2019 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Operasi sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/VII/2/KA-2020, 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) KUPT BY Jembatan Kiaracandong (TJJK);
 - 4) KUPT BY Mekanik Jalan Rel Cirebonprujakan (TJJC);

- 5) KUPT BY Mekanik Jalan Rel Prabumulih (TJJM).
- b. CDD of Signalling, Telecommunication, and Electricity (TS), membawahi:
 - 1) VP Signalling Maintenance (TSM);
 - 2) VP Telecommunication and Electricity Maintenance (TSC);
 - 3) KUPT BY Sintelis dan LAA Cikudapateuh (TSSS).
- c. VP Infrastructure Assets (TTA).
4. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.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 and Wagons (RRC);
 - 4) KUPT BY Surabaya Gubeng;
 - 5) KUPT BY Tegal;
 - 6) KUPT BY Pulubrayan.
 - b. CDD of Technical Engineering and Rollingstock Asset (RT), membawahi:
 - 1) VP Technical Engineering of Rolling Stock (RTE);
 - 2) VP Rollingstock Assets (RTA).
 - c. KUPT BY Manggarai;
 - d. KUPT BY Lahat;
 - e. KUPT BY Yogyakarta.
5. Berdasarkan Peraturan 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:
 - b. VP Security Operation dan Administration (SKO).
 - c. VP Safety (SSS);
 - d. VP Safety Standard (SSD);
 - e. CDD of Non Railway Assets (SN).
6. Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KO.104/I/1/KA-2017 tanggal 15 Januari 2017 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat SDM dan Umum (D6/M) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/5/KA-2019, sehingga susunan struktur organisasi dibawah Managing Director of Human Capital and General Affairs (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 and and Education (MTR);
 - 2) VP Training Non Railways and Certification (MTN);
 - 3) Trainer Group.
 - 4) GM Signaling, Telecommunication and Electricity Training Center Bandung (MTS);
 - 5) GM Operational and Marketing Training Center Agus Suroto (MTO);
 - 6) GM Railways Engineering Training Center Sofyan Hadi (MTP);
 - 7) GM Tractive Vehicle Engineering Training Center Darman Prasetyo (MTE);
 - 8) 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 Technical Engineering of Infrastructure (PEE);
 - 3) VP Investment Planning of Existing Business (PEI);
 - 4) VP Existing Business Development Controlling (PEC);
 - 5) *Group of Project Director.*
 - b. CDD of New Business Development and Strategic Projects (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 and Cost Consolidation (KR), membawahi:
 - 1) VP PSO, IMO and 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) Ticketing Project Director;
 - 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 (KGU).
9. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/1/3/KA-2018 tanggal 09 Januari 2018 tentang Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Perusahaan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KO.104/II/2/KA-2019, 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 and 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 Manajemen Risiko, sehingga susunan Organisasi di bawah EVP Risk Management (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 2021

II.1. Kondisi Umum Kinerja Tahun 2021

Atas persetujuan manajemen, sementara asumsi pada perhitungan prognosa tahun 2021 mengacu pada asumsi makro yang menjadi dasar perhitungan Prognosa tahun 2021 sebagai berikut:

1. Tingkat pertumbuhan ekonomi 3,2%-4,0%;
2. Tingkat inflasi sebesar 1,87%;
3. Nilai tukar valuta asing/kurs 1 USD = Rp14.269,00.

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 355 Tahun 2020 tentang Penugasan kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk Menyelenggarakan Kewajiban Pelayanan Publik (PSO) Angkutan Orang dengan Kereta Api Kelas Ekonomi Tahun 2021 dan Keputusan Menteri Perhubungan No KM 346 Tahun 2020 tentang Penugasan kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk Menyelenggarakan Angkutan Perintis Tahun 2021, maka Perusahaan berupaya lebih untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen.

Banyak hal yang telah dilakukan oleh Perusahaan selama masa Covid-19 di tahun 2021 untuk tetap berkontribusi dalam memaksimalkan pendapatan untuk KA angkutan penumpang di antaranya:

1. Penambahan relasi Kereta Api ("KA"), antara lain:
 - a. Perjalanan KA Yia (30 No KA);
 - b. Perjalanan KA Airlangga relasi Pasar Senen-Surabaya Pasar Turi PP;
 - c. Perjalanan KA Baturaden relasi Purwokerto-Bandung PP;
 - d. Perjalanan KA Nusa Tembini relasi Cepu-Yogyakarta PP;
 - e. Perjalanan KA Blambangan Ekspres relasi Semarang Tawang-Ktg PP
2. Perbaikan/ percepatan pelayanan waktu tempuh KA

- a. Perbaiki pelayanan KA Argo Anggrek menjadi 8,5 jam;
 - b. Perbaiki pelayanan KA Argo Lawu menjadi 7 jam;
 - c. Perbaiki pelayanan KA Argo Parahyangan menjadi 2,5 jam.
3. Peningkatkan kapasitas kereta dari 70% menjadi 80%.
 4. Perubahan kode akses Call Center 121. Terkait adanya perubahan regulasi dari KOMINFO, utk kode akses layanan 3 digit tidak perlu menggunakan kode area;
 5. CRM in house phase I, aplikasi pencatatan/perekaman dan pengelolaan interaksi dan data base pelanggan (Contact Center 121 dan CSOS);
 6. Menambah menu layanan pembatalan tiket KA karena pelanggan tidak memenuhi syarat naik KA pada masa Pandemi di layanan Live Chat WhatsApp KAI121;
 7. Menambah menu layanan pembatalan tiket KA karena perusahaan (cancel train) pada layanan Live Chat WhatsApp KAI121;

Tabel 2. 1 Prognosa Volume Penumpang Tahun 2021

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	Volume Penumpang (Penumpang)					
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	3.534.262	2.603.613	3.317.533	94	127
	b. KA Utama Kelas Bisnis	523.378	459.691	245.922	47	53
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	9.996.455	9.438.607	6.647.522	66	70
		14.054.095	12.501.911	10.210.977	73	82
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	20.432	-	-	-	-
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	-	-	-
	e. KA Lokal Ekonomi	17.463.371	20.981.056	12.777.282	73	61
	f. LRT	-	-	-	-	-
		17.483.803	20.981.056	12.777.282	73	61
	Total Volume Induk	31.537.898	33.482.967	22.988.259	73	69
	g. KCI	154.543.688	180.827.773	128.818.073	83	71
	h. Kawisata	42.041	98.694	5.956	14	6
	i. Railink	708.722	137.849	331.321	47	240
	Total Volume Anak	155.294.451	181.064.316	129.155.350	83	71
	Total Volume	186.832.349	214.547.283	152.143.609	81	71

Tabel 2. 2 Prognosa Pendapatan Penumpang Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	Pendapatan Penumpang Bruto (juta Rupiah)					
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	966.091	638.792	1.021.300	106	160
	b. KA Utama Kelas Bisnis	88.752	70.794	42.426	48	60
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	991.737	819.090	659.603	67	81
		2.046.581	1.528.676	1.723.330	84	113
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	1.647	-	-	-	-
	e. KA Lokal Ekonomi	147.414	159.028	96.483	65	61
		149.061	159.028	96.483	65	61
	Jumlah Induk	2.195.641	1.687.704	1.819.813	83	108
	f. KCI	614.010	711.495	520.072	85	73
	g. Kawisata	18.470	38.655	5.710	31	15
	h. Railink	36.265	12.820	11.681	32	91
	Jumlah Anak	668.745	762.969	537.464	80	70
	Jumlah Konsolidasi	2.864.386	2.450.674	2.357.277	82	96
2.	PSO					
	a. Induk Perusahaan	1.417.932	1.510.601	1.691.633	119	112
	b. Anak Perusahaan (KCI)	1.187.288	2.083.209	1.725.312	145	83
	Jumlah PSO	2.605.220	3.593.809	3.416.946	131	95
	JUMLAH	5.469.606	6.044.483	5.774.222	106	96

Prognosa pendapatan angkutan penumpang termasuk PSO tahun 2021 sebesar Rp 5.774.222.439.000,00 atau 96% dari RKAP sebesar Rp 6.044.482.860.000,00 sedangkan volume penumpang diprognoakan tercapai sebesar 152.143.609 orang atau 71% dari RKAP sebesar 214.547.283 orang.

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 paling tinggi dalam beberapa tahun terakhir ini, dan dalam tahun pandemi ini pendapatan angkutan barang merupakan pendapatan unggulan yang dapat menopang keberlangsungan operasional KAI. 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 2021 antara lain:

1. Rencana Angkutan

a. Sumatera Selatan

1) Angkutan Batubara PT Bukit Asam Tbk. (PT BA).

- a) Prognosa optimis PT BA Tarahan: KA bongkar 21 KA/hari;
- b) Prognosa optimis PT BA kertapati : KA bongkar 12.5 KA/hari

Prognosa optimis diatas dapat ditempuh dengan parameter sebagai beriku:

- a) kelancaran Perka dan langsiran serta pengaturan headway KA masuk stasiun muat/bongkar
- b) kehandalan alat CFH (RCD dan TLS)
- c) stok material tersedia

2) Angkutan Batubara Swasta

- a) Prognosa Optimis : KA bongkar rerata 15 KA/hari;
- b) Pengoperasian secara penuh Stasiun merapi untuk kemampuan 5 KA/hari;
- c) Pengoperasian stasiun muat Gunungmegang (Gnm)
- d) Percepatan muat/bongkar di Muaralawai 2 dan Simpang
- e) Mitra baru PT BMS

b. Jawa

Pengoperasian angkutan rel panjang.

3. Peningkatan Prasarana pendukung muat bongkar, sebagai berikut:

- a. Stasiun Muat Gunungmegang (Gnm) akan dioperasikan di Oktober 2021;
- b. Pekerjaan jalur V emplasemen Kramasan telah selesai dan rencana CY akan operasikan di tahun 2024;
- c. Fasilitas CY di stasiun Gnm estimasi operasi Oktober 2021;
- d. Pembangunan Stasiun dan CY Muaralawai;
- e. Penataan sepur dan pembangunan emplasemen Tanjungenimbaru Jalur V dan VI dapat digunakan di Oktober 2021;
- f. Pembangunan Jalur V Stasiun Kramasan dapat digunakan di akhir tahun 2021;
- g. Penataan emplasemen Tarahan untuk mendukung bongkaran di RCD dan Emplasemen Kertapati guna menunjang peningkatan bongkaran KA Batubara PT BA dan Swasta;

4. Penurunan Waktu Perputaran KA (WPKA)

- a. Percepatan penataan emplasemen Muaralawai masih berjalan sampai dengan akhir tahun;
- b. Peningkatan kecepatan rerata KA (lintas Tanjungkarang-Tarahan semula 20 Km/jam menjadi 30 Km/jam).

5. Pengembangan Sarana
 - a. Optimalisasi sarana (Lokomotif & Gerbong) yaitu Pengiriman 213 GD 42 Ton dan 2 unit lok CC 206 dari Jawa Ke Sumatra Selatan
 - b. Penggunaan sarana GK 40 ton sebanyak 15 unit;
 - c. Alternatif penggunaan isotank untuk angkutan BBM menggunakan GK yang ada saat ini;
 - d. Proses pengadaan tambahan 225 unit GD 54 ton untuk angkutan Batubara Sumsel (menunggu review kelayakan finansial dan risiko);
 - e. Tambahan secara bertahap Lokomotif sebanyak 36 unit pada akhir tahun 2021 semua lokomotif akan SO (36 unit Lok).
6. Keselamatan dan pengembangan teknologi informasi

Pemasangan timbangan statis untuk terminal muat batu bara swasta dalam proses pengadaan di unit PBJ;
7. Marketing Strategy dan customer care dan pentarifan
 - a. Penyesuaian tarif batu bara swasta;
 - b. Pengenaan tarif var cost plus pada angkutan perintis atau bangkitan;
 - c. Pengenaan surcharge pada komoditi angkutan di sm 1 thn 2021;
 - d. Mengikuti event promosi kawasin industry medan Expo (KIM expo);
 - e. Akan dilakukan gathering angkutan batu bara.

Tabel 2. 3 Prognosa Volume Barang Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7
I.	Volume Ton (Ton)					
1	Batubara	32.585.158	43.140.728	38.742.814	90	121
2	Peti Kemas	4.083.570	4.409.660	3.904.630	89	117
3	BBM	2.172.018	2.096.350	2.299.556	110	107
4	Semen	4.879.044	5.390.400	4.306.260	80	124
5	Curah dan Perkebunan	-	1.010.100	640.806	63	122
6	Pupuk	-	-	-		
7	General cargo & BHP	135.369	330.080	119.381	36	222
8	Lain-Lain	1.270.187	35.000	341.075	975	11
	Total Volume	45.125.346	56.412.318	50.354.523	89	124

Tabel 2. 4 Prognosa Pendapatan Barang Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[5:3]	5:4]
1	2	3	4	5	6	7
I.	Pendapatan					
1	Batubara	5.132.633	6.463.443	6.203.548	121	96
2	Peti Kemas	317.135	366.098	305.713	96	84
3	BBM	278.665	257.204	300.676	108	117
4	Semen	333.342	303.187	266.344	80	88
5	Curah dan Perkebunan	124.077	113.088	109.089	88	96
6	General cargo + BHP	89.352	177.582	91.037	102	51
7	Lain-Lain	26.383	33.542	50.804	193	151
	Total Pendapatan Konsol Barang	6.301.588	7.952.988	7.327.211	116	92

Prognosa pendapatan angkutan barang tahun 2021 sebesar Rp 7.327.210.624.000,00 atau 92% dari RKAP sebesar Rp7.952.987.639.000,00. Prognosa volume ton barang sebesar 50.354.523 ton atau 89% dari targetnya sebesar 56.412.318 ton.

Dasar perhitungan prognosa tahun 2021 berdasarkan realisasi kinerja s.d. September 2021 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 *forwading*;
4. Menjalin 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 2021 antara lain :

1. Penyelesaian Kontrak Prioritas atas pemanfaatan utilitas antara lain:
 - a. PT Telekomunikasi selular.
 - b. PT Indosat
 - c. PT Pertamina (sewa)
 - d. PT H3I

2. Penyelesaian perjanjian dengan anak perusahaan antara lain:
 - a. Pengelolaan parkir stasiun dengan PT Reska Multi Usaha menggunakan skema *revenue sharing*;
 - b. Pengelolaan area komersial Stasiun Malang kota baru oleh PT KAI Properti Manajemen menggunakan skema *profit sharing*;
3. Penyelesaian pemasangan Fiber Optik jalur Kereta api Lintas Jawa pada akhir tahun 2021 dan realisasi pendapatan senilai 6 Milyar pada akhir tahun 2021.
4. Penyelesaian kerjasama operasi pengelolaan ketertinalan angkutan batubara di stasiun simpang dengan PT RMK;
5. Penambahan fitur E-magazine dan PPOB di KAI Access;
6. Implementasi *naming rights* pada 1 stasiun

Tabel 2. 5 Prognosa Pendapatan Pendukung Angkutan Ka Dan Non Angkutan Ka Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	8	9
1	Pendapatan Pendukung Angkutan KA	661.781	721.843	721.479	109	100
2	Pendapatan Usaha Non Angkutan	1.163.318	1.366.035	1.250.625	117	92
	Total Pendapatan Pendukung dan Usaha Non Angkutan	1.825.098	2.087.877	1.972.104	114	94

Prognosa pendapatan pendukung angkutan KA dan non angkutan KA tahun 2021 adalah sebesar Rp 1.972.103.872.000,00 atau 94% dari targetnya sebesar Rp2.087.877.021.000,00.

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 2021 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 6 Prognosa Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2021

(Unit)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	7	8
1.	Kekuatan Alat Produksi Sarana (Unit) Lokomotif	430	406	418	94	103
2.	Kereta Rel Diesel Elektrik/Indonesia (KRDE/I)	88	137	76	156	55
3.	Kereta Rel Listrik (KRL)	1.074	1.114	1.130	104	101
4.	Kereta	1.843	1.479	1.437	80	97
5.	Gerbong	6.982	5.682	6.350	81	112
6.	LRT Jabodebek					
	Total Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi)	10.417	8.818	9.411	85	107

Prognosa kinerja alat produksi sarana untuk Lokomotif tercapai 103% dari RKAP tahun 2021, KRDE/I tercapai 73%, kereta tercapai 98% dari RKAP tahun 2021, gerbong tercapai 112% dari RKAP tahun 2021, dan KRL tercapai 101% dari RKAP tahun 2021.

II.3.2. Prasarana

Prognosa realisasi kekuatan alat produksi prasarana tahun 2021 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.7 Prognosa Kinerja Alat Produksi Prasarana Perkeretaapian Tahun 2021

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
1	2	3	4	5	6=[5:3]	7=[5:4]
1.	Jalan Rel dan Jembatan yang dioperasikan (km)					
	a. Kecepatan tempuh 100-120 km/jam	2.381	2.234	2.385	100	107
	b. Kecepatan tempuh 80-99 km/jam	2.608	2.637	2.637	101	100
	c. Kecepatan tempuh 60-79 km/jam	621	609	575	93	94
	d. Kecepatan tempuh <60 km/jam	125	210	157	126	75
		5.735	5.690	5.754	100	101
2.	Taspat	98	74	74	76	100
3.	Kinerja Sintelis					
	a. Sinyal					
	1) Keandalan (%)	99,51	99,01	99,74	100	101
	2) Ketersediaan (%)	99,99	99,98	99,98	100	100
	b. Telekomunikasi					
	1) Keandalan (%)	99,65	99,57	100,00	100	100
	2) Ketersediaan (%)	99,99	99,99	100,00	100	100
	c. Listrik					
	1) Keandalan (%)	99,97	99,95	99,98	100	100
	2) Ketersediaan (%)	99,99	99,98	99,99	100	100

Prognosa kinerja alat produksi jalan rel dan jembatan untuk kecepatan tempuh 100-120 km/jam sebesar 107% dibanding RKAP tahun 2021 dan kecepatan tempuh 80-99 km/jam sebesar 100%.

Upaya yang sudah dilakukan untuk mencapai target kinerja alat produksi prasarana pada tahun 2021 dapat dijabarkan melalui program kerja yang sudah terlaksana sebagai berikut :

1. Melakukan monitoring rutin dengan daerah sehingga dapat mengetahui progress pekerjaan setiap minggu;
2. Melakukan koordinasi dengan unit Logistik Pusat dan monitoring rutin terkait update progress pengadaan Material Thermit Rel UIC 54 dan kelengkapan pendukung untuk lintas Jawa-Sumatera untuk tahun 2021 sebanyak 10.000 unit;
3. Menunggu proses pekerjaan sesuai MPPL untuk Pengadaan wesel tahun 2021 sebanyak 30 unit;

4. Penggunaan bantalan sintetis sebagai pengganti bantalan kayu, untuk tahun 2021 adanya pengadaan bantalan sintetis sebanyak 3.576 batang (Kantor Pusat) menunggu proses pekerjaan sesuai MPPL sebanyak 2.000 batang (MPPL 120 hari kalender terhitung sejak Perjanjian ditandatangani sampai terbit Berita Acara Serah Terima (BAST) atau paling lambat tanggal 17 September 2021, terkait penambahan sebanyak 1.576 batang akan dilakukan addendum;
5. Pengadaan Kereta Perawatan Jalan Rel yang sudah berkontrak pada Tahun 2019 dan kedatangannya bertahap sesuai tahapan untuk Tahap 3 dan Tahap 4 tahun 2021 (MTT dan PBR);
6. Peningkatan Kecepatan Operasi di wilayah tertentu sehingga memperpendek waktu tempuh dan mampu meningkatkan nilai jual:
 1. Dilakukan uji coba lanjutan terkait peningkatan kecepatan operasi (Minggu I bulan Agustus 2021);
 2. Rencana terbit perubahan waktu perjalanan baru per tanggal 28 September 2021 dengan rincian sebagai berikut : Jakarta-Bandung 2,5 jam, Jakarta-Surabaya Pasarturi 8 jam, Jakarta-Solo 6 jam 45 menit, Jakarta-Yogyakarta 6 jam;
7. Pendinasan Modul Interlocking Elektrik dan Panel Pelayanan baru Persinyalan VPI di Stasiun Tanjunggrasa, Pabuaran, Pringkasap, Pasirbungur, Cikaum, Pegadenbaru, Cipunegara dan Haurgeulis;
8. Pengadaan dan penggantian radio lokomotif yang sudah beroperasi lebih dari 10 tahun sebanyak 52 set;
9. Pengoperasian perangkat pendukung untuk monitoring jaringan radio microwave dan fiber optik lintas selatan Jawa;
10. Pengoperasian SCADA sistem kendali jarak jauh Gardu Traksi dan SDSH Listrik Aliran Atas;
11. Penggantian Peraga Sinyal Elektrik LED Lintas Cilegeh- Cirebon (Clh-Kab, Kab, Tis, Tis-Tls, Tls, Tls-Jtb, Jtb, Ktm, Awn, Bdw, Cnk,Cnk-Cn) di Daop 3 Cirebon.
12. Pendinasan Modul Interlocking Elektrik dan Panel Pelayanan baru Persinyalan VPI di Stasiun Tanjunggrasa, Pabuaran, Pringkasap, Pasirbungur, Cikaum, Pegadenbaru, Cipunegara dan Haurgeulis;
13. Pengadaan dan penggantian radio lokomotif yang sudah beroperasi lebih dari 10 tahun;
14. Instalasi dan rencana pengoperasian di akhir tahun untuk perangkat pendukung untuk monitoring jaringan radio microwave dan fiber optik lintas selatan Jawa;
15. Instalasi dan rencana pengoperasian di akhir tahun SCADA sistem kendali jarak jauh Gardu Traksi dan SDSH Listrik Aliran;

16. Instalasi dan rencana penggantian peraga sinyal elektrik LED lintas Cilegeh-Cirebon di Daop 3 Cirebon.
17. *Refurbish* motor wesel di BYSTL sebanyak 18 unit;
18. *Engineering* dan rencana uji coba Pengetesan dan validasi peralatan dalam dan software interlocking persinyalan elektrik Jakartagudang.

II.3.3. Tolok Ukur Produksi

1. Operasi

Prognosa realisasi kinerja operasi tahun 2021 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 8 Prognosa Kinerja Operasi Tahun 2021

No.	Uraian	Realisasi Tahun 2020	Toleransi Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[5:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1.	KA Penumpang					
	a. KA Penumpang					
	1) Kelambatan (menit)					
	a) Kelambatan Berangkat	0,15	0,70	0,13	87	19
	b) Kelambatan Datang	0,58	7,02	0,79	137	11
	2) Ketepatan (%)					
	a) Ketepatan Berangkat	99,62	98,50	99,65	100	101
	b) Ketepatan Datang	92,14	76,11	92,14	100	121
	b. KA Penumpang Bisnis					
	1) Kelambatan (menit)					
	a) Kelambatan Berangkat	0,04	0,65	0,08	220	12
	b) Kelambatan Datang	0,08	6,76	0,84	1.017	12
	2) Ketepatan (%)					
	a) Ketepatan Berangkat	99,79	98,63	99,67	100	101
	b) Ketepatan Datang	93,56	78,94	93,16	100	118
	c. KA Penumpang Ekonomi					
	1) Kelambatan (menit)					
	a) Kelambatan Berangkat	0,21	0,80	0,19	91	24
	b) Kelambatan Datang	0,97	7,66	0,71	73	9
	2) Ketepatan (%)					
	a) Ketepatan Berangkat	99,57	98,22	99,63	100	101
	b) Ketepatan Datang	93,15	75,49	93,14	100	123
2.	KA Barang					
	a. Kelambatan (menit)					
	1) Kelambatan Berangkat	(40,85)	12,97	(39,64)	97	(306)
	2) Kelambatan Datang	(56,94)	26,28	(54,69)	96	(208)
	b. Ketepatan (%)					
	1) Ketepatan Berangkat	89,46	83,97	90,32	101	108
	2) Ketepatan Datang	87,32	72,94	87,85	101	120
3.	WPG (hari)	2,41	2,47	2,26	94	91

*) Keterangan : kelambatan minus berarti bahwa realisasi lebih cepat dibanding program.

2. Keselamatan

Prognosa Norma Kendali Kecelakaan KA tahun 2021 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 9 Prognosa Kinerja Keselamatan Tahun 2021

No.	Uraian	Realisasi Tahun 2020	Toleransi Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[4:3]	[5:3]
1	2	3	4	5	6	7
1.	Kejadian (kali) Norma Kendali Kecelakaan KA (KKA)	18	16	16	89 -	100 -
	Total	18	16	16	89	100

Norma Kendali Kecelakaan KA dengan jumlah prognosa 2021 sebesar 16 kejadian. Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk peningkatan keselamatan sebagai berikut :

1. 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 Perusahaan:
 - a. Pengembangan aplikasi SISAFETY (migrasi data ke cloud KAI oleh tim IT);
 - b. Pembuatan Sistem Asesmen Getaran Tak Berawak *Instrumented Rail Vehicle* (IRV) TKT 4-5.
2. Penguatan *set up* Sistem SMKP sebagai langkah untuk mengurangi kecelakaan di 2021:
 - a. Pelaporan Penyusunan dan Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian ke Direktur Jenderal Perkeretaapian di tanggal 26 Februari 2021;
 - b. Mengirimkan 20 (dua puluh) orang untuk mengikuti Pelatihan Auditor Internal SMKP di tanggal 15 - 17 Maret 2021;
 - c. *Workshop* Pra Pelaksanaan Audit Internal Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian (SMKP) Daop 2 Bandung di tanggal 18 - 19 Maret 2021;
 - d. *Workshop* Auditor Internal SMKP sesuai Nota Dinas Internal Managing Director of Safety and Security No. 8/KC.207/III/D5/KA/2021 tanggal 25 Maret 2021;
 - e. Dikeluarkannya Instruksi Direksi No. INS.U/KS.102/V/1/KA-2021 tentang Penerapan 5 (lima) Kunci Keselamatan (Five Safety Golden Rules);
 - f. Audit Internal SMKP terlaksana di 8 Daop dan 4 Divre.
3. Penguatan kultur dan wawasan keselamatan
 - a. *Campaign* Bulan K3 Nasional tahun 2021 (cetak dan digital);
 - b. Mengikuti WSO *Safety Culture Award* (WISCA) 2021;
 - c. Pemberian *award* kepada Daop/Divre yang memiliki tingkat keselamatan tertinggi;

- d. Pengenalan Dasar Keselamatan Perkeretaapian (PDKP) bagi *frontliner* operasional sejumlah p5.708 pegawai meliputi non crew (PPKA, PLR, PRS) & pegawai perawatan Prasarana (Satker JJ, PPJ);
 - e. Membuat tema dan *design safety campaign* lingkungan Hari Air Sedunia 2021 (22 Maret 2021) dan Hari Bumi 2021 (22 April 2021);
 - f. *Safety Management Training Online* dengan JR East di tanggal 28-29 Juni 2021;
 - g. Pelatihan AK3 Umum Kemnaker;
 - h. Pelatihan *Safety Inspector* BNSP;
 - i. Lomba bulan K3 Tahun 2021 (*Poster Safety Campaign*);
 - j. *Safety Talk* di tingkat UPT Jalan Rel & Jembatan serta UPT Stasiun yang terdapat aktifitas langsung;
 - k. Pengukuran *Safety Culture Maturity Level* KAI, untuk mengetahui tingkat budaya keselamatan seluruh insan KAI saat ini
4. Evaluasi keselamatan (*safety risk management, health risk assessment, inspeksi keselamatan, audit keselamatan dan investigasi*) di Pusat dan Daerah:
- a. Joint Inspection Prasarana Perkeretaapian antara KAI dan PT Bukit Asam, Tbk di Emplasemen TLS Tanjungenimbaru, Apron Kertapati, dan RCD Tarahan pada tanggal 26 Januari - 01 Februari 2021;
 - b. Pemaparan terkait pembentukan komite keselamatan dengan melibatkan PT. KAI Divre III, Divre IV dan PT. BA pada tanggal 18 Februari 2021;
 - c. Launching buku program inspeksi keselamatan tahun 2021;
 - d. Kajian Kelelahan ASP di Daop 2 Bandung (UPT Crew KA Bandung);
 - e. Kajian Kelelahan Dinasan Non Crew KA (PPKA dan PLR) di Daop 1 Jakarta (Stasiun Manggarai, Stasiun Pasarsenen, Stasiun Kampungbandan, Stasiun Jakartakota);
 - f. Kajian keselamatan di Perlintasan dengan Lab Ergonomi ITB di Daop 1 Jakarta, Daop 2 Bandung dan Daop 8 Surabaya;
 - g. Inspeksi Rutin/Non Rutin di Daop/Divre sejumlah 9258 lokasi;
 - h. Pengelolaan/pembaharuan bentuk dan/atau Metode Manajemen Risiko Keselamatan;
 - i. Sosialisasi terkait penerapan manajemen risiko keselamatan di Daerah.;
 - j. Usulan penambahan desain rompi keselamatan pada rancangan Perdir pakaian dinas;
 - k. Inspeksi khusus pengelolaan dampak lingkungan *stockpile* batubara;
 - l. Pengukuran Kelelahan Dinasan Awak Sarana Perkeretaapian (Masinis dan Asisten Masinis) dan PRS (Petugas Rumah Sinyal) di Divre IV Tanjungkarang (UPT Crew Ketapang, UPT Crew Tarahan, Stasiun Ketapang dan Stasiun Tanjungkarang);
 - m. HRA (*Health Risk Assessment*);
 - n. Inspeksi Khusus fokus terhadap pareto penyebab kejadian KKA dan NKKA serta pareto risiko tinggi di Divre III dan IV.
 - o. Integrasi IBPR dalam Aplikasi SMARTKA.

II.4. Teknologi Informasi

Peningkatan kinerja tahun 2021 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 2021 dan akan terus dikembangkan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Rail Cargo System untuk *Business to Business*;
2. Implementasi Big Data Tahap 2;
3. Pengadaan aplikasi aplikasi *Customer Relationship Management* Tahap 2 dengan target implementasi Desember 2021;
4. *Redesign* aplikasi *Rail Management System* Tahap 1;
5. Pembuatan aplikasi LoketBox implementasi 17 agustus 2021;
6. Pembuatan aplikasi PPID (Web dan Mobile) implementasi 20 Juli 2021 ;
7. *Enhancement boarding* terkoneksi aplikasi peduli lindungi) implementasi 23 Juli 2021;
8. Pembuatan aplikasi *gate boarding raspberry Pl.4* implementasi 17 agustus 2021;
9. Proses test operation pengembangan pemesanan *first&last mile bluebird* (KAI Access);
10. Pengembangan pbagasi sepeda pada ka lokal (KAI Access)) implementasi Juli 2021;
11. Pengembangan pembayaran menggunakan *direct debit* (KAI Access) implementasi 14 Januari 2021;
12. Pengembangan pemesanan test *genose* (KAI Access) implementasi 19 Maret 2021;
13. Proses test operation pengembangan pembayaran *gopay, ovo, dana* (KAI Access);
14. Pengembangan layanan *reska meals integrasi api* (KAI Access), proses *development front end* ;
15. Pembuatan Aplikasi *Ticket Distribution Management System* sedang dalam proses *development*;
16. Layanan *Kawista Hotel, Museum, shower&loker* (KAI Access) sedang dalam proses *development*.

II.5. Penelitian dan Pengembangan

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

1. Kajian HBU Lokasi terpilih dari *Penyusunan Road Map Aset* :
 - a. Stasiun Tanah Abang;
 - b. Stasiun Jurangmangu;
 - c. Stasiun Semarang Poncol.
2. Kajian Kelayakan teknis khusus Aset Perkeretaapian Yogyakarta;
3. Pengelola Kawasan THB (MITJ)- *Developer MITJ*;
4. Kajian masterplan Perkeretaapian Yogyakarta;
5. Inisiasi revitalisasi stasiun THB (MITJ);

6. Merealisasikan Kerjasama pembukaan akses baru yang meningkatkan level of services perusahaan:
 - a. Rencana Kerjasama bersama Ciputra di Stasiun Maja;
 - b. Revitalisasi Stasiun Sudirman & Stasiun Tanah Abang (MITJ)

II.6. Logistik

Kinerja Logistik KAI di tahun 2021 meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Implementasi Aplikasi E-Tender (Vendor Management/VM, Purchasing Management/PM, Contract Management/CM, E-Katalog);
2. Penetapan, Sosialisasi dan pemberlakuan Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa tahun 2021;
3. Proses Penjualan ATDO dan Barang Bekas;
4. Implementasi template kontrak sebanyak 5 template kontrak sebagai bentuk kolaborasi Kolaborasi KG dan UL;
5. Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Barang Ekstra Comptable / SIBAREX untuk Penghapusan & Penjualan Limbah diimplementasikan di Gudang Persediaan, Balai yasa, dan Dipo/Resort Penghasil Limbah;

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 solusi ekosistem transportasi terbaik di Indonesia, yang dilakukan melalui misi dengan melakukan investasi pada Sumber Daya Manusia. Dalam rangka mewujudkan Visi Misi tersebut Bidang SDM dan Kesehatan melaksanakan inisiatif strategis berupa Transformasi SDM dan penerapan praktek-praktek manajemen SDM yang sesuai dengan praktek terbaik dan tantangan perusahaan saat ini maupun di masa mendatang. Selama masa pandemic perusahaan berkomitmen untuk bertumbuh dan senantiasa melindungi karyawan (*protect our people*), serta melaksanakan program – program strategis berikut :

1. Ikut serta dalam Restrukturisasi Polis Tunjangan Hari Tua pegawai pada PT Asuransi Jiwasraya;
2. Dukungan Pemenuhan SDM untuk Proyek Strategis Nasional;
3. Vaksinasi Pegawai KAI mencapai 99,86% & Medical Check up 99%;
4. Penerapan Talent Management System & Development;
5. Review dan redesign struktur Organisasi pusat dan daerah, yang didukung dengan Penyusunan Proses Bisnis dan Job Profile untuk mendukung pembentukan Desain Organisasi yang agile dan produktif;
6. Workload Analysis & Manpower Planning;
7. Performance Management System, Job Grading & Remuneration;
8. Program Pengembangan Kepemimpinan dan Management, & Sertifikasi Bidang kompetensi Perkeretaapian; yang sesuai dengan KAI's New Capability dan Competency Model;
9. Program well being dengan tema sosialisasi program peningkatan imunitas keluarga.

Tabel 2. 10 Prognosa Kekuatan Sdm Tahun 2021

(pegawai)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
1. Golongan						
a. Gol. I		322	163	210	51	129
b. Gol. II		21.539	21.313	22.257	99	104
c. Gol. III		5.652	5.810	5.504	103	95
d. Gol. IV		148	174	137	118	79
e. Non Golongan		-	-	-	-	-
		27.661	27.460	28.108	99	102
2. Pendidikan						
a. SD		539	464	450	86	97
b. SMP		805	714	697	89	98
c. SMA		23.526	23.504	24.106	100	103
d. D3		824	827	930	100	112
e. S1		1.909	1.897	1.868	99	98
f. S2		58	54	57	93	106
g. S3		-	-	-	-	-
		27.661	27.460	28.108	99	102
3. Usia						
a. 18 - 30 tahun		9.943	8.386	9.103	84	109
b. > 30 - 40 tahun		8.483	9.998	9.996	118	100
c. > 40 - 50 tahun		6.630	6.650	6.481	100	97
d. > 50 - 56 tahun		2.605	2.426	2.528	93	104
		27.661	27.460	28.108	99	102
Total Pegawai Induk		27.661	27.460	28.108	99	102
Total Pegawai Anak Perusahaan		5.517	6.331	5.593	115	88
		33.178	33.791	33.701	102	100

Prognosa jumlah pegawai tahun 2021 adalah 33.701 orang atau 100% dari RKAP 33.791 orang pegawai.

II.8. Keuangan, Akuntansi dan Manajemen Resiko

Program kerja manajemen yang menyangkut bidang keuangan dan akuntansi pada tahun 2021 adalah sebagai berikut :

1. Mengontrol biaya untuk menyeimbangkan potensi penurunan pendapatan akibat pandemi;
2. Inisiatif optimalisasi capex 2021;
3. Menindaklanjuti temuan auditor;
4. Optimalisasi penyerapan PSO, Perintis dan IMO;
5. Relaksasi pembayaran pokok pinjaman Bank;
6. Upaya negosiasi penurunan rate bunga pinjaman;
7. Pendayagunaan intensif fiskal;
8. Pengurangan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan;
9. 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;
10. Evaluasi Penerapan ERM.

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 2021 yang telah dilaksanakan:

1. Pra-Implementasi Audit berbasis Risiko dan Penyusunan Rancangan Penerapan GRC pada PT KAI Group;
2. Penyesuaian kelompok *Audit Universe* merupakan bagian dari proses penyusunan PKT Tahun 2022;
3. Implementasi *Audit Management System Teammate* (data LHA/LHP/LAI beserta tindak lanjutnya Tahun 2011 s.d. 2021 diinput dan di-update pada sistem);
4. Seluruh Penugasan audit operasional dalam PKT 2021 terlaksana sebanyak 42 penugasan audit;
5. Monitoring tindak lanjut dan mengirimkan laporan kepada Direktur Utama dan Komite Audit tepat waktu;
6. Monitoring penyelesaian tindak lanjut atas temuan audit lama terutama terkait sanksi dan pertanggungjawaban keuangan sesuai arahan Pra-Implementasi Audit berbasis Risiko dan Penyusunan Rancangan Penerapan GRC pada PT KAI Group;
7. Pendampingan Audit KAP atas General Audit di KAI Tahun Buku 2021.

II.10. Pelestarian Lingkungan

Pada tahun 2021 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 2021 diprognosakan sebesar Rp 10.359.011.254.383,00 atau 107% dari anggarannya yaitu sebesar Rp9.674.589.866.000,00. 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 2021 dengan tujuan mengelola arus kas.

Tabel 2. 11 Prognosa Investasi Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah)

NO.	URAIAN	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	PROGNOSA TAHUN 2021	DEVIASI (%)	
					(5:3)	(5:4)
1	2	3	4	5		
I	Investasi KAI					
A	Investasi Bisnis Eksisting				-	-
1	Sarana	352.230	1.412.008	1.436.911	408	102
2	Prasarana Pokok	144.234	37.444	25.813	18	69
3	Prasarana Pendukung	46.928	68.437	16.234	35	24
4	Fasilitas	88.390	247.576	153.279	173	62
5	Pensertifikatan Tanah	50.180	63.676	63.676	127	100
6	Pekerjaan It	29.071	49.276	15.194	52	31
7	Lainnya	4.968	-	-	-	-
	Total Investasi Bisnis Eksisting	716.000	1.878.416	1.711.107	239	91
B	Investasi Pengembangan				-	-
1	Pengembangan Sumsel	469.020	569.091	355.476	76	62
	Pengembangan Angkutan Jabodetabek	61.470	31.451	8.630	14	27
	Sarana KA BIAS	-	92.880	-	-	-
	Pengembangan Lainnya	197.927	33.989	8.642	4	25
	Total Investasi Bisnis Pengembangan	728.417	727.411	372.748	51	51
C	Setoran Modal Anak Perusahaan				-	-
	Anak Perusahaan (Railink)	29.640	-	-	-	-
	Total Setoran Modal	29.640	-	-	-	-
	Total Investasi KAI	1.474.057	2.605.827	2.083.855	141	80
II	Penugasan Pemerintah				-	-
1	Reaktivasi Jalur KA Jawa Barat	83.254	42.962	42.962	52	100
2	Proyek LRT Jabodetabek	4.241.924	6.425.684	3.581.070	84	56
3	MITJ	39.200	4.900	-	-	-
4	PSBI	132.000	270.408	4.453.650	3.374	1.647
	Total Investasi Penugasan Pemerintah	4.496.378	6.743.953	8.077.681	180	120
III	Anak Perusahaan				-	-
	KAI Commuter (KCI)	89.084	98.000	77.900	87	79
	KAI Service (RMU)	44.266	34.000	17.000	38	50
	KAI Properti (KAPM)	16.030	85.841	76.014	474	89
	KAI Logistik (Kalog)	29.016	100.400	24.900	86	25
	KAI Wisata (Kawisata)	1.073	1.661	1.661	155	100
	KAI Bandara (Railink)	3.544	4.907	-	-	-
	Total Investasi Anak Perusahaan	183.013	324.810	197.475	108	61
	Total Investasi	6.153.448	9.674.590	10.359.011	168	107

II.12. Laporan Keuangan

II.12.1. Laba Rugi Komprehensif

Prognosa rugi tahun 2021 sebesar Rp 599.695.655.000,00 atau 115% dari rugi RKAP tahun 2021 sebesar Rp708.904.328.000,00.

Rincian program laba rugi dan prognosa tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 12 Prognosa Laba Rugi Komprehensif Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	URAIAN	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					6=[5:3]	7=[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
I.	Pendapatan					
	a. Pendapatan Angkutan KA Penumpang	2.864.386	2.450.674	2.357.277	82	96
	b. Pendapatan Angkutan KA Barang	6.301.588	7.952.988	7.398.458	117	93
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	661.781	721.843	721.479	109	100
	d. Pendapatan Non Angkutan	1.163.318	1.366.035	1.250.625	108	92
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)					
	1. PSO	2.605.220	3.593.809	3.416.946	131	95
	2. Perintis	89.809	192.460	159.753	178	83
	3. IMO	727.273	1.119.091	454.545	62	41
	f. Pendapatan Konstruksi	3.661.477	3.621.229	2.603.216	71	72
	Total Pendapatan (i)	18.074.851	21.018.128	18.362.299	102	87
II.	Beban					
	a. Pegawai	5.763.506	6.099.745	5.985.596	104	98
	b. BBM & LAA	1.319.810	1.563.147	1.477.404	112	95
	c. Perawatan					
	1. Sarana Perkeretaapian	2.455.960	2.347.321	2.224.711	91	95
	2. Bangunan	142.511	199.979	124.382	87	62
	3. Prasarana Perkeretaapian	985.763	1.187.362	1.082.936	110	91
	Total Beban ii.c	3.584.234	3.734.663	3.432.029	96	92
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	545.161	839.318	333.623	61	40
	e. Penyusutan & Amortisasi	1.238.185	1.348.467	1.373.342	111	102
	f. Pendukung Operasi	2.412.640	2.332.485	2.389.823	99	102
	g. Asuransi	60.448	123.463	89.501	148	72
	h. Pendidikan & Litbang	97.929	159.846	140.324	143	88
	i. Teknologi Informasi	97.967	284.002	141.317	144	50
	j. Umum Dan Administrasi	309.915	557.062	523.540	169	94
	k. Biaya Konstruksi	3.661.477	3.621.229	2.603.216	71	72
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	19.091.271	20.663.426	18.489.714	97	89
III.	Labanya (Rugi) Usaha	(1.016.420)	354.701	(127.416)	187	(36)
IV.	Pendapatan Lainnya					
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	357.998	15.936	179.147	50	1.124
	b. Lainnya	292.400	84.835	91.957	31	108
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	650.398	100.771	271.104	42	269
V.	Beban Lainnya					
	a. Bunga Pinjaman	953.060	1.248.013	894.617	94	72
	b. Lainnya	901.213	33.166	36.730		111
	Total Beban Lainnya (v)	1.854.273	1.281.178	931.347	50	73
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(1.203.875)	(1.180.407)	(660.243)	145	144
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(2.220.295)	(825.706)	(787.659)	165	105
VIII.	Beban Pajak Penghasilan					
	a. Pajak Kini	65.387	140.159	134.081	205	96
	b. Pajak Tangguhan	(549.444)	(242.527)	(273.992)	150	87
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(1.736.238)	(723.338)	(647.748)	163	110
X.	Kepentingan Non Pengendali	(44.508)	(14.433)	(48.052)	92	(133)
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(1.691.730)	(708.904)	(599.696)	165	115

II.12.2. Posisi Keuangan

Prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp63.285.084.630.000,00 atau 104% dari anggarannya sebesar Rp60.994.805.675.000,00. Pencapaian posisi keuangan tersebut dikontribusikan serapan anggaran investasi sebesar 106%, diatas target.

Tabel 2. 13 Prognosa Posisi Keuangan Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
a	Aset					
	Aset Lancar					
	a. Kas Dan Setara Kas	6.609.296	3.909.188	4.057.800	59	104
	b. Piutang, Net	505.620	463.630	721.755	92	156
	c. Persediaan	912.156	805.763	850.707	88	106
	d. Aset Lancar Lainnya	1.137.428	1.305.818	4.072.841	115	312
	Total Aset Lancar	9.164.500	6.484.399	9.703.104	71	150
	Aset Tidak Lancar					
	a. Aset Tetap	21.334.626	24.966.022	22.940.672	117	92
	b. Aset Tidak Berwujud	18.163.543	22.949.753	21.126.976	126	92
	c. Aset Lain-lain	4.544.399	6.594.631	9.514.333	145	144
	Total Aset Tidak Lancar	44.042.569	54.510.407	53.581.981	124	98
	Total Aset	53.207.069	60.994.806	63.285.085	115	104
b	Liabilitas					
	a. Utang Usaha Dan Pajak	3.904.893	4.231.776	3.857.247	108	91
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	741.582	655.683	587.483	88	90
	c. Pinjaman Jangka Pendek	3.415.207	2.176.180	3.813.971	64	175
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.219.934	2.498.965	1.297.621	205	52
	Total Liabilitas Pendek	9.281.616	9.562.603	9.556.321	103	100
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	20.704.183	27.612.562	23.935.357	133	87
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	897.476	820.476	820.476	91	100
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	5.283.814	4.304.251	5.632.646	81	131
	Total Liabilitas Panjang	26.885.473	32.737.288	30.388.480	122	93
	Total Liabilitas	36.167.090	42.299.892	39.944.801	117	94
c	Ekuitas	17.039.980	18.694.914	23.340.284	110	125
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	53.207.069	60.994.806	63.285.085	115	104

II.12.3. Arus Kas

Prognosa tahun 2021 sebesar Rp4.057.800.000.000,00 atau 104% dari program sebesar Rp3.909.188.039.000,00.

Tabel 2. 14 Prognosa Arus Kas Tahun 2021

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	%	
					[4:3]	[5:4]
1	2	3	4	5	6	7
A	Arus Kas Dari Aktivitas Operasional					
	Penerimaan kas dari pelanggan	11.221.737	12.212.355	11.592.400	109	95
	Penerimaan kas dari pemerintah	3.318.043	4.905.361	3.717.735	148	76
	Pembayaran kas kepada karyawan	(7.034.339)	(6.099.745)	(5.635.596)	87	92
	Pembayaran kas kepada pemasok dan beban usaha	(6.882.662)	(9.909.436)	(9.117.953)	144	92
	Kas dihasilkan dari operasi	622.778	1.108.534	556.587	178	50
	Pembayaran bunga	(948.337)	(1.232.077)	(894.617)	130	73
	Pendapatan bunga	164.966	-	179.147	-	-
	Pembayaran pajak penghasilan	(465.749)	(140.159)	(134.081)	30	96
	Penerimaan (Pembayaran) Kas untuk Aktivitas Operasi Lainnya	-	51.670	55.227	-	107
	Kas Bersih Dari Aktivitas Operasi	(626.342)	(212.032)	(237.737)	166	88
B	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi					
	Penyertaan Modal pada Anak Perusahaan/Entitas lain	-	(277.556)	(150.942)	-	54
	Perolehan aset tetap	(2.592.566)	(2.328.921)	(2.012.166)	90	86
	Penambahan aset pengelolaan bersama	(3.623.483)	(6.808.744)	(3.901.116)	188	57
	Penambahan aset tak berwujud	(131.001)	(120.144)	(78.080)	92	65
	Setoran Modal ke PSBI (Base Equity KCJB)	-	-	(4.300.000)	-	-
	Pencairan/(Penambahan) dana dibatasi penggunaannya	128.069	-	(2.600.000)	-	-
	Penambahan investasi pada entitas asosiasi & ventura bersama	(171.215)	-	-	-	-
	Kas Bersih Dari Aktivitas Investasi	(6.390.196)	(9.535.366)	(13.042.304)	149	137
C	Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
	Penerimaan/(Pembayaran) Pinjaman	6.246.260	5.047.798	3.828.544	81	76
	Penerimaan piutang bunga SHL PSBI	-	-	-	-	-
	Penerimaan PEN	3.500.000	-	-	-	-
	Penerimaan PMN	-	-	6.900.000	-	-
	Penerbitan/(Pembayaran) Obligasi	-	2.000.000	-	-	-
	Pembayaran Dividen dan PKBL	(335)	-	-	-	-
		Kas Bersih Dari Aktivitas Pendanaan	6.245.925	7.047.798	10.728.544	113
	kenaikan (penurunan) Kas Dan Setara Kas Bersih	2.742.813	(2.699.599)	(2.551.496)	(98)	95
	Kas Dan Setara Kas Awal Tahun	3.866.483	6.608.787	6.609.296	171	100
	Kas Dan Setara Kas Akhir Periode	6.609.296	3.909.188	4.057.800	59	104

II.13. Tingkat Kesehatan Perusahaan

Atas pencapaian kinerja KAI pada tahun 2021 maka tingkat kesehatan perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 15 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2021

Aspek Keuangan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	ROE	-170,61%	1,00	-3,73%	1,00	-2,71%	1,00
2.	ROI	-1,45%	-	4,76%	3,00	3,08%	3,00
3.	Rasio Kas	71,21%	3,00	40,88%	3,00	39,67%	3,00
4.	Rasio Lancar	98,74%	1,50	67,81%	-	94,86%	1,00
5.	Collection Periods	0,11	4,00	38,62	4,00	16,01	4,00
6.	Perputaran Persediaan	0,23	4,00	16,91	4,00	19,70	4,00
7.	Perputaran Total Aset	42,14%	1,50	47,45%	1,50	37,91%	1,00
8.	Rasio Modal Sendiri Thd Total Aktiva	31,66%	6,00	30,65%	6,00	36,88%	6,00
Total skor :			21,00		22,50		23,00

Aspek Operasional

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Tingkat Keselamatan	318,3%	10,00	319,0%	10,00	307,9%	10,00
2.	Tingkat Pelayanan						
	a. KA Penumpang Datang	1,5%	4,00	18,7%	4,00	18,2%	4,00
	b. KA Barang Datang	-58,7%	4,00	27,1%	4,00	27,1%	4,00
	c. Keluhan Penumpang	582,0%	3,00	101,9%	3,00	71,1%	1,50
3.	Efektivitas Pemeliharaan						
	a. Pemeliharaan Sarana	2186,9%	4,00	91,5%	4,00	97,2%	3,20
	b. Pemeliharaan Prasarana	136,9%	4,00	134,7%	4,00	137,3%	4,00
4.	Produktivitas SDM						
	a. Produktivitas SDM dari Satuan Angkutan	67,4%	0,60	77,1%	3,00	89,6%	1,50
	b. Produktivitas SDM dari Pendapatan	179,5%	3,00	219,0%	3,00	250,1%	3,00
Jumlah skor :			32,60		35,00		31,20

Aspek Administrasi

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Laporan Perhitungan Tahunan		3		3		3
2.	Rancangan RKAP		3		3		3
3.	Laporan Periodik		3		3		3
4.	Kinerja PUKK		6		6		6
Jumlah skor :			15		15		15

Rekapitulasi Nilai Bobot Kinerja Perusahaan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021	
		Skor		Skor		Skor	
1	2	3		4		5	
1.	Aspek Keuangan	21,00		22,50		23,00	
2.	Aspek Operasional	32,60		35,00		31,20	
3.	Aspek Administratif	15,00		15,00		15,00	
Jumlah :		68,60		72,50		69,20	
Tingkat Kesehatan		A	SEHAT	A	SEHAT	A	SEHAT

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

1. RKAP PK dan BL Tahun 2021 KAI 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. Sesuai Prognosa PK dan BL tahun 2021 KAI pendanaan PK dan BL antara lain:
Program Kemitraan :
 - a. Penyaluran pinjaman Program Kemitraan difokuskan pada sektor industri sebesar Rp 1.050.000.000,00, sektor perdagangan sebesar Rp 2.880.000.000,- sektor pertanian Rp 490.000.000,00, sektor peternakan sebesar Rp 525.000.000,00, sektor pekerbunan Rp 400.000.000,00, sektor perikanan Rp 400.000.000,00, sektor jasa Rp 935.000.000,00, dan sektor lainnya Rp 40.000.000,00.
 - b. Penyaluran Program Kemitraan yang berfokus pada sektor perdagangan khusus untuk mendukung pemulihan UMKM dan sektor jasa;
 - 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 :
 - a. Bantuan korban bencana alam sebesar Rp 711.556.000,00.
 - b. Bantuan pendidikan sebesar Rp 1.250.544.985,00.
 - c. Bantuan peningkatan kesehatan Rp 530.935.000,00.
 - d. Bantuan pengembangan prasarana dan sarana umum sebesar Rp 1.770.544.985,00.
 - e. Bantuan sarana ibadah sebesar Rp 1.551.162.250,00.
 - f. Bantuan pelestarian alam sebesar Rp 1.100.202.262,00.
 - g. Bantuan sosial kemasyarakatan Rp1.854.129.000,00.
3. Realisasi PK
 - a. Sertifikasi UMKM BNSP LSP untuk UMK naik kelas;
 - b. Pelatihan penanganan krisis UMKM;
 - c. Pelaksanaan UMK on stasion;
 - d. Pelatihan capacity building petani sayur Ciwidey dan peternak sapi perah dan peternak jangkrik;
 - f. Penyelia halal.

4. Realisasi Program BL

- a. Program KAI Sehat Sejahtera bertujuan untuk memberikan bantuan pada sektor Kesehatan Masyarakat;
 - 1) PT KAI Divre III Palembang Berikan Bantuan CSR 1 (satu) unit Mobil Ambulance Kepada Pemda Kabupaten Lahat;
 - 2) Pemberian Bantuan Paket Buah Kepada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Islam Jakarta Cempaka Putih pada Gelar Buah Nusantara 2021;
- b. Program KAI Pling (Kereta Api Indonesia Peduli Lingkungan) Khususnya area Operasi KAI;
 - 1) Dukung Pelestarian Alam, Kai Berikan Bantuan Berupa 18.000 Bibit Pohon;
- c. Program KAI Dung Mas (Kereta Api Indonesia Lindungi Masyarakat) Program Kepengurusan Akta Lahir dan bantuan untuk Keluarga Masyarakat tidak mampu disekitar proses Bisnis KAI;
 - 1) Pemberian Sembako Kepada masyarakat di sekitar Rel Wilayah Divre III Palembang
- d. KAI Sahabat Difabel Program Bantuan yang difokuskan untuk masyarakat difabel.
 - 1) Bantuan Kepada Yayasan Mata Hati Tuna Netra
 - 2) TJSI KAI Daop 6 Yogyakarta Salurkan Bantuan Guna Renovasi Bangunan Penyandang Disabilitas Griya CIQAL

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

Tabel 2. 16 Prognosa PK Tahun 2021

(dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	URAIAN	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021
1	2	3	4	5
A. SUMBER DANA				
1	SALDO AWAL	72.999	84	154.566
2	Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	6.712.038	7.697.116	6.469.421
3	Kelebihan Pembayaran Angsuran	51	-	-
4	Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	399.480	500.714	441.636
5	Pendapatan Bunga Deposito dan Jasa Giro	17.280	24.000	12.165
6	Pendapatan Lain-lain	-	-	100
7	Pemindahbukuan Dari Pusat	-	-	-
8	Pemindahbukuan Dari Daerah	-	-	-
Jumlah Dana Tersedia (a)		7.201.848	8.221.914	7.077.888
B. PENGGUNAAN DANA				
1	Penyaluran Pinjaman Kemitraan :			
	Sektor Industri	3.250.000	2.450.000	1.254.830
	Sektor Perdagangan	1.980.000	1.590.000	2.880.000
	Sektor Pertanian	700.000	1.050.000	490.000
	Sektor Peternakan	75.000	575.000	525.000
	Sektor Perkebunan	-	660.000	400.000
	Sektor Perikanan	-	450.000	400.000
	Sektor Jasa	235.000	980.000	935.000
	Sektor Lainnya	-	466.914	40.000
	Jumlah 1	6.240.000	8.221.914	6.924.830
2	Beban Pembinaan Kemitraan	851.700	-	147.100
3	Beban Administrasi dan Umum	6.020	-	5.790
4	Pemindahbukuan Ke Daerah	-	-	-
5	Pemindahbukuan Ke Pusat	-	-	-
Jumlah Penggunaan Dana (b)		7.097.720	8.221.914	7.077.720
C. SISA DANA		104.128	(0)	168

Tabel 2. 17 Prognosa BL Tahun 2021

(dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021
1	2	3	4	5
1	Saldo Awal			
2	Sumber Dana			
	Pendapatan Bunga Deposito dan Jasa Giro	17.538.149	8.769.074	8.769.074
	Total Sumber Dana	17.538.149	8.769.074	8.769.074
	Total (1+2)	17.538.149	8.769.074	8.769.074
3	Penggunaan Dana			
	Penyaluran BL Pembina			
	Penyaluran BL Pembina :			
	B.1.1 Bantuan Korban Bencana Alam (KAI Quick Respon)	5.757.770	1.555.805	711.556
	B.1.2 Bantuan Pendidikan (KAI Mengajar)	2.579.495	1.250.545	1.250.545
	B.1.3 Bantuan Peningkatan Kesehatan (KAI Sehat Sejahtera)	1.990.604	260.545	530.935
	B.1.4 Bantuan Pengembangan Prasarana & Sarana Umum (KAI Pling)	2.661.835	1.770.545	1.770.545
	B.1.5 Bantuan Sarana Ibadah (KAI Sar-i)	2.935.138	750.545	1.551.162
	B.1.6 Bantuan Pelestarian Alam (KAI Go Green)	532.013	1.750.545	1.100.202
	B.1.7 Bantuan Sosial Kemasyarakatan (KAI Dung-Mas)	1.081.295	1.430.545	1.854.129
	Total Penyaluran Bina Lingkungan :	17.538.149	8.769.074	8.769.074
	Total Penggunaan Dana	17.538.149	8.769.074	8.769.074
	SALDO AKHIR	0	0	-

II.16. Tindak Lanjut Arahkan Pemegang Saham

Dalam hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada hari Jum'at tanggal 29 Januari 2021, terdapat arahan Pemegang Saham yang perlu mendapat perhatian Direksi dalam RKAP tahun 2021 untuk ditindaklanjuti, yaitu :

1. Menyusun cascading langkah dan target pencapaian RJPP Tahun 2020 – 2024 yang terukur dengan penanggungjawab yang jelas serta melakukan evaluasi secara periodic.

Tindak Lanjut:

Cascading inisiatif strategis dan target pencapaian RJPP 2020-2024 telah dimulai dan dilaksanakan melalui:

- a. Penyampaian buku penyesuaian RJPP melalui Nota dinas nomor : 3/KP.102/IV/UPC/KA/2021 tanggal 29 April 2021;
- b. Proses cascading inisiatif strategis RJPP telah dilakukan dengan Penyusunan buku strategi implementasi RJPP bersama Tim persiapan yang disampaikan kepada DU melalui Nota dinas Nomor : 3/KP.102/IV/UP/KA/2021 tanggal 20 April 2021;

- c. Rapat Koordinasi bersama para CDD, EVP dan VP melalui Nota dinas Nomor: 1/KK.105/IV/UP/KA/2021 tanggal 12 April 2021 perihal Rapat Koordinasi Sosialisasi dan Cascading RJPP;
 - d. Penyusunan Peraturan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) No.PER.U/KP.102/VIII/1/KA-2020 tanggal 29 Juli 2020 tentang Strategi Implementasi Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2020-2024;
 - e. Rapat Koordinasi pada tanggal 22 juni 2021 membahas Cascading RJPP dan Reviu Implementasi Inisiatif Strategis RJPP 2020-2024 Bidang Niaga. Undangan melalui nota dinas nomor: 1/KK.105/VI/UPC/KA/2021 tgl 17 Juni 2021.
2. Memastikan seluruh insan perusahaan memahami dokumen RJPP Tahun 2020 – 2024 melalui sosialisasi dan penerapan *Key Performance Indicator* agar diturunkan kepada unit – unit kerja sampai dengan target kerja individual.

Tindak Lanjut:

Sosialisasi substansi dokumen RJPP serta target Key Performance Indicators telah dilaksanakan melalui berbagai inisiatif sosialisasi, termasuk:

- a. Penyampaian buku penyesuaian RJPP melalui Nota dinas nomor : 3/KP.102/IV/UPC/KA/2021 tanggal 29 April 2021 kepada jajaran top management (CDD,EVP, VP, KADAOP, KADivre dan KA Balaiyasa);
 - b. Kegiatan Webinar melalui zoom meeting bersama seluruh pegawai PT KAI pada tanggal 15 April 2021 melalui undangan Nomor : 2/KE.202/IV/MT/KA/2021 tgl 12 April 2021;
 - c. Meluaskan Materi sosialisasi Penyesuaian RJPP melalui upload video sosialisasi di E-learning web e-office, Nota Dinas Nomor : 1/KP.102/V/UPC/KA/2021 tanggal 19 Mei 2021;
 - d. Rapat Koordinasi pada tanggal 22 juni 2021 membahas proses cascading RJPP dan Reviu Implementasi Inisiatif Strategis RJPP 2020-2024 Bidang Niaga. Undangan melalui nota dinas nomor: 1/KK.105/VI/UPC/KA/2021 tgl 17 Juni 2021.
3. RKAP Tahun 2021 agar di-*breakdown* menjadi rencana bulanan untuk memudahkan monitoring dan evaluasi pencapaiannya.

Tindak Lanjut:

Setiap tahun RKAP Tahunan yang sudah disahkan oleh RUPS akan di *breakdown* perbulan berdasarkan unit kantor pusat, dan daerah (Daop/Divre/Balai Yasa), kemudian akan dikompilasi dalam bentuk bulanan baik induk maupun konsolidasi.

4. Operasi perusahaan agar diupayakan untuk terus meningkatkan pendapatan, namun tetap berpegang pada efisiensi beban – beban usaha, baik beban pokok pendapatan maupun beban administrasi umum.

Tindak Lanjut:

Telah dilakukan penyusunan prognosa setiap bulan berdasarkan data realisasi bulan sebelumnya dengan berkoordinasi dengan unit-unit lainnya dalam memperhitungkan operasional perusahaan khususnya dalam hal pencapaian target pendapatan, serta bersumber pada data monitoring

efisiensi beban usaha tiap bulan dari unit dan daerah, dengan begitu, dapat diperhitungkan update prognosa bulanan hingga akhir tahun 2021, sehingga keyakinan pencapaian target s.d akhir tahun dapat dimonitor secara bulanan.

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.

Tindak Lanjut:

Penarikan pinjaman jangka pendek dilakukan atas dasar mismatch cash in dan cash out. Sejak November 2020 sampai dengan awal April 2021 tidak dilakukan penarikan pinjaman baru, dan baru dilakukan penarikan pinjaman baru pada akhir bulan April dikarenakan:

- a. Adanya kebutuhan pembayaran THR di akhir April 2021 dan pembayaran gaji bulan April yang waktunya berdekatan;
- b. Pendapatan yang ada tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan THR dan Opex;
- c. Tidak adanya pemasukan PTBA di bulan April karena masa transisi perubahan pembayaran dari Uang Muka yang diterima pada Januari untuk periode selama 3 bulan yaitu Januari, Februari dan Maret, menjadi pembayaran rutin bulanan yang diterima 30 hari kemudian;
- d. Belum diterima dana PSO dari Pemerintah;
- e. Nominal penarikan sebesar Rp250 Miliar disesuaikan dengan kebutuhan yang ada dan proyeksi diterimanya PSO dan pendapatan dari PTBA di bulan Mei 2021;
- f. Pricing penarikan pinjaman jangka pendek pada bulan akhir bulan April 2021 di rate 4,1% p.a dimana suku bunga ini lebih rendah dibandingkan rata-rata bunga di akhir tahun 2020 yaitu di rate 4,85% p.a.

Berdasarkan kondisi diatas, bahwa penarikan pinjaman jangka pendek telah memperhatikan aspek *timing*, *sizing*, dan *pricing*

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.

Tindak Lanjut:

Direksi telah menindaklanjuti temuan, saran, dan rekomendasi baik dari Auditor Internal dan Eksternal. Progres tindak lanjut dari temuan-temuan auditor BPK telah dilaporkan kepada pemegang saham secara periodik dan telah dibahas bersama dengan Komite Audit sebagai perwakilan Dewan Komisaris.

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 resiko.

Tindak Lanjut:

Telah diterbitkan Nota Dinas Internal kepada Para CDD dan EVP di PT KAI (Persero) Nomor: 3/KC.202/VI/US/KA/2021 tanggal 23 Juni 2021 Perihal Kelengkapan Dokumen Aksi Korporasi yang Memerlukan Persetujuan RUPS. Yang isinya adalah menghimbau kepada setiap Direktorat/Unit yang akan mengusulkan Aksi Korporasi dan memerlukan persetujuan tertulis dari RUPS untuk diajukan secara tersendiri dengan mengengkapinya sekurang-kurangnya:

- a. Tanggapan Integritas Dewan Komisaris;
 - b. Pakta Integritas Dewan Komisaris;
 - c. Pakta Integritas Dewan Direksi;
 - d. Kajian Teknis;
 - e. Kajian Hukum;
 - f. Kajian Ekonomi; dan
 - g. Kajian Risiko.
8. Dewan agar terus meningkatkan kemampuan dan kapabilitas SDM melalui program yang terukur untuk menciptakan lebih banyak calon suksesor dari kalangan milenial (termasuk didalamnya memperhatikan keterwakilan perempuan).

Tindak Lanjut:

Kompetensi : Sedang dilaksanakan Penyesuaian Kamus kompetensi dan Profil Kompetensi dari model kompetensi KAI baru yang disesuaikan dengan tuntutan perusahaan seperti muncul beberapa kapabilitas – kapabilitas baru dalam membentuk SDM yang berdaya saing.

Asesmen Program Talent: Pelaksanaan Asesmen sebagai salah satu program Talent Management yang berjalan diprioritaskan pada pekerja Milenial dan Perempuan untuk memenuhi rasio talent dalam pencapaian KPI dari Kementerian BUMN.

9. 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).

Tindak Lanjut:

Efisiensi di segala bidang :

Telah dilakukan himbauan untuk melakukan efisiensi dengan nomor surat 1/KF.101/III/DU/KA/2021 tanggal 18 Maret 2021 perihal Arahan Efisiensi RKAP 2021 yang memberikan arahan untuk melakukan:

- a. Melakukan inovasi model bisnis sebagai upaya meningkatkan pendapatan dan pengelolaan anggaran yang lebih efisien;

- b. Mengutamakan prinsip efisiensi dalam melakukan aktivitas operasional;
- c. Membatasi penggunaan jasa konsultan untuk aktivitas perusahaan yang strategis;
- d. Mengoptimalkan penggunaan ruangan kantor sebagai fasilitas rapat internal dan pembinaan;
- e. Mengendalikan biaya perjalanan dinas dan mengutamakan penggunaan fasilitas rapat secara teleconference;
- f. Mengendalikan penggunaan biaya umum dan biaya pendukung masing-masing unit.

Dalam surat tersebut juga pemegang anggaran diwajibkan melakukan monitoring atas pengelolaan anggaran yang efisien sehingga dapat menekan biaya dan mengoptimalkan pencapaian pendapatan.

Saran dan pendapat Dewan Komisaris telah diperhatikan dan ditindaklanjuti, termasuk dalam hal penyusunan RKAP (telah dilaksanakan oleh Unit KC/Direktorat Keuangan (D8), termasuk RKAP tahun 2021), sosialisasi visi dan misi perusahaan misalnya melalui kegiatan webinar melalui zoom meeting bersama seluruh pegawai PT KAI pada tanggal 15 April 2021 melalui undangan Nomor : 2/KE.202/IV/MT/KA/2021 tgl 12 April 2021 dan upload video sosialisasi di E-learning web e-office dengan Nota Dinas Nomor : 1/KP.102/V/UPC/KA/2021 tanggal 19 Mei 2021, program efisiensi telah dilaksanakan yang antara lain telah tercermin dalam laporan keuangan perusahaan tahun berjalan 2021 dari KC/D8, proses transformasi digital telah dimulai untuk dilaksanakan oleh KI/D8 upaya efektivitas pengorganisasian sumberdaya manusia telah ditingkatkan melalui proses evaluasi struktur organisasi perusahaan yang sedang dilaksanakan oleh D6 sejalan dengan dinamika dan kondisi bisnis saat ini, serta evaluasi atas RJPP melalui update secara berkelanjutan kepada Direksi.

10. Menyampaikan Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Keuangan Tahun Buku 2020 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik selambat-lambatnya akhir Februari 2021.

Tindak Lanjut:

Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan telah disampaikan kepada Kementerian pada tanggal 25 Maret 2021 melalui portal Sistem Laporan Berkala (Silaba), dan telah dikirimkan melalui email pada tanggal 30 Maret 2021. Terlampir bukti pengiriman laporan.

11. Menyampaikan Laporan Tahunan 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 SDM (<http://sdm.bumn.go.id>), Portal PKBL (<http://pkbl.bumn.go.id>) dan Portal Publik (www.bumn.go.id) serta melaporkan kepada unit pengelola portal.

Tindak Lanjut:

CDD of Information System telah mengkoordinasikan pengisian dan pemutakhiran data/informasi pada portal Kementerian BUMN kepada Pekabat penanggung jawab masing-masing Portal Kementerian BUMN sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor: PER.U/KK.301/III/1/KA-2019

tanggal 12 Maret 2019 perihal Pengelolaan Media Komunikasi dan Informasi. Data dukung yakni RDS Penyampaian Pengisian dan Pemutakhiran Portal Kementerian BUMN Nomor: 1/KL.218/III/KI/KA/2021 tanggal 08 Maret 2021 perihal Pengisian dan Pemutakhiran Data/Infomasi pada Porta BUMN.

Selanjutnya dilakukan monitoring atas pengisian dan pemutakhiran konten pada Portal Kementerian BUMN dan dituangkan pada Laporan Pembaharuan Konten Portal Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

12. Berkaitan dengan kegiatan pelaksanaan TJSJL agar:

- a. 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;
- b. Menindaklanjuti dan melaksanakan hasil rekomendasi pembahasan Rencana Kerja dan Anggaran TJSJL dengan Asisten Deputi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana tertuang dalam Risalah Rapat Nomor: RIS-77/DSI.MBU.B/01/2021.

Tindak Lanjut:

- a. Program TJSJL Tahun 2021 diutamakan bagi masyarakat yang berada di sekitar Proses Bisnis PT KAI serta *Community Development* yang dijalankan yaitu bekerjasama dengan Rail Fans serta komunitas-komunitas lain yang berada di sekitar wilayah dan terkena dampak langsung perusahaan.
- b. Program Kerja TJSJL Tahun 2021 dijalankan sesuai dengan rekomendasi pembahasan RKA TJSJL yang tertuang dari risalah rapat Nomor : RIS-77/DSI.MBU.B/01/2021. Hal ini sejalan dengan program TJSJL yang sudah berjalan sampai dengan semester 1 yaitu menjalankan program-program sesuai dengan TBB & SDGs.

13. 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.

Tindak Lanjut:

KAI telah melakukan telah menyusun matriks dalam penyusunan RKAP untuk kesesuaian APS yang telah dikirimkan kepada Kementerian BUMN.

14. 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.

Tindak Lanjut:

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.

15. Direksi agar meningkatkan kinerja keuangan sehingga lebih berkesinambungan dengan secara bertahap mempertahankan rasio-rasio hutang pendanaan pada level rasio *investmen grade*.

Tindak Lanjut:

Tahun 2021 ini PT KAI mengajukan permohonan relaksasi atas financial covenant atas pinjaman kepada perbankan sampai dengan Maret 2022 dikarenakan menurunnya kinerja keuangan yang diakibatkan dampak pandemic covid-19.

16. Pembinaan terhadap Anak Perusahaan agar menjadi *concern* sehingga dikemudian hari kinerja lebih baik (tidak merugi) dan dapat berkontribusi baik operasional dan keuangan induk.

Tindak Lanjut:

- a. Telah dilakukan evaluasi kinerja anak perusahaan setiap bulannya;
- b. Pengalihan Rail Express dari PT Kereta Api Indonesia untuk meningkatkan pangsa pasar dan mengembangkan bisnis PT Kereta Api Logistik;
- c. Penugasan kepada anak perusahaan terkait pengelolaan call center kepada PT Kereta Api Pariwisata dan tenaga alih daya kepada PT KA Properti Manajemen dan PT Reska Multi Usaha;
- d. SK Penunjukkan langsung kepada anak perusahaan di lingkungan PT Kereta Api Indonesia.

17. Direksi agar mendukung program *Holding* BUMN Perkeretaapian dalam rangka meningkatkan *value proposition* dan skala usahanya untuk membangun ekosistem perkeretaapian yang lebih baik.

Tindak Lanjut:

Direksi KAI telah dan terus mendukung secara aktif program Holding Perkeretaapian melalui inisiatif yang dilakukan oleh Unit PS, D7, dan D8 dengan menginisiasi kajian bersama antara KAI, INKA, dengan didukung oleh Mandiri Sekuritas, serta aktif menghadiri berbagai rapat koordinasi, termasuk rapat dengan DJKN dan Kementerian BUMN tanggal 16 Juli 2021.

18. Direksi agar terus berkomitmen untuk menyelesaikan pembangunan proyek strategis nasional dengan berpegang pada prinsip akuntabel dan kehati-hatian.

Tindak Lanjut:

Komitmen dan monitoring untuk memastikan pelaksanaan proyek strategis nasional telah dan terus dilaksanakan melalui berbagai inisiatif, koordinasi, serta update progress secara rutin mengenai LRT Jabodebek dan Kereta Cepat Jakarta Bandung oleh Kadiv LRT dan Dirut KCIC kepada Direksi KAI. Prinsip akuntabel dan kehati-hatian dalam menjalankan proyek strategis yang

diselenggarakan oleh direktorat Pengembangan usaha (D7) dengan terus menerapkan prinsip GCG dibawah Pengawasan GCG unit USQ. Komitmen Direksi PT KAI dalam melaksanakan proyek strategis telah tercermin dalam RJPP, termasuk dalam buku Penyesuaian RJPP bab 5 halaman 44.

BAB III RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUN 2022

III.1 Asumsi Dasar Penyusunan RKAP 2022

Atas persetujuan manajemen, serta mengacu pada Adveertorial RAPBN 2022 tentang Pemulihan Ekonomi dan Reformasi Struktural untuk Penyusunan RKAP tahun 2022. Dalam Penyusunan RKAP tahun 2022 terdapat asumsi makro ekonomi dan asumsi internal yakni sebagai berikut:

1. Asumsi marko ekonomi pada RKAP tahun 2022 merujuk pada Buku Adveertorial RAPBN 2022 tentang Pemulihan Ekonomi dan Reformasi Struktural adalah sebagai berikut:
 - a. Tingkat pertumbuhan ekonomi 5,0-5,5%;
 - b. Tingkat inflasi sebesar 3,0%;
 - c. Tingkat Suku bunga SUN 10 Tahun 6,82%;
 - d. Nilai tukar valuta asing/kurs 1 USD = Rp14.350,00;
2. Asumsi dan dasar perhitungan internal pada RKAP tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 18 Asumsi Internal pada RKAP Tahun 2022

	Uraian	2021	RKAP 2022
Pendapatan Perumpang	Volume Perumpang Konsolidasi (kenaikan %)	154,5 juta pnp	274 juta pnp (177%) Load faktor penumpang naik 100% mulai awal April 2022 & KCI konsolidasi
Pendapatan Barang	Volume Barang Konsolidasi (kenaikan %)	Batubara: 38,4 juta ton Non Batubara: 11,7 juta ton	Batubara: 46,7 juta ton (121%) Non Batubara: 13,4 juta ton (114%)
Kompensasi Pemerintah	PSO	Rp 3,3 Triliun	Rp 3,5 Triliun
	IMD	Rp 500 Miliar	Rp 500 Miliar
	TAC	75% dari IMD (Rp 334 Miliar)	Rp 880 Miliar (Sesuai PMK no.138/PMK.02/2021, TAC sebesar Rp 57,7 / GTKM, tji 26,7%, sesuai target PNBPI)
Lainnya	Integrasi Jabodetabek		KCI Jabodetabek masih konsolidasi
	Operasional LRT		COD (commercial operation date) Sekitar tgl 17 Agustus 2022
	Waiver	Terdapat waiver	Waiver tidak diperpanjang (Pembayaran pokok mulai Q2-Q4)
	Pinjaman Bank		Rp 1,6 Triliun (Sarana) Rp 4,8 Triliun (LRT Jabodetabek)
	Obligasi		Rp 3,0 Triliun bulan Juli (Rp 2 Triliun untuk pendanaan proyek prasarana Sumbagel dan sarana KA BIAS, Rp 1 Triliun untuk pelunasan obligasi jatuh tempo)
	Asumsi PMN	Rp 6,9 Triliun	4,1 Triliun untuk setoran ke PSBI

III.2 Ringkasan Target Kinerja Perusahaan 2022

Penyusunan RKAP tahun 2022 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 usulan sasaran kinerja keuangan tahun 2022 sebagai berikut:

A. Fungsi Keuangan

Tabel 3. 19 Fungsi Keuangan

NO	Target Keuangan 2022	2020 Realisasi	2021 Prognosa	Program 2022	Target	Keterangan
1	2	3	4	6	8	9
Ekspansi yang Berkesinambungan						
1	EBITDA	(370)	1.301	2.983	> tahun sebelumnya	Terpenuhi
2	Cash Flow Operation	(626)	619	1.624	Positif	Terpenuhi
3	Net Profit	(1.736)	(648)	104	Positif	Terpenuhi
Penciptaan Nilai Ekonomi						
4	ROIC	-1,8%	0,5%	2,3%	> tahun sebelumnya	Terpenuhi
5	ROIC - WACC	-4,68%	-1,93%	-0,6%	minimal 0	Terpenuhi
Posisi Keuangan yang Berkesinambungan						
6	Financing Debt to Invested Capital	59,8%	55,4%	57,1%	Batas 15%-45%	Tidak Terpenuhi
7	Financing Debt to EBITDA	(68,5)	22	12	Batas 1x - 3x	Tidak Terpenuhi

B. Fungsi Lainnya

RKAP tahun 2022 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 2022

1. Terbitnya PMK No.138/PMK.02/2021 Tentang Jenis Dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Bersifat Volatil Dan Kebutuhan Mendesak Yang Berlaku Pada Kementerian Perhubungan berpotensi membengkaknya biaya TAC
2. Rencana pelaksanaan COD (Commercial Operation Date) LRT Jabodebek Tanggal 17 Agustus 2022;
3. First Trial Run Proyek Kereta Cepat Jakarta Bandung Oleh Presiden RI Dan Perdana Menteri China (Rencana Desember 2022);
4. Pemenuhan Alokasi IMO Tahun 2022 jauh dibawah kebutuhan perawatan prasarana;
5. KCI Jabodetabek dalam proses konsolidasi;
6. Setoran Modal ke PSBI tahun 2022 sebesar Rp 4,1 Triliun terkait costoverrun project KCJB yang diusulkan melalui PMN;

F. Strategi Perusahaan di Tahun 2022

1. Menerapkan standar protokol kesehatan yang baik untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan;
2. Meningkatkan peran angkutan barang dalam logistik nasional dan peran angkutan penumpang pasca pandemic covid19, serta menyusun road map pengembangan pengelolaan aset;
3. Mengoptimalkan operasi layanan kereta api yang terintegrasi dan optimalisasi waktu tempuh perjalanan kereta api;

4. Meningkatkan performa dan kualitas sarana dan prasarana serta inovasi berkelanjutan dalam perawatan;
5. Meningkatkan keselamatan dan keamanan perjalanan kereta api melalui penguatan kultur dan budaya;
6. Meningkatkan kompetensi SDM untuk menghadapi perubahan serta meningkatkan kesejahteraan pegawai;
7. Melakukan kajian pengembangan bisnis dan implementasinya serta menjalin kerjasamanya dengan seluruh stakeholders untuk mendukung pendapatan;
8. Penguatan manajemen risiko, optimalisasi penugasan pemerintah dan optimalisasi pendanaan proses bisnis perusahaan;
9. Menjalankan efisiensi yang terukur, dengan tetap memperhatikan keamanan dan keselamatan.

G. Quick Win Perusahaan di Tahun 2022

1. Peningkatan target angkutan batubara Sumatera Selatan menuju volume 30,2 Juta Ton;
2. Peningkatan kapasitas tempat duduk penumpang menjadi 100% disertai dengan peningkatan pelayanan;
3. Percepatan sertifikasi tanah untuk aset yang dapat dioptimalisasi secara komersial;
4. Implementasi transformasi digital terutama dalam hal perawatan sarana, komersialisasi penumpang, operasi ka dengan memaksimalkan utilisasi sarana, dan teknologi informasi;
5. Percepatan investasi Proyek Penugasan Strategis Nasional dan investasi sarana dan prasarana untuk peningkatan produksi.

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

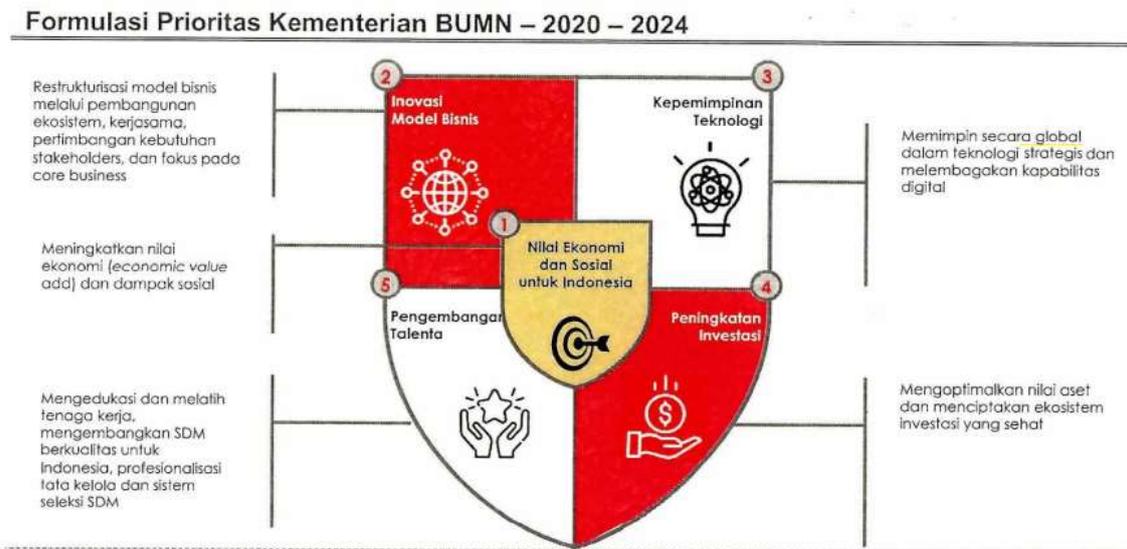
Rencana bisnis KAI perlu dikembangkan selaras dengan rencana strategis dan tema pengembangan pemerintah sesuai dengan agenda transportasi nasional. Sebagai BUMN yang menjalankan bisnis di sektor transportasi, rencana bisnis KAI harus dapat mengakomodasi rencana strategis Kementerian BUMN, Kementerian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

III.4.1. Road Map BUMN 2020 - 2024

Roadmap BUMN 2020-2024 disusun untuk merealisasikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 terkait sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024 Indonesia, yaitu untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Hal itu tergambarkan melalui 7 agenda utama RPJMN Tahun 2020-2024 sebagai berikut:

- b. Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas;
- c. Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan & Menjamin Pemerataan;
- d. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing Revolusi Mental dan Pembangunan Kebudayaan;
- e. Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi & Pelayanan Dasar;
- f. Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana dan Perubahan Iklim;
- g. Memperkuat Stabilitas Politik, Hukum, Pertahanan dan Keamanan (Polkumhankam) serta Transformasi Pelayanan Publik;

Gambar 2. Formula Prioritas Kementerian BUMN 2020 - 2024



Dalam Roadmap BUMN 2020-2024, tertuang 5 formulasi prioritas Kementerian BUMN yang menjadi landasan arah kebijakan selanjutnya sebagai berikut:

- a. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia;
- b. Inovasi Model Bisnis;
- c. Kepemimpinan Teknologi;
- d. Peningkatan Investasi;
- e. Pengembangan Talenta.

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 2021-2024 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 2022

Program Strategis yang difokuskan pada RKAP 2022, antara lain :

1. Meningkatkan peran angkutan barang dalam logistic nasional dan peran angkutan penumpang dengan tetap menjaga protocol kesehatan serta menyusun road map pengembangan pengelolaan aset;
2. Mengoptimalkan operasi layanan kereta api yang terintegrasi dan optimalisasi waktu tempuh perjalanan kereta api;
3. Meningkatkan performa dan kualitas sarana dan prasarana serta inovasi berkelanjutan dalam perawatan;
4. Meningkatkan keselamatan dan keamanan perjalanan kereta api melalui penguatan kultur dan budaya;
5. Meningkatkan kompetensi SDM untuk menghadapi perubahan serta meningkatkan kesejahteraan pegawai;
6. Melakukan kajian pengembangan bisnis dan implementasinya seta menjalin kerjasamanya dengan seluruh stakeholders untuk mendukung pendapatan;
7. Penguatan manajemen risiko, optimalisasi penugasan pemerintah dan optimalisasi pendanaan 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 termasuk PSO menjadi Rp 8.470.947.424.000,00 pada tahun 2022 terus dilakukan oleh Perusahaan, dengan program kerja sebagai berikut:

1. Produk, Layanan angkutan dan tarif

a. Rekayasa pola operasi KA, yakni menjalankan KA baru untuk meningkatkan utilitas trainset sebagai berikut :

- Menjalankan KA Feeder Padalarang-Bandung PP mulai TW IV tahun 2022;
- Menjalankan KA relasi Pasar Senen-Garut PP mulai 1 Juli 2022;
- Menjalankan KA relasi Cibatu-Garut PP mulai 1 Juli 2022;
- Menjalankan KA relasi Gambir-Garut PP mulai 1 Juli 2022;
- Perpanjangan relasi KA Siliwangi s.d Padalarang mulai 1 Juli 2022;
- Menjalankan KA relasi relasi Cepu-Semarang Tawang mulai 1 Maret 2022;
- Menjalankan KA relasi Kandungan-Mn mulai 1 Januari 2022;
- Menjalankan KA relasi Surabaya Gubeng-Blitar mulai 1 Januari 2022;
- Menjalankan KA relasi Medan-Belawan mulai 1 April 2022;
- Penambahan 8 frekuensi perjalanan KA relasi Indro-Sidoarjo mulai 1 Januari 2022.

b. Perbaiki layanan waktu tempuh KA Taksaka menjadi 6 jam mulai 1 Januari 2022.

c. Nomor layanan Call Center KAI langsung menghubungi ke nomor 121 dan tanpa menggunakan kode akses (021).

B. Inovasi

Inovasi yang akan dilakukan dalam peningkatan pendapatan di tahun 2022 antara lain:

1. Implementasi *dynamic pricing*;
2. Pembuatan aplikasi penilaian kinerja frontliner;

Adapun target pendapatan angkutan penumpang termasuk PSO Tahun 2022 sebesar Rp8.395.613.100.000,00 atau 154% dari prognosa 2021 sebesar Rp 5.774.222.439.000,00 optimis sedangkan target volume dan pendapatan angkutan penumpang pada tahun 2022 sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. 20 Target Volume Penumpang Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Volume Penumpang (Penumpang)							
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	3.534.262	2.603.613	3.317.533	5.574.502	94	127	168
	b. KA Utama Kelas Bisnis	523.378	459.691	245.922	651.833	47	53	282
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	9.996.455	9.438.607	6.647.522	11.800.472	66	70	203
		14.054.095	12.501.911	10.210.977	18.026.807	73	82	197
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	20.432	-	-	22.004	-	-	-
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	-	-	-	-	-
	e. KA Lokal Ekonomi	17.463.371	20.981.056	12.777.282	19.956.469	73	61	163
	f. LRT				12.589.225	-	-	-
		17.483.803	20.981.056	12.777.282	32.567.698	73	61	262
	Total Volume Induk	31.537.898	33.482.967	22.988.259	50.594.505	73	69	233
	g. KCI	154.543.688	180.827.773	128.818.073	223.264.381	83	71	174
	h. Kawisata	42.041	98.694	5.956	94.075	14	6	1.579
	i. Railink	708.722	137.849	331.321	484.213	47	240	177
	Total Volume Anak	155.294.451	181.064.316	129.155.350	223.842.669	83	71	174
	Total Volume	186.832.349	214.547.283	152.143.609	274.437.174	81	71	183

Tabel 3. 21 Target Pendapatan Penumpang Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Pendapatan Penumpang Bruto (juta Rupiah)							
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	966.091	638.792	1.021.300	1.680.954	66	160	177
	b. KA Utama Kelas Bisnis	88.752	70.794	42.426	118.117	80	60	308
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	991.737	819.090	659.603	1.391.814	83	81	250
		2.046.581	1.528.676	1.723.330	3.190.886	75	113	208
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	1.647	-	-	1.439	-	-	-
	e. KA Lokal Ekonomi	147.414	159.028	96.483	156.884	108	61	162
	f. LRT Jabodebek				167.688			
		149.061	159.028	96.483	326.011	107	61	337
	Total Pendapatan Induk	2.195.641	1.687.704	1.819.813	3.516.897	77	108	215
	g. KCI	614.010	711.495	520.072	1.308.582	116	73	267
	h. Kawisata	18.470	38.655	5.710	47.582	209	15	833
	i. Railink	36.265	12.820	11.681	14.137	35	91	87
	Total Pendapatan Anak	668.745	762.969	537.464	1.370.301	114	70	269
	Total Pendapatan Konsolidasi	2.864.386	2.450.674	2.357.277	4.887.199	86	96	227
2.	PSO							
	a. Induk Perusahaan	1.417.932	1.510.601	1.596.288	2.015.630	107	106	129
	b. Anak Perusahaan (KCI)	1.187.288	2.083.209	1.820.658	1.492.785	175	87	80
	Total Pendapatan PSO	2.605.220	3.593.809	3.416.946	3.508.415	138	95	103
	Total Pendapatan Penumpang	5.469.606	6.044.483	5.774.222	8.395.613	111	96	154

III.6.2. Angkutan Barang

A. Program Kerja

Upaya peningkatan target pendapatan angkutan barang menjadi sebesar Rp8.716.752.845.000,00 pada tahun 2022 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut:

1. Rencana Angkutan

a. Sumatera Utara

- Program mitra baru angkutan CPO (PT NIL);
- 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 24 KA/hari atau 23,9 juta ton;
 - 2) Tanjungenim baru-Kertapati: rerata 13,3 KA/hari atau 6,3 juta ton.
 - Angkutan Batubara Swasta
 - 1) Total rerata KA bongkar 20,9 KA/hari, Vol: 18,3 jt ton;
 - 2) Adanya mitra baru yaitu: PT Nexis dan PT BMS;
 - 3) Adanya angkutan KA dari CY Gunungmedang;
 - 4) Penambahan KA dengan target 10 KA dari Muaralawai 1 dan 2.
 - d. Jawa
 - 1) Komoditi Semen : PT Semen Indonesia Grup relasi Nambo-Kretrek;
 - 2) Komoditi Petikemas : PT DAS relasi Pasoso-Indro;
 - 3) Komoditi Aqua (Air Mineral): PT Danone relasi Banyuwangi-Kalimas;
 - 4) Komoditi Pupuk : PT Pusri relasi Cp-Mgw dan Cp-Gb;
2. Penurunan Waktu Perputaran KA (WPKA)
- a. Penyelesaian pekerjaan double track dan jalur sayap guna penurunan WPKA;
 - b. Target WPKA sesuai dengan SOP.
3. Pengembangan Sarana
- a. Optimalisasi penggunaan lokomotif CC205 untuk angkutan batubara relasi Tanjungenim baru-Tarahan;
 - b. Penambahan 480 KKBW 50 ton untuk mendukung pencapaian 25 juta ton Tanjungenim baru-Tarahan;
 - c. Penambahan 225 unit GD 54 ton untuk angkutan batu bara swasta;
4. Safety dan Pengembangan Teknologi Informasi
- Peningkatan keselamatan dgn penggunaan timbangan statis di terminal muat angkutan batu bara swasta
5. *Marketing Strategy, customer care* dan pentarifan.
- a. Penyesuaian tarif batu bara PT. BA 2022-2026;
 - b. Pengenaan target minimal 90% rencana angkutan pada angkutan batu bara;

- c. Penggunaan model skema tarif untuk angkutan sesuai dengan cluster KA unggulan, non unggulan dan KA perintis;
- d. Akan dilakukan gathering untuk 4 komoditi;
- e. Penjagaan piutang tidak tertagih di bawah 3%.
- f. Akan dilakukan taskforce dengan mitra peti kemas dan semen.

B. Inovasi

Pembuatan *dashboard* angkutan barang.

Adapun target pendapatan angkutan barang tahun 2022 Rp8.634.926.211.000,00 atau 122% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp7.327.210.624.000,00. Target volume dan pendapatan angkutan barang pada Tahun 2022 sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. 22 Target Volume Barang Tahun 2022

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Volume Ton (Ton)							
1	Batubara	32.585.158	43.140.728	38.742.814	46.746.436	132	90	121
2	Peti Kemas	4.083.570	4.409.660	3.904.630	4.557.840	108	89	117
3	BBM	2.172.018	2.096.350	2.299.556	2.462.700	97	110	107
4	Semen	4.879.044	5.390.400	4.306.260	5.348.400	110	80	124
5	Curah dan Perkebunan	-	1.010.100	640.806	782.550		63	122
6	Pupuk	-	-	-	48.000			
7	General cargo & BHP	135.369	280.720	119.381	264.480	207	43	222
8	Lain-Lain	1.270.187	35.000	341.075	36.000	3	975	11
	Total Volume	45.125.346	56.362.958	50.354.523	60.246.406	125	89	124

Tabel 3. 23 Target Pendapatan Barang Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
1	Batubara	5.132.633	6.463.443	6.203.548	7.351.327	126	96	119
2	Peti Kemas	317.135	366.098	305.713	408.856	115	84	134
3	BBM	278.665	257.204	300.676	296.440	92	117	99
4	Semen	333.342	303.187	266.344	302.947	91	88	114
5	Curah dan Perkebunan	-	113.088	109.089	116.917		96	107
6	Pupuk	-	-	-	2.916			
7	General cargo + BHP	89.352	177.582	91.037	152.044	199	51	167
8	Lain-Lain	150.460	33.542	50.804	3.480			
	Total Pendapatan Konsol Barang	6.301.588	7.714.143	7.327.211	8.716.753	122	95	122

III.6.3. Pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan KA

A. Program Kerja

Upaya peningkatan target pendapatan Non Angkutan KA pada tahun 2022 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut:

1. Peningkatan persentase penerbitan invoice dari rata-rata 70% menjadi 90%;
2. Pertumbuhan nilai kontrak sebesar 5 %.
3. Penyelesaian Backlog kontrak;
4. Nilai kontrak pemanfaatan sama dengan nilai kontrak sebelumnya;
5. Pencapaian Backlog Penagihan;
6. Penyelesaian kontrak perpanjangan;
7. Pencapaian Kontrak Baru dengan cara:
 - a. Peningkatan Kegiatan pemasaran (public expose, social media dan lain lain);
 - b. Peningkatan jumlah aset yang siap dipasarkan.

B. Inovasi

Inovasi yang akan dilakukan untuk peningkatan pendapatan:

1. Penyesuaian struktur organisasi guna peningkatan kinerja dan pencapaian target.
2. Road map pengelolaan aset prioritas.
Menyusun dan mengimplementasikan rencana pengembangan pengelolaan aset prioritas berdasarkan hasil kajian.

Target pendapatan pendukung Angkutan KA dan Non Angkutan tahun 2022 dengan total sebesar Rp2.776.170.582.000,00 optimis dengan dengan prosentase 141% dari prognosa tahun 2021.

Target pendapatan tersebut dirinci sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. 24 Target Pendapatan Pendukung Angkutan & Non Angkutan Ka Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	10
1	Pendapatan Pendukung Angkutan KA	661.781	721.843	721.479	874.097	109	100	121
2	Pendapatan Usaha Non Angkutan	1.163.318	1.366.035	1.250.625	1.902.073	117	92	152
Total Pendapatan Pendukung dan Usaha Non Angkutan		1.825.098	2.087.877	1.972.104	2.776.171	114	94	141

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 2022 terdapat program strategis Direktorat sarana antara lain:

1. Pemusatan Anggaran Sarana Daop/Divre RKAD Tahun 2022 ke Balai Yasa Pembina;
2. Simulasi Pelaksanaan Siklus Perawatan dengan Metode Hibrid (gabungan antara Time Base, KM Base dan Conditional Base);
3. Kajian Implementasi *Rail Cargo System* pada Perawatan Sarana;
4. Melanjutkan pemenuhan SPM Depo dan Balai Yasa, Modernisasi dan Investasi Fasilitas Baru di Balai Yasa untuk persiapan penambahan kompetensi sebagai Assembler;
5. Melakukan *Overhaul* Genset secara mandiri di Balai Yasa Kereta;
6. *Assembly* Prototipe Gerbong Datar (GD);
7. Pembuatan prototipe lisotank dan ontainer;
8. *Assembly* AC package kereta;
9. Konsep *blank wheel* dan *wheel fleet management*;
10. Autorize service facility repair dan over haul bearing SKF;
11. *Replacement* kereta;
12. Persiapan Pembentukan *Join Operation* (JO) atau *Join Venture* (JV) perawatan sarana dan prasarana KCJB KCIC;
13. Struktur organisasi sarana sebagai *Revenue Center*;
14. Penyelenggaraan pelatihan dan sertifikasi untuk peningkatan kompetensi dan kapabilitas pegawai perawatan dan pemeriksaan sarana;
15. Pembentukan lembaga sertifikasi kelaikan sarana;
16. Program fleksibilitas kerjasama yang adaptif terhadap kebutuhan KAI;
17. Relokasi mesin bubut UFWL dari Tmb ke Sig;
18. Penyusunan konsep service level perawatan dan pemeriksaan sarana dengan *Mean Time Between Failure* (MTBF), *Mean Time To Repair* (MTTR) dan *Mean Time To Failure* (MTTF);
19. Penyusunan konsep *Life Cycle Cost* (LCC) sarana;
20. Penyiapan sarana KA Feeder KCJB Tahap II;
21. Pemasangan *Governor Medha* pada Lok CC 201/203;
22. *Overhaul* dan pemasangan AC dan genset untuk 1 TS KRDI;
23. Normalisasi pemasir lokomotif CC 201/203;

Inovasi perawatan tahun 2022 Direktorat sarana antara lain:

1. Implementasi aplikasi IT pendukung perawatan sarana (Fiori, Moschow, FSR, Grams, TKA App);
2. Pengembangan aplikasi IT pendukung perawatan (TCMS dan LRMS);
3. Pembuatan kereta wisata *panoramic roof*;
4. Penggantian body kereta dari *mild steel* ke *stainless steel*;
5. Uji coba penggunaan DDF LNG pada kereta pembangkit;

6. Penambahan pemasangan perangkat grams pada 44 unit genset kereta pembangkit.

Adapun kekuatan alat produksi sarana tahun 2022 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 25 Target Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi) Tahun 2022

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Kekuatan Alat Produksi Sarana (Unit) Lokomotif	430	406	418	447	94	103	107
2.	Kereta Rel Diesel Elektrik/Indonesia (KRDE/I)	88	137	76	103	156	55	136
3.	Kereta Rel Listrik (KRL)	1.074	1.114	1.130	1.084	104	101	96
4.	Kereta	1.843	1.479	1.437	1.444	80	97	100
5.	Gerbong	6.982	5.682	6.350	6.685	81	112	105
6.	LRT Jabodebek				186			
Total Kekuatan Alat Produksi Sarana (Siap Operasi)		10.417	8.818	9.411	9.950	85	107	106

Target kinerja alat produksi sarana pada tahun 2022 dijabarkan melalui program kerja sarana sebagai berikut:

A. Lokomotif dan KRD

Pending Matter 2020 dan 2021:

1. Pengadaan Microcontroller Based Electronic Governor (MCBG) Lokomotif CC 201/203 Th. 2022
2. Pemenuhan Kit Maintenance Lokomotif CC201/203/204 & BB203 yang sudah dilakukan rekonsiliasi tahun 2019 (Kit OH Q2 dan Q3 tahun 2021 dilakukan pergeseran serah terima di tahun 2022 menggunakan USANCE SKBDN).
3. Penyediaan dana tagihan MSA Lokomotif CC205 dan CC206 bulan Oktober dan November tahun 2021 yang belum terakomodir dalam RKA 2021

Program rutin antara lain:

1. Pemenuhan Kit Maintenance Lokomotif CC201/203/204 & BB203 dan Kit Maintenance Lokomotif CC202 melalui Kontrak LTPA;
2. Pemenuhan protective part Lokomotif CC201/203/204 & BB203 melalui Kontrak LTPA;
3. Pemenuhan protective part Lokomotif CC202 melalui Kontrak LTPA;
4. Pengadaan Suku Cadang Kit Maintenance, Kit Overhaul dan Protective Part Lokomotif Diesel Hidrolik BB 302/303;
5. Pemenuhan anggaran untuk Roda Lok Tahap V;
6. Pemenuhan anggaran untuk Material Pemeliharaan Terdampak Biodiesel Kontrak 150 Lok;
7. Pengadaan Kit Maintenance Genset STADCO (KRD);
8. Pengadaan Suku Cadang Kit Maintenance dan Kit Overhaul Engine KRD/E/I Tahun 2022.

B. Kereta dan Genset

1. Pengadaan Suku Cadang Kit Maintenance dan Protective Part Bogie;
2. Pengadaan Suku Cadang Pengereman Kereta;
3. Pengadaan Remblok Komposit untuk Sarana Kereta;

4. Pengadaan Seal Cap dan cartridge Bearing Class C;
5. Pengadaan Roda Solid Kereta;
6. Pengadaan Komponen Alat Tolak Tarik Kereta;
7. Pengadaan Pegas Bogie TB 398;

C. Gerbong

1. Pemenuhan Kit Maintenance Bogie Gerbong GB KKBW 50 T Baotou;
2. Pemenuhan Kit Maintenance Bogie Gerbong GD 42 Ton, GD 54 Ton dan GB KKBW 50 Ton INKA;
3. Pemenuhan Kit Overhaul Distributor Valve dan Selang Air Brake serta Protective Part Pengereman Sarana Gerbong;
4. Pengadaan Roda Solid CC-1, DD, DD-1 dan DD-2;
5. Pengadaan Seal Cap Cartridge Bearing dan Cartridge Bearing Class C dan D;
6. Pengadaan Remblok Komposit Sarana Gerbong;
7. Pengadaan Alat Torak-Tarik Sarana Gerbong;
8. Pengadaan Narrow Adapter Sarana Gerbong Class C dan D.

III.7.2. Prasarana

Program kekuatan alat produksi prasarana tahun 2022 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 26 Target Kinerja Alat Produksi Prasarana Tahun 2022

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[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	2.380,64	2.234,00	2.385,13	2.408,50	94	107	101
	b. Kecepatan tempuh 80-99 km/jam	2.608,28	2.637,00	2.636,52	2.694,50	101	100	102
	c. Kecepatan tempuh 60-79 km/jam	621,50	609,00	575,06	581,50	98	94	101
	d. Kecepatan tempuh <60 km/jam	124,67	210,00	157,45	109,00	168	75	69
		5.735,09	5.690,00	5.754,16	5.793,50	99	101	101
2.	Taspat	73,00	98,00	74,00	74,00	134	76	100
3.	Kinerja Sintelis							
	a. Sinyal							
	1) Keandalan (%)	99,51	99,01	99,74	99,44	100	101	100
	2) Ketersediaan (%)	99,99	99,98	99,98	99,98	100	100	100
	b. Telekomunikasi							
	1) Keandalan (%)	99,65	99,57	100,00	99,84	100	100	100
	2) Ketersediaan (%)	99,99	99,99	100,00	99,99	100	100	100
	c. Listrik							
	1) Keandalan (%)	99,97	99,95	99,98	99,94	100	100	100
	2) Ketersediaan (%)	99,99	99,98	99,99	99,97	100	100	100

Upaya untuk mencapai target kinerja alat produksi prasarana pada tahun 2022 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut :

1. Penggantian rel DJKA R.50 ke R.54 (Daop 4 petak jalan Penunggalan – Cepu; Daop 8 petak jalan Cepu – Surabayapasarturi Hulu Hilir) panjang \pm 142 km'sp;
2. Pengadaan / Pembelian Material Thermit Rel UIC 54 dan kelengkapan pendukung untuk lintas Jawa-Sumatera untuk tahun 2022 sebanyak 20.000 unit;

3. Pengadaan wesel tahun 2022 sebanyak 50 unit;
4. Penggunaan bantalan sintetis sebagai pengganti bantalan kayu, untuk tahun 2022 pengadaan bantalan sintetis sebanyak 3.000 batang;
5. progress penerimaan Kereta Perawatan Jalan Rel sesuai tahapan untuk Tahap 5 dan Tahap 6 (tahun 2022) sesuai perjanjian nomor KL.702/III/27/KA-2019 tanggal 27 Maret 2019;
6. Penggantian Modul Interlocking Elektrik dan Panel Pelayanan Persinyalan yang telah melebihi usia pakai dan ketersediaan suku cadang absolute;
7. Perbaikan jaringan transmisi fiber optic untuk komunikasi blok persinyalan dan telepon antar stasiun dan JPL lintas Cilegeh-Cirebon Prujakan Daop 3 Cirebon untuk menunjang keandalan jaringan komunikasi data CTC;
8. Pengadaan suku cadang dan penggantian perangkat radio lokomotif analog untuk Jawa;
9. Renewal perangkat axle counter Siemens antara stasiun Tasikmalaya-Banjar Wilayah Daop 2 Bandung;
10. Penggantian sistem deteksi KA menggunakan axle counter untuk mendukung peningkatan kecepatan di wilayah Daop 3 Cirebon;
11. Refurbish motor wesel di BYSTL untuk change unit dan wesel terlayat setempat elektrik;
12. Instalasi peralatan luar dan integrasi dengan peralatan dalam sebagai implementasi persinyalan elektrik di Jakartagudang oleh BYSTL.

III.7.3. Operasi

Program kinerja operasi tahun 2022 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 27 Target Kinerja Operasi Tahun 2022

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	KA Penumpang							
	a. KA Penumpang							
	1) Kelambatan (menit)							
	a) Kelambatan Berangkat	0,15	0,70	0,13	0,63	466	19	478
	b) Kelambatan Datang	0,58	7,02	0,79	6,58	1.220	11	837
	2) Ketepatan (%)							
	a) Ketepatan Berangkat	99,62	98,50	99,65	98,71	99	101	99
	b) Ketepatan Datang	92,14	76,11	92,14	73,95	83	121	80
	b. KA Penumpang Bisnis							
	1) Kelambatan (menit)							
	a) Kelambatan Berangkat	0,04	0,65	0,08	0,61	220	12	767
	b) Kelambatan Datang	0,08	6,76	0,84	6,72	1.017	12	800
	2) Ketepatan (%)							
	a) Ketepatan Berangkat	99,79	98,63	99,67	98,69	100	101	99
	b) Ketepatan Datang	93,56	78,94	93,16	79,00	100	118	85
	c. KA Penumpang Ekonomi							
	1) Kelambatan (menit)							
	a) Kelambatan Berangkat	0,21	0,80	0,19	0,75	91	24	400
	b) Kelambatan Datang	0,97	7,66	0,71	7,62	73	9	1.074
	2) Ketepatan (%)							
	a) Ketepatan Berangkat	99,57	98,22	99,63	98,28	100	101	99
	b) Ketepatan Datang	93,15	75,49	93,14	75,55	100	123	81
2.	KA Barang							
	a. Kelambatan (menit)							
	1) Kelambatan Berangkat	(40,85)	12,97	(39,64)	15,02	(32)	(306)	(38)
	2) Kelambatan Datang	(56,94)	26,28	(54,69)	30,74	(46)	(208)	(56)
	b. Ketepatan (%)							
	1) Ketepatan Berangkat	89,46	83,97	90,32	84,04	94	108	93
	2) Ketepatan Datang	87,32	72,94	87,85	72,46	84	120	82
3.	WPG (hari)	2,41	2,47	2,26	2,17	103	91	96

Upaya untuk mencapai target kinerja operasi tahun 2022 dijabarkan melalui program kerja sebagai berikut :

- a. Sosialisasi Sipoka V.2 dan Pranopka ke Daop/Divre;
- b. Implementasi Portal PUSDAL di e-office;
- c. Program lanjutan pembuatan sistem pemantauan dan pelaporan operasi perjalanan KA dan operasi sarana KA serta program integrasi dengan sistem Sibarja dan Copa;
- d. Pembuatan Grafik Perjalanan Kereta Api (Gapeka) baru dan pendukungnya serta program pengembangan angkutan;
- e. Pembuatan proses bisnis operasi sarana dan program produksi sebagai lanjutan pengembangan aplikasi operasi;
- f. Pemenuhan pegawai Kru KA sesuai buku dukungan O.20;
- g. Pengembangan kompetensi awak sarana perkeretaapian;
- h. Digitalisasi proses bisnis Direktorat Operasi;

- i. Pilot project ruang kerja;
- j. Pengembangan waktu kerja perawatan dan realisasi perjalanan KA dan aplikasi operasi;

III.7.4. Keselamatan

Program toleransi kecelakaan Tahun 2022 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 28 Toleransi Kecelakaan Tahun 2022

No.	Uraian	Realisasi Tahun 2020	Toleransi Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	Toleransi Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Kejadian (kali) Norma Kendali Kecelakaan KA (KKA)	18	16	16	7	89	100	44
	Total	18	16	16	7	89	100	44

Norma Kendali kecelakaan kereta api sebesar 7 kejadian. Untuk kinerja keselamatan mengarah pada zero accident ditetapkan program kerja sebagai berikut :

1. Pengembangan digitalisasi proses bisnis Unit Safety
 - a. Aplikasi SiSafety V2. Penyempurnaan dari SiSafety V1, bisa digunakan offline dan terintegrasi dengan SRI.
 - b. Proof of Concept Artificial Intelligent Instrumented Rail Vehicle (IRV) TKT 6.
 - c. Pengembangan RCSA Safety (Terintegrasi dengan SAP, d.l.l.). Untuk memfasilitasi proses pengelolaan manajemen risiko keselamatan secara digital dengan memanfaatkan teknologi digital yang sudah ada.
2. Pembuatan alat system monitoring kesehatan jembatan (SIMBAH) berupa current meter;
3. Permohonan Akreditasi Lab Kalibrasi ke KAN;
4. Early Warning System (EWS) untuk Daerah Rawan di Daop 2 Bandung;
5. Implementasi alat thermal scanner bearing roda sarana;
6. Penguatan set up Sistem SMKP sebagai langkah untuk mengurangi accident di 2022;
7. Penguatan kultur dan pemahaman wawasan Keselamatan di Pusat dan Daerah;
8. Evaluasi keselamatan (safety risk management, health risk assessment, inspeksi keselamatan, audit keselamatan dan investigasi) di Pusat dan Daerah;
9. Proof of Concept Artificial Intelligent Instrumented Rail Vehicle (IRV) TKT 6;
10. Aplikasi Sisafety terintegrasi dengan SAP.

III.8. Teknologi Informasi

Peningkatan kinerja Tahun 2022 yang diarahkan pada keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan diselenggarakan melalui penerapan rencana kerja berbasis IT dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Implementasi Big Data Tahap 3;
2. Pengembangan aplikasi CRM Tahap 2;
3. Redesign Aplikasi Rail Management System Tahap 2;
4. Transformasi digital tahap implementasi usecase;
5. Pembangunan data center availability zone B Center;
6. Peningkatan Keamanan Database Pelanggan;
7. Assessment SAP S/4 HANA;

Inovasi Teknologi Informasi Tahun 2022 adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan API Management;
2. Pembuatan aplikasi Refund Management;
3. Pembuatan aplikasi Tap and Go;
4. Pembuatan super apps Raileo;
5. Pengembangan Learning management system (LMS).

III.9. Penelitian Dan Pengembangan

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

1. Kajian HBU pada aset KAI:
 - a. Aceh Tamiang;
 - b. Wadah Suci;
 - c. Dago 344;
 - d. Mess Indrakila, Batu Malang;
 - e. Jalan Sriwijaya, Malang.
2. Kajian Feasibility Study Kawasan Stasiun Bogor;
3. Inisiasi kerjasama pengelola kawasan dengan developer MRI (MITJ dan developer PSE (MITJ);
4. Rencana kajian master plan untuk lokasi
 - a. Bogor;
 - b. Semarang Poncol;
 - c. Sudimara;
 - d. Dago 344.
5. Implementasi road map pengelolaan dan pemanfaatan aset PT KAI;
6. Memperbaharui SOP kerjasama dalam hal kegiatan optimalisasi aset dengan mengatur ketentuan khusus untuk mengedepankan keterlibatan Anak Perusahaan;
7. Peningkatan kompetensi SDM terkait dengan penyusunan studi dalam rangka mengurangi beban biaya perusahaan;
8. Public expose aset – aset potensial milik KAI berdasarkan hasil kajian road map 2021;
9. Menjalani kerjasama dengan agen properti untuk mendorong pemasaran dan optimalisasi aset.

III.10. Logistik

Untuk mendukung program perawatan dalam rangka memenuhi kebutuhan operasional Daerah Operasi/Divisi Regional pada tahun 2022 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. Implementasi dan Pengembangan lanjutan E-Tender dan penambahan aplikasi feeder (Market Intelligent/MI, Cost Estimator/CE);
2. Kerjasama jangka panjang penghapusan dengan cara penjualan Barang Bekas;
3. Pengembangan template kontrak berbasis modul Contract Management/CM dalam e-tender;
4. Pengembangan system e-signing;
5. Penambahan fitur penghapusan/penjualan barang bekas pada aplikasi Sistem Informasi Barang Ekstra Comptable/SIBAREX.

III.11. Manajemen, Organisasi Dan Sistem

Pada tahun 2022 terus dikembangkan dan disempurnakan Struktur Organisasi, serta mekanisme untuk mendukung pematapan pelaksanaannya, antara lain:

1. Review Design & Struktur Organisasi
 - 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. Integrasi Grading System dan Remuneration;
 - b. Job value yang kredibel;
 - c. Implementasi dan sosialisasi.
3. *Man Power Planning 2022 – 2024* (menggunakan konsultan, lanjutan program 2021) dokumen man power planning sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

III.12. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagai respon atas kebutuhan bisnis yang terus berkembang dan senantiasa berubah seiring dengan kondisi perekonomian dan cenderung tidak dapat diprediksi semenjak merebaknya pandemi COVID-19 di awal tahun 2020 yang masih berlangsung hingga 2021, menjadi salah satu tantangan tersendiri bagi KAI untuk tetap menciptakan Insan KAI yang senantiasa belajar, bertumbuh dan berkontribusi untuk memberikan produktivitas bagi Perseroan, berikut inisiatif dan program strategis tahun 2022:

1. Pemenuhan Talenta BoD-2 dan BoD-3;
2. Penyempurnaan Program *On Boarding* sesuai dengan *Job Profile* dan *Learning Development System*;

3. Implementasi Integrated Talent Management System dengan Performance Based Remuneration (berlandaskan Performance Management System, Grading Sytem & New Remuneration);
4. Kerjasama KAI dengan Lembaga Penyedia Beasiswa, Universitas Dalam dan Luar Negeri untuk membangun New Capability Insan KAI melalui program magang dan short course baik dalam maupun luar negeri sesuai dengan tantangan masa mendatang;
5. Edukasi gen 3.0 (Knowledge & Learning Platform KAI) menjadi profit center;
6. Peningkatan Peran LSP sebagai Strategi pemenuhan Sertifikasi SDM Perkeretaapian;
7. Peran Unit SDM untuk meningkatkan Akhlak Culture Health Index KAI melebihi rata-rata BUMN;
8. Peningkatan Infrastruktur pembelajaran KAI, simulator dan infrastruktur pembelajaran daring;
9. Integrasi Pengelolaan SDM antara induk dan anak perusahaan (yang telah menggunakan Sistem HC yang baru).

Tabel 3. 29 Target Kekuatan Sdm Tahun 2022

(pegawai)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Golongan							
	a. Gol. I	322	163	210	103	51	129	49
	b. Gol. II	21.539	21.313	22.257	21.614	99	104	97
	c. Gol. III	5.652	5.810	5.504	6.305	103	95	115
	d. Gol. IV	148	174	137	161	118	79	118
	e. Non Golongan	-	-	-	-	-	-	-
		27.661	27.460	28.108	28.183	99	102	100
2.	Pendidikan							
	a. SD	539	464	450	388	86	97	86
	b. SMP	805	714	697	602	89	98	86
	c. SMA	23.526	23.504	24.106	24.327	100	103	101
	d. D3	824	827	930	933	100	112	100
	e. S1	1.909	1.897	1.868	1.878	99	98	101
	f. S2	58	54	57	55	93	106	96
	g. S3	-	-	-	-	-	-	-
		27.661	27.460	28.108	28.183	99	102	100
3.	Usia							
	a. 18 - 30 tahun	9.943	8.386	9.103	8.345	84	109	92
	b. > 30 - 40 tahun	8.483	9.998	9.996	10.917	118	100	109
	c. > 40 - 50 tahun	6.630	6.650	6.481	6.354	100	97	98
	d. > 50 - 56 tahun	2.605	2.426	2.528	2.567	93	104	102
		27.661	27.460	28.108	28.183	99	102	100
	Total Pegawai Induk	27.661	27.460	28.108	28.183	99	102	100
	Total Pegawai Anak Perusahaan	5.517	6.331	5.593	6.589	115	88	118
		33.178	33.791	33.701	34.772	102	100	103

III.13. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Program strategis Satuan Pengawasan Intern Tahun 2022:

1. Penyusunan Program Kerja Tahunan (PKT) Tahun 2022 Audit Berbasis Risiko;
2. Tidak menjadi program strategis RKAP Tahun 2022.;
3. Implementasi Audit Management System Teammate+ untuk kegiatan Monitoring Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Audit.
4. Audit Operasional sesuai PKT 2022;
5. Monitoring dan Pelaporan Tindak lanjut Rekomendasi Temuan Pemeriksaan Operasional, Khusus dan Investigatif serta Audit Eksternal;

6. Pendampingan Audit KAP atas General Audit PT KAI TB 2021 (lanjutan dari 2021);
7. Pendampingan Audit BPK RI atas PSO tahun 2021.

III.14. Pelestarian Lingkungan

Pada tahun 2022 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 2022 adalah sebesar Rp18.102.043.665.000,00 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), PKA 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 2022 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. 30 Anggaran Investasi Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022				(%)		
					Carry Over 2021	Multiyears	Usulan Baru 2022	Total 2022	[5:3]	[5:4]	(9:5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	Investasi KAI										
A	Investasi Bisnis Eksisting										
1	Sarana	352.230	1.412.008	1.436.911	-	1.490.222	239.102	1.729.324	408	102	120
2	Prasarana Pokok	144.234	37.444	25.813	9.211	-	57.267	66.477	18	69	258
3	Prasarana Pendukung	46.928	68.437	16.234	43.751	-	105.616	149.367	35	24	920
4	Fasilitas	88.390	247.576	153.279	59.931	-	89.588	149.519	173	62	98
5	Pensertifikatan Tanah	50.180	63.676	63.676	-	-	130.220	130.220	127	100	205
6	Pekerjaan It	29.071	49.276	15.194	2.108	-	76.620	78.728	52	31	518
7	Lainnya	4.968	-	-	-	-	20.455	20.455	-	-	-
	Total Investasi Bisnis Eksisting	716.000	1.878.416	1.711.107	115.000	1.490.222	718.866	2.324.089	239	91	136
B	Investasi Pengembangan										
1	Pengembangan Sumsel	469.020	569.091	355.476	59.684	261.082	1.484.264	1.805.029	76	62	508
	Pengembangan Angkutan Jabodetabek	61.470	31.451	8.630	6.715	-	3.000	9.715	14	27	113
	Sarana KA BIAS	-	92.880	-	46.440	139.320	-	185.760	-	-	-
	Pengembangan Lainnya	197.927	33.989	8.642	3.793	-	10.400	14.193	4	25	164
	Total Investasi Bisnis Pengembangan	728.417	727.411	372.748	116.632	400.402	1.497.664	2.014.697	51	51	540
C	Setoran Modal Anak Perusahaan										
	Anak Perusahaan	29.640	-	-	24.000	-	-	24.000	-	-	-
	Total Setoran Modal	29.640	-	-	24.000	-	-	24.000	-	-	-
	Total Investasi KAI	1.474.057	2.605.827	2.083.855	255.632	1.890.624	2.216.530	4.362.786			
II	Penugasan Pemerintah										
1	Reaktivasi Jalur KA Jawa Barat	83.254	42.962	42.962	-	-	-	-	52	100	-
2	Proyek LRT Jabodetabek	4.241.924	6.425.684	3.581.070	1.768.290	-	5.719.266	7.487.556	84	56	209
3	MITJ	39.200	4.900	-	4.900	-	29.400	34.300	-	-	-
4	PSBI	132.000	270.408	4.453.650	-	-	5.032.989	5.032.989	3.374	###	113
	Total Investasi Penugasan Pemerintah	4.496.378	6.743.953	8.077.681	1.773.190	-	10.781.655	12.554.845	180	120	155
III	Anak Perusahaan										
	KAI Commuter (KCI)	89.084	98.000	77.900	-	-	980.992	980.992	87	79	1.259
	KAI Service (RMU)	44.266	34.000	17.000	-	-	34.090	34.090	38	50	201
	KAI Properti (KAPM)	16.030	85.841	76.014	-	-	116.850	116.850	474	89	154
	KAI Logistik (Kalog)	29.016	100.400	24.900	-	-	42.034	42.034	86	25	169
	KAI Wisata (Kawisata)	1.073	1.661	1.661	-	-	5.539	5.539	155	100	333
	KAI Bandara (Railink)	3.544	4.907	-	-	-	4.907	4.907	-	-	-
	Total Investasi Anak Perusahaan	183.013	324.810	197.475	-	-	1.184.412	1.184.412	108	61	600
	Total Investasi	6.153.448	9.674.590	10.359.011	2.028.823	1.890.624	14.182.597	18.102.044	168	107	175

III.16. Laporan Keuangan

III.16.1. Laba Rugi Komprehensif

Pada tahun 2022 ditargetkan PT Kereta Api Indonesia (Persero) diproyeksikan mencatat laba bersih sebesar Rp107.726.607.000,00 atau 218% dibandingkan prognosa rugi bersih tahun 2021 Rp599.695.655.000,00

Tabel 3. 31 Target Laba Rugi Komprehensif Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan KA Penumpang	2.864.386	2.450.674	2.357.277	4.887.199	86	96	207
	b. Pendapatan Angkutan KA Barang	6.301.588	7.952.988	7.398.458	8.716.753	126	93	118
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	661.781	721.843	721.479	874.097	109	100	121
	d. Pendapatan Non Angkutan	1.163.318	1.366.035	1.250.625	1.902.073	117	92	152
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	2.605.220	3.593.809	3.416.946	3.508.415	138	95	103
	2. Perintis	89.809	192.460	159.753	169.185	214	83	106
	3. IMO	727.273	1.119.091	454.545	454.545	154	41	100
	f. Pendapatan Konstruksi	3.661.477	3.621.229	2.603.216	4.880.067	99	72	187
	Total Pendapatan (i)	18.074.851	21.018.128	18.362.299	25.392.335	116	87	138
II.	Beban							
	a. Pegawai	5.763.506	6.099.745	5.985.596	6.429.756	106	98	107
	b. BBM & LAA	1.319.810	1.563.147	1.477.404	1.899.174	118	95	129
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	2.455.960	2.347.321	2.224.711	2.658.881	96	95	120
	2. Bangunan	142.511	199.979	124.382	151.226	140	62	122
	3. Prasarana Perkeretaapian	985.763	1.187.362	1.082.936	1.388.397	120	91	128
	Total Beban ii.c	3.584.234	3.734.663	3.432.029	4.198.504	104	92	122
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	545.161	839.318	333.623	880.000	154	40	264
	e. Penyusutan & Amortisasi	1.238.185	1.348.467	1.373.342	1.589.845	109	102	116
	f. Pendukung Operasi	2.412.640	2.332.485	2.389.823	2.924.364	97	102	122
	g. Asuransi	60.448	123.463	89.501	81.907	204	72	92
	h. Pendidikan & Litbang	97.929	159.846	140.324	107.927	163	88	77
	i. Teknologi Informasi	97.967	284.002	141.317	306.857	290	50	217
	j. Umum Dan Administrasi	309.915	557.062	523.540	672.166	180	94	128
	k. Biaya Konstruksi	3.661.477	3.621.229	2.603.216	4.880.067	99	72	187
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	19.091.271	20.663.426	18.489.714	23.970.567	108	89	130
III.	Laba (Rugi) Usaha	(1.016.420)	354.701	(127.416)	1.421.767	235	(36)	1.316
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	357.998	15.936	179.147	129.676	4	1.124	72
	b. Lainnya	292.400	84.835	91.957	2.114	29	108	2
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	650.398	100.771	271.104	131.790	15	269	49
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	953.060	1.248.013	894.617	1.344.573	131	72	150
	b. Lainnya	901.213	33.166	36.730	30.260	4	111	82
	Total Beban Lainnya (v)	1.854.273	1.281.178	931.347	1.374.833	69	73	148
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(1.203.875)	(1.180.407)	(660.243)	(1.243.043)	102	144	12
VII.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(2.220.295)	(825.706)	(787.659)	178.724	163	105	223
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	65.387	140.159	134.081	136.786	214	96	102
	b. Pajak Tanggungan	(549.444)	(242.527)	(273.992)	(61.801)	156	87	177
IX.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(1.736.238)	(723.338)	(647.748)	103.739	158	110	216
X.	Kepentingan Non Pengendali	(44.508)	(14.433)	(48.052)	(3.987)	168	(133)	192
XI.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(1.691.730)	(708.904)	(599.696)	107.727	158	115	218

III.16.2. Posisi Keuangan

Secara total nilai aset ekuitas posisi per 31 Desember 2022 berjumlah Rp 75.358.554.313.000,00 atau naik 119% dibanding prognosa tahun 2021 sebesar Rp63.285.084.630.000,00. Hal ini terutama aset berasal dari program investasi tahun 2022. Pada Liabilitas diprogramkan adanya penambahan hutang jangka panjang dan setoran modal pemerintah untuk mendukung program investasi tahun.

Tabel 3. 32 Proyeksi Posisi Keuangan Per 31 Desember 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	6.609.296	3.909.188	4.057.800	3.082.464	59	104	76
	b. Piutang, Net	505.620	463.630	721.755	1.083.841	92	156	150
	c. Persediaan	912.156	805.763	850.707	937.226	88	106	110
	d. Aset Lancar Lainnya	1.137.428	1.305.818	4.072.841	1.464.436	115	312	36
	Total Aset Lancar	9.164.500	6.484.399	9.703.104	6.567.967	71	150	68
	Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	21.334.626	24.966.022	22.940.672	26.238.952	117	92	114
	b. Aset Tidak Berwujud	18.163.543	22.949.753	21.126.976	28.495.988	126	92	135
	c. Aset Lain-lain	4.544.399	6.594.631	9.514.333	14.055.647	145	144	148
	Total Aset Tidak Lancar	44.042.569	54.510.407	53.581.981	68.790.587	124	98	128
	Total Aset	53.207.069	60.994.806	63.285.085	75.358.554	115	104	119
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	3.904.893	4.231.776	3.857.247	3.872.834	108	91	100
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	741.582	655.683	587.483	842.878	88	90	143
	c. Pinjaman Jangka Pendek	3.415.207	2.176.180	3.813.971	3.703.304	64	175	97
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.219.934	2.498.965	1.297.621	1.662.262	205	52	128
	Total Liabilitas Pendek	9.281.616	9.562.603	9.556.321	10.081.279	103	100	105
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	20.704.183	27.612.562	23.935.357	31.235.345	133	87	130
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	897.476	820.476	820.476	820.476	91	100	100
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	5.283.814	4.304.251	5.632.646	5.673.444	81	131	101
	Total Liabilitas Panjang	26.885.473	32.737.288	30.388.480	37.729.265	122	93	124
	Total Liabilitas	36.167.090	42.299.892	39.944.801	47.810.544	117	94	120
c	Ekuitas	17.039.980	18.694.914	23.340.284	27.548.010	110	125	118
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	53.207.069	60.994.806	63.285.085	75.358.554	115	104	119

III.16.3. Arus Kas

Saldo akhir kas tahun 2022 ditargetkan sebesar Rp 3.082.464.316.000,00 atau 76% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp 4.057.800.261.000,00

Tabel 3. 33 Proyeksi Arus Kas Per 31 Desember 2022

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

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	6	7	8
A	Arus Kas Dari Aktivitas Operasional							
	Penerimaan kas dari pelanggan	11.221.737	12.212.355	11.592.400	16.379.748	109	95	141
	Penerimaan kas dari pemerintah	3.318.043	4.905.361	3.717.735	4.132.146	148	76	111
	Pembayaran kas kepada karyawan	(7.034.339)	(6.099.745)	(5.635.596)	(6.374.220)	87	92	113
	Pembayaran kas kepada pemasok dan beban usaha	(6.882.662)	(9.909.436)	(9.117.953)	(11.133.767)	144	92	122
	Kas dihasilkan dari operasi	622.778	1.108.534	556.587	3.003.906	178	50	540
	Pembayaran bunga	(948.337)	(1.232.077)	(894.617)	(1.361.008)	130	73	152
	Pendapatan bunga	164.966	-	179.147	129.676	-	-	72
	Pembayaran pajak penghasilan	(465.749)	(140.159)	(134.081)	(136.786)	30	96	102
	Penerimaan (Pembayaran) Kas untuk Aktivitas Operasi Lainnya	-	51.670	55.227	(11.711)	-	107	(21)
	Kas Bersih Dari Aktivitas Operasi	(626.342)	(212.032)	(237.737)	1.624.077	166	88	883
B	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi							
	Penyertaan Modal pada Anak Perusahaan/Entitas lain	-	(277.556)	(150.942)	(967.289)	-	54	641
	Perolehan aset tetap	(2.592.566)	(2.328.921)	(2.012.166)	(3.047.456)	90	86	151
	Penambahan aset pengelolaan bersama	(3.623.483)	(6.808.744)	(3.901.116)	(9.296.726)	188	57	238
	Penambahan aset tak berwujud	(131.001)	(120.144)	(78.080)	(233.784)	92	65	299
	Setoran Modal ke PSBI (Base Equity KCJB)	-	-	(4.300.000)	(4.100.000)	-	-	95
	Pencairan/(Penambahan) dana dibatasi penggunaannya	128.069	-	(2.600.000)	2.600.000	-	-	(100)
	Penambahan investasi pada entitas asosiasi & ventura bersan	(171.215)	-	-	-	-	-	-
	Kas Bersih Dari Aktivitas Investasi	(6.390.196)	(9.535.366)	(13.042.304)	(15.045.254)	149	137	115
C	Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan							
	Penerimaan/(Pembayaran) Pinjaman	6.246.260	5.047.798	3.828.544	7.553.963	81	76	197
	Penerimaan piutang bunga SHL PSBI	-	-	-	791.879	-	-	-
	Penerimaan PEN	3.500.000	-	-	-	-	-	-
	Penerimaan PMN	-	-	6.900.000	4.100.000	-	-	59
	Penerbitan/(Pembayaran) Obligasi	-	2.000.000	-	-	-	-	-
	Pembayaran Dividen dan PKBL	(335)	-	-	-	-	-	-
	Kas Bersih Dari Aktivitas Pendanaan	6.245.925	7.047.798	10.728.544	12.445.842	113	152	116
	Kenaikan (penurunan) Kas Dan Setara Kas Bersih	2.742.813	(2.699.599)	(2.551.496)	(975.336)	(98)	95	38
	Kas Dan Setara Kas Awal Tahun	3.866.483	6.608.787	6.609.296	4.057.800	171	100	61
	Kas Dan Setara Kas Akhir Periode	6.609.296	3.909.188	4.057.800	3.082.464	59	104	76

III.17. Tingkat Kesehatan Perusahaan

Atas pencapaian KAI pada tahun 2022 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. 34 Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2022

Aspek Keuangan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021		RKAP Tahun 2022	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	ROE	-170,61%	1,00	-3,73%	1,00	-2,71%	1,00	0,38%	1,00
2.	ROI	-1,45%	-	4,76%	3,00	3,08%	3,00	6,41%	3,50
3.	Rasio Kas	71,21%	3,00	40,88%	3,00	39,67%	3,00	30,58%	2,50
4.	Rasio Lancar	98,74%	1,50	67,81%	-	94,86%	1,00	65,15%	-
5.	Collection Periods	0,11	4,00	38,62	4,00	16,01	4,00	17,98	4,00
6.	Perputaran Persediaan	0,23	4,00	16,91	4,00	19,70	4,00	16,68	4,00
7.	Perputaran Total Aset	42,14%	1,50	47,45%	1,50	37,91%	1,00	44,04%	1,50
8.	Rasio Modal Sendiri Thd Total Aktiva	31,66%	6,00	30,65%	6,00	36,88%	6,00	36,56%	6,00
	Total skor :		21,00		22,50		23,00		22,50

2. Aspek Operasional

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021		RKAP Tahun 2022	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Tingkat Keselamatan	318,3%	1000%	319,0%	1000%	307,9%	1000%	850,7%	1000%
2.	Tingkat Pelayanan								
	a. KA Penumpang Datang	1,5%	400%	18,7%	400%	18,2%	400%	18,1%	400%
	b. KA Barang Datang	-58,7%	400%	27,1%	400%	27,1%	400%	26,8%	400%
	c. Keluhan Penumpang	582,0%	300%	101,9%	300%	71,1%	150%	122,4%	300%
3.	Efektivitas Pemeliharaan								
	a. Pemeliharaan Sarana	2186,9%	400%	91,5%	400%	97,2%	320%	125,4%	400%
	b. Pemeliharaan Prasarana	136,9%	400%	134,7%	400%	137,3%	400%	138,6%	400%
4.	Produktivitas SDM								
	a. Produktivitas SDM dari Satuan Angkutan	67,4%	60%	77,1%	300%	89,6%	150%	136,2%	300%
	b. Produktivitas SDM dari Pendapatan	179,5%	300%	219,0%	300%	250,1%	300%	315,5%	300%
	Jumlah skor :		32,60		35,00		31,20		35,00

3. Aspek Administrasi

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021		RKAP Tahun 2022	
		Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor	Rasio	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Laporan Perhitungan Tahunan		3		3		3		3
2.	Rancangan RKAP		3		3		3		3
3.	Laporan Periodik		3		3		3		3
4.	Kinerja PUKK		6		6		6		6
	Jumlah skor :		15		15		15		15

Rekapitulasi Nilai Bobot Kinerja Perusahaan

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020		RKAP Tahun 2021		Prognosa Tahun 2021		RKAP Tahun 2022	
		Skor		Skor		Skor		Skor	
1	2	3		4		5		6	
1.	Aspek Keuangan	21,00		22,50		23,00		22,50	
2.	Aspek Operasional	32,60		35,00		31,20		35,00	
3.	Aspek Administratif	15,00		15,00		15,00		15,00	
	Jumlah :	68,60		72,50		69,20		72,50	
	Tingkat Kesehatan	A	SEHAT	A	SEHAT	A	SEHAT	A	SEHAT

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

Tabel 3. 35 PK Tahun 2022

(dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	URAIAN	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022
1	2	3	4	5	6
A.	SUMBER DANA				
1	SALDO AWAL	72.999	84	154.566	168
2	Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	6.712.038	7.697.116	6.469.421	7.771.047
3	Kelebihan Pembayaran Angsuran	51	-	-	-
4	Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	399.480	500.714	441.636	550.785
5	Pendapatan Bunga Deposito dan Jasa Giro	17.280	24.000	12.165	28.000
6	Pendapatan Lain-lain	-	-	100	-
7	Pemindahbukuan Dari Pusat	-	-	-	-
8	Pemindahbukuan Dari Daerah	-	-	-	-
	Jumlah Dana Tersedia (a)	7.201.848	8.221.914	7.077.888	8.350.000
B.	PENGUNAAN DANA				
1	Penyaluran Pinjaman Kemitraan :				
	Sektor Industri	3.250.000	2.450.000	1.254.830	2.087.500
	Sektor Perdagangan	1.980.000	1.590.000	2.880.000	208.750
	Sektor Pertanian	700.000	1.050.000	490.000	417.500
	Sektor Peternakan	75.000	575.000	525.000	417.500
	Sektor Perkebunan	-	660.000	400.000	417.500
	Sektor Perikanan	-	450.000	400.000	208.750
	Sektor Jasa	235.000	980.000	935.000	208.750
	Sektor Lainnya	-	466.914	40.000	4.383.750
	Jumlah 1	6.240.000	8.221.914	6.924.830	8.350.000
2	Beban Pembinaan Kemitraan	851.700	-	147.100	-
3	Beban Administrasi dan Umum	6.020	-	5.790	-
4	Pemindahbukuan Ke Daerah	-	-	-	-
5	Pemindahbukuan Ke Pusat	-	-	-	-
	Jumlah Penggunaan Dana (b)	7.097.720	8.221.914	7.077.720	8.350.000
C.	SISA DANA	104.128	(0)	168	0

Tabel 3.36 Bina Lingkungan Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022
1	2	3	4	5	6
1	Saldo Awal				
2	Sumber Dana				
	Pendapatan Bunga Deposito dan Jasa Giro	17.538.149	8.769.074	8.769.074	9.645.982
	Total Sumber Dana	17.538.149	8.769.074	8.769.074	9.645.982
	Total (1+2)	17.538.149	8.769.074	8.769.074	9.645.982
3	Penggunaan Dana				
	Penyaluran BL Pembina				
	Penyaluran BL Pembina :				
	B.1.1 Bantuan Korban Bencana Alam (KAI Quick Respon)	5.757.770	1.555.805	711.556	1.111.385
	B.1.2 Bantuan Pendidikan (KAI Mengajar)	2.579.495	1.250.545	1.250.545	1.375.599
	B.1.3 Bantuan Peningkatan Kesehatan (KAI Sehat Sejahtera)	1.990.604	260.545	530.935	1.186.599
	B.1.4 Bantuan Pengembangan Prasarana & Sarana Umum (KAI Pli...	2.661.835	1.770.545	1.770.545	1.447.599
	B.1.5 Bantuan Sarana Ibadah (KAI Sar-i)	2.935.138	750.545	1.551.162	1.225.599
	B.1.6 Bantuan Pelestarian Alam (KAI Go Green)	532.013	1.750.545	1.100.202	1.525.599
	B.1.7 Bantuan Sosial Kemasyarakatan (KAI Dung-Mas)	1.081.295	1.430.545	1.854.129	1.773.599
	Total Penyaluran Bina Lingkungan :	17.538.149	8.769.074	8.769.074	9.645.982
	Total Penggunaan Dana	17.538.149	8.769.074	8.769.074	9.645.982
	SALDO AKHIR	0	-	-	-

Program yang diterapkan pada RKAP PKBL (TJSL BUMN) Tahun 2022 adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-05/MBU/04/2021 Tanggal 20 April 2021 Tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara;
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 2022.

Program Kemitraan :

1. Penyaluran pinjaman Program Kemitraan sebesar Rp9.044.105.821,00 dengan rincian sebagai berikut:
 - a. Sektor Industri sebesar Rp2.713.231.746,00;
 - b. Sektor Perdagangan sebesar Rp1.808.821.164,00;
 - c. Sektor Pertanian sebesar Rp1.175.733.757,00;
 - d. Sektor Peternakan sebesar Rp633.087.407,00;
 - e. Sektor Perkebunan sebesar Rp723.528.466,00;
 - f. Sektor Perikanan sebesar Rp452.205.291;
 - g. Sektor Jasa sebesar Rp1.085.292.699,00;
 - h. dan sektor lainnya sebesar Rp 452.205.291,00.

2. Penyaluran Program Kemitraan yang berfokus pada sektor Industri Kreatif dan sektor perdagangan khusus untuk mendukung pemulihan UMKM;
3. Menyeleksi UMKM Mitra Binaan KAI yang potensial untuk diikutsertakan pada Pameran tingkat Nasional ataupun Internasional;
4. Digitalisasi UMKM KAI;
5. Melakukan monitoring dan inventarisir piutang Mitra Binaan kategori macet untuk meningkatkan nilai kolektibilitas Program Kemitraan.

Program Bina Lingkungan :

Penyaluran Bantuan Program Bina Lingkungan sebesar Rp9.645.981.930,00 dengan rincian sebagai berikut:

- a. Bantuan korban bencana alam sebesar Rp1.111.385.028,00.
- b. Bantuan pendidikan sebesar Rp1.375.599.484,00.
- c. Bantuan peningkatan kesehatan Rp1.186.599.484,00.
- d. Bantuan pengembangan prasarana dan sarana umum sebesar Rp1.447.599.484,00.
- e. Bantuan sarana ibadah sebesar Rp1.225.599.484,00.
- f. Bantuan pelestarian alam sebesar Rp1.525.599.484,00.
- g. Bantuan sosial kemasyarakatan Rp1.773.599.484,00.

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. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/11/2020 tanggal 12 November 2020 Tentang Kontrak Manajemen dan Kontrak Manajemen Tahunan Direksi BUMN.

Berdasarkan hal tersebut, maka *Key Performance Indicator* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2022 sebagai berikut:

Tabel 3. 37 Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2022

Kategori	Inisiatif Strategis 2022	ESG	KPI KAI 2022	Satuan	Skor	Angka			
Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	Finansial	G	Eksansi yang berkesinambungan (<i>profitable expansion</i>)	*EBITDA	angka absolut (miliar rupiah)	6	2.983		
			Penciptaan nilai ekonomis (<i>economic value creation</i>)	*ROIC against WACC	persentase (%)	3	-0,6		
			Mempertahankan posisi keuangan yang berkesinambungan (<i>sustainable financial position</i>)	*Interest Bearing Debt to EBITDA	kali (x)	3	12,3		
	Operasional	S	S		*Interest Bearing Debt to Invested Capital	persentase (%)	3	57,1	
					Sharing jaringan outlet dan <i>Operational Excellence</i> untuk logistik	*Volume barang konsolidasi	angka absolut (ton)	8	60.246.406
					Peningkatan ketepatan waktu	*On-time arrival	persentase (%)	8	75,24
					Peningkatan kualitas layanan angkutan	*Safety/ Accident Rate	angka absolut (kecelakaan per 1jt km)	7	0,13
Sosial	S	S		*Peneruahan pelaksanaan PSO	persentase (%)	7	100		
Inovasi Model Bisnis	G	S		Pengoperasian stasiun intermoda dengan pendekatan <i>lifestyle</i> di area & jaringan prioritas	*Project milestone completion for TOD planned (KAI)TOD Stasiun Pondokranji- JRP	persentase (%)	7	100	
				Integrasi <i>shared services</i> termasuk HR, IT, <i>procurement</i> , <i>finance</i> dan <i>accounting</i>	*Peningkatan kualitas prasarana jalan rel kategori baik (kecepatan 80-120 km/jam) KAI	angka absolut (kmmp)	7	5.103	
Kepemimpinan Teknologi	G	S		Integrasi solusi ticketing transportasi	*Peningkatan penggunaan KAI Access (diukur dari jumlah transaksi di KAI access)	angka absolut (jumlah transaksi)	10	886.046	
				Membangun pusat kemampuan digital untuk memicu inovasi dalam operasi transportasi untuk efisiensi dan keandalan yang lebih baik	*Implementasi Big Data	persentase (%)	7	90	
Peningkatan Investasi	G	C		Investasi untuk mendukung <i>operational excellence</i>	*Project milestone Penugasan Pemerintah (PSN)- LRT Jabodebek	persentase (%)	7	100	
				Program Optimalisasi Aset	*Project Milestone Completion of Investment Initiative (Notes: KAI Proses sertifikasi tanah - legal)	angka absolut (miliar rupiah)	7	130	
Pengembangan Talenta	S	S		Integrated <i>Talent Management & Performance System</i>	*% Perempuan dalam nominated talent	persentase (%)	5	4%	
					*% milenial (<40 tahun) dalam top talent	persentase (%)	5	10%	
					Total Skor	100,00			
PMN	Realisasi PMN	I. Output							
		Penyerapan Dana PMN TA 2021							
		a. Proyek LRT Jabodebek						100	
		b. Proyek KCJB					persentase (%)	-	
		Progress Fisik Proyek						100	
		a. Proyek LRT Jabodebek						90	
		b. Proyek KCJB							
		II. Outcome							
		Penyerapan Tenaga Kerja Lokal							
		a. Proyek LRT Jabodebek					Orang	5.257	
		b. Proyek KCJB						9.169	
		Penyerapan Mitra UMKM					Unit	95	
		a. Proyek LRT Jabodebek						8	
		b. Proyek KCJB							
Pertumbuhan Ekonomi di wilayah DKI Jakarta dan Jawa Barat*					persentase (%)	0,01-0,3			
a. Proyek LRT Jabodebek						0,01-0,5			
b. Proyek KCJB									
Peningkatan Kapasitas SDM terkait Teknologi Perkeretaapian									
a. Proyek LRT Jabodebek					Orang	114			
b. Proyek KCJB						1.128			

III.20. Aspirasi Pemegang Saham (APS)

Aspirasi Pemegang Saham/ Pemilik Modal (APS) Nomor S-787/MBU/10/2021 tanggal 8 Oktober sebagai pedoman penyusunan RKAP Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Tahun 2022, dalam menyusun RKAP Tahun 2022 Direksi diminta untuk:

1. Menggunakan Masterplan dan atau RJPP 2020-2024 sebagai dasar dan rujukan;
2. Berlandaskan 5 prioritas utama Kementerian BUMN dan core value AKHLAK;
3. Menyusun rencana kerja secara lengkap dan komprehensif;
4. Menggunakan rencana kegiatan sebagai dasar dalam menyusun rencana anggaran.

Aspirasi Pemegang Saham Dalam Fungsi Keuangan, Manajemen Risiko, SDM, Hukum, Teknologi Informasi, dan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan yakni sebagai berikut:

1. Fungsi Keuangan
 - a. BUMN diharapkan dapat menyiapkan infrastruktur dan suprastruktur untuk dapat menyusun laporan keuangan segmentasi berdasarkan segmen: komersial dan segmen Public Service Obligation dan diharapkan laporan segmentasi menjadi bagian dari Catatan Atas Laporan Keuangan yang di audit untuk tahun 2022;

Tindak Lanjut:

- PT KAI akan menyiapkan penyusunan Laporan Keuangan per segmen komersial dan subsidi dalam pembentukan Laporan Laba Rugi Tahun 2022

- PT KAI akan mendiskusikan terlebih dahulu dengan KAP terkait penerapan laporan segmentasi menjadi bagian dari Catatan Atas Laporan Keuangan yang di audit untuk tahun 2022;
- 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: Target Opini Laporan Keuangan Tahun 2021 Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), dan ditargetkan pula di tahun 2022.
- c. BUMN diharapkan dapat merealisasikan target-target keuangan sebagai berikut:
 - 1) Ekspansi yang Berkesinambungan (*Profitable Expansion*) yang diukur dari parameter:
 - a) 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,

Tindak Lanjut:
EBITDA RKAP 2022 sebesar Rp2.983 miliar lebih tinggi dibandingkan dengan prognosa 2021 sebesar Rp1.301 miliar rupiah.
 - b) Net Profit dan Dividend: menunjukkan kapasitas pembayaran dividen kepada pemegang saham (tidak termasuk pendapatan dan biaya non usaha)

Tindak Lanjut:

 - Net Profit RKAP 2022 sebesar Rp104 miliar lebih tinggi dibandingkan dengan prognosa 2021 sebesar (Rp.648) miliar rupiah.
 - KAI belum menganggarkan dividen di tahun 2022.
 - 2) Penciptaan Nilai Ekonomis (Economic Value Creation) yang diukur dengan parameter tingkat kembalian investasi (Return on Invested Capital atau ROIC) di atas biaya modal tertimbang (Weighed Average Cost of Capital atau WACC) atas modal (atau Invested Capital) yang digunakan untuk menciptakan kembalian investasi.

Tindak Lanjut:
Nilai ROIC-WACC tahun 2022 sebesar -0,6% lebih tinggi dibandingkan dengan prognosa 2021 sebesar -2%
 - 3) Mempertahankan Posisi Keuangan yang Berkesinambungan (Sustainable Financial Position) dimana masing-masing BUMN diharapkan secara bertahap dan dalam jangka panjang dapat mempertahankan rasio-rasio hutang pendanaan pada level rasio yang dimiliki oleh perusahaan dengan peringkat investment grade sebagai berikut:
 - a) Financing debt to Invested Capital pada kisaran 15% sampai dengan 45%, dan
 - b) Financing debt to EBITDA pada kisaran 1 sampai dengan 3 kali.

Tindak Lanjut:

 - a) Financing debt to Invested Capital sebesar 57%

- b) Financing debt to EBITDA tahun 2022 sebesar 9x lebih rendah/lebih baik dibandingkan dengan prognosa 2021 sebesar 22x
- d. BUMN yang menjalankan penugasan dari pemerintah, dalam bentuk 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:
KAI selalu mengikutsertakan Kementerian BUMN dalam pembahasan perencanaan penugasan dan mengusulkan penetapan penugasan dalam RUPS RKAP.
- e. BUMN yang telah mencantumkan sahamnya di bursa efek atau perseroan terbuka (Tbk), diminta kepada Dewan Komisaris agar menyampaikan RKAP kepada pemegang saham Seri A Dwiwarna selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah disetujui/disahkan.
- Tindak Lanjut:
KAI bukan merupakan Perusahaan Perseroan Terbuka.
- f. 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: Tidak ada

2. Fungsi Manajemen Risiko

- a. BUMN wajib melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulanan mengenai tindak lanjut rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, BPKP, dan KAP.

Tindak Lanjut:

PT KAI melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulanan mengenai tindak lanjut rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, BPKP dan KAP kepada Kementerian BUMN

- b. BUMN diminta untuk melakukan penilaian Risk Maturity Index (RMI) dengan target nilai sebagai berikut:
1. Bagi BUMN yang telah melakukan penilaian RMI pada tahun 2021 untuk melakukan langkah perbaikan sesuai rekomendasi hasil penilaian dan ditetapkan target RMI pada tahun 2022 lebih tinggi 0.5 poin dari tahun 2021.
 2. Bagi BUMN yang pernah melakukan penilaian RMI sebelum tahun 2021 ditetapkan target RMI tahun 2022 lebih tinggi 1.0 poin dari hasil penilaian RMI terakhir.

3. Bagi BUMN yang belum pernah melakukan penilaian RMI untuk melakukan penilaian RMI tahun 2022 dengan target minimal level 3.

Tindak Lanjut: PT KAI telah melakukan penilaian RMI tahun 2020 dengan hasil sebesar 2,22 dari skala 4, yang merupakan level kematangan penerapan manajemen risiko pada kategori maturitas Mature Repeatable, sehingga diproyeksikan target RMI tahun 2022 sebesar $2,22+1,0=3,22$

- c. Setiap triwulan, BUMN diharapkan melakukan stress testing atas target-target utama 2022 dan menyesuaikan kembali daftar risiko utamanya apabila terdapat deviasi signifikan.

Tindak Lanjut:

KAI akan melakukan stress testing setiap triwulan atas target-target utama 2022 dan menyesuaikan kembali daftar risiko utamanya apabila terdapat deviasi signifikan

- d. BUMN wajib menyusun Bab Manajemen Risiko RKAP 2022 sebagai bab tersendiri dalam buku RKAP 2022.

Tindak Lanjut:

Telah disusun Bab Manajemen Risiko RKAP 2022 sebagai bab tersendiri dalam buku RKAP 2022 pada Bab V.

- e. BUMN melaporkan hasil penanganan risiko utama setiap triwulan yang menjadi bagian dari laporan manajemen triwulanan sebagai bab tersendiri yaitu Bab Hasil Penerapan Manajemen Risiko yang memuat:

1. Hasil penanganan risiko yang menggambarkan penurunan terjadinya dampak dan kemungkinan atas suatu risiko.
2. Pemutakhiran daftar risiko utama untuk proyeksi triwulan berikutnya hingga akhir tahun.

Tindak Lanjut:

KAI akan melaporkan hasil penanganan risiko utama setiap triwulan yang menjadi bagian dari laporan manajemen triwulanan sebagai bab tersendiri yaitu Bab Hasil Penerapan Manajemen Risiko di tahun 2022

3. Fungsi SDM

- a. BUMN yang telah menyusun Blueprint Pemenuhan Amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, diminta untuk melaporkan realisasi program Tahun 2021 serta menyusun dan melaksanakan strategi implementasi pada Tahun 2022. Adapun bagi BUMN yang belum menyusun Blueprint dimaksud, diminta untuk memenuhinya pada Tahun 2022 dimana dapat dilakukan melalui kolaborasi/benchmarking dengan BUMN lain, sekaligus mengakselerasi implementasinya pada Tahun 2022.

Tindak Lanjut:

Saat ini pemenuhan Pekerja Disabilitas berjalan dilakukan melalui FHCI (Forum Human Capital) BUMN selaku PIC semua BUMN di Indonesia, Adapun Proses Rekrut adalah sebagai berikut :

- 1) Tahap 1 : (Administrasi)
 - a) FHCI Mengirikan Kebutuhan Disabilitas ke BUMN (Jenis, Jumlah, Posisi dan Lokasi Kebutuhan);
 - b) BUMN (PT KAI) mengirimkan kebutuhan Disabilitas ke FHCI;
 - c) FHCI memberikan Jenis dan jumlah kebutuhan ke Vendor yang sudah ditunjuk;
- 2) Tahap 2 : (Tes Kemampuan Dasar/TKD Value dan Wawancara)

Yakni Vendor melakukan Headhunter (melakukan Rekrutasi dari mencari talenta, melakukan serangkaian tes TKD Value serta wawancara yang didampingi oleh BUMN)
- 3) Tahap 3 : Tes Kesehatan (MCU);

Dilakukan di Lab Kimia Farma bekerja sama dengan PT Kimia Farma Diagnostik yang ditunjuk Oleh FHCI atau Oleh BUMN.
- 4) Tahap 4 : Pengumuman Hasil Akhir
 - a) BUMN (PT KAI) : Hasil MCU diberikan ke FHCI untuk dijadikan bahan pertimbangan meloloskan peserta yang kemudian dilaporkan ke FHCI;
 - b) FHCI : melakukan pengumuman melalui Vendor dan WEB FHCI dari hasil yang diberikan BUMN dan melakukan Inagurasi.

- b. BUMN diminta untuk memastikan pemenuhan data Pengurus BUMN, Anak Perusahaan BUMN, dan Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi BUMN serta Talent Pool pada portal Human Capital BUMN.

Tindak Lanjut:

Telah dilakukan update data pada Portal Human Capital BUMN setiap kali terdapat perubahan data seperti perubahan data pejabat atau jabatan pekerja akibat dari proses mutasi, perubahan data Pengurus BUMN, Pengurus Anak Perusahaan BUMN, dan Pengurus Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi BUMN

- c. Indikator Pengembangan Talenta.

Tindak Lanjut:

- 1) Rasio Perempuan dalam Nominated Talent 4%
- 2) Rasio Top Talent Muda (≤ 42 tahun) dalam Nominated Talent 10%

4. Hukum

- a. 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 periodik dalam Laporan Manajemen Triwulanan maupun Tahunan;

Tindak Lanjut:

Saat ini tidak ada permasalahan hukum yang dihadapi oleh PT KAI yang berhadapan dengan antar/terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/perusahaan yang terafiliasi yang masuk ke ranah litigasi. Penyelesaian permasalahan hukum dilaksanakan dengan mendahulukan cara musyawarah (non litigasi) dalam rangka sinergi sebagai keluarga besar BUMN.

- b. BUMN wajib melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulanan dan Tahunan mengenai perkembangan penanganan kasus hukum di BUMN/perusahaan afiliasi yang melibatkan Menteri/Wakil Menteri BUMN;

Tindak Lanjut:

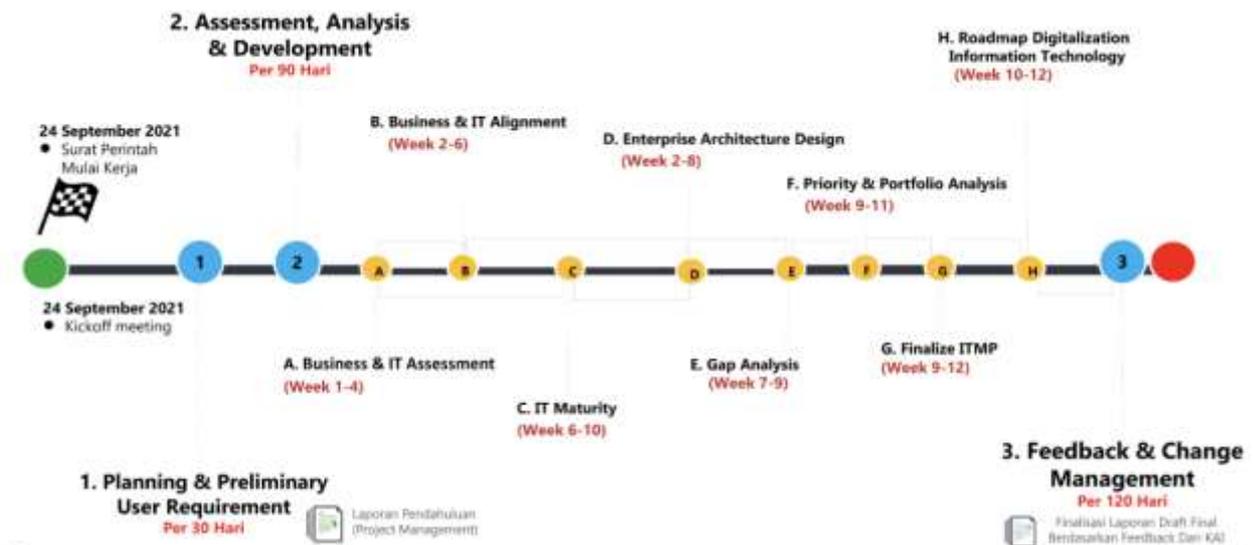
KAI melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulanan dan Tahunan mengenai perkembangan penanganan kasus hukum di BUMN/perusahaan afiliasi yang melibatkan Menteri/Wakil Menteri BUMN;

5. Teknologi Informasi

- a. BUMN yang belum memiliki dan/atau menetapkan Masterplan Teknologi Informasi (MPTI) agar pada tahun 2022 wajib melakukan penyusunan dan penetapan sesuai dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/2013 jo PER-03/MBU/02/2018;

Tindak Lanjut:

Gambar 3. Masterplan Teknologi Informasi (MPTI)



IT Master Plan Teknologi Informasi merupakan penjabaran dari RJPP Perusahaan terkait teknologi informasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah melakukan penyusunan IT Master Plan sesuai dengan periode RJPP Perusahaan Jadwal pekerjaan Penyusunan Master Plan Teknologi Informasi tahun 2021 dimulai sejak 24 September 2021 sampai dengan 21 Januari 2022.

- b. BUMN yang belum melakukan Asesmen IT Maturity Level oleh Pihak Independen pada tahun 2021 agar pada tahun 2022 wajib melakukan asesmen sesuai dengan surat atas nama Menteri BUMN Nomor S-122/DSI.MBU/05/2021 perihal Pedoman Pelaksanaan Asesmen IT Maturity Level;

Tindak Lanjut:

IT Maturity Level di tahun 2021 sampai dengan seterusnya menggunakan framework COBIT 2019, dengan program kerja sbb:

- 1) Mapping tindak lanjut asesmen ITML tahun lalu ke dalam program kerja tahun 2022;
- 2) Persiapan asesmen ITML tahun 2022;
- 3) Asesmen ITML tahun 2022.

Keterangan :

Assessment Tahun 2021 saat ini sedang dalam tahap proses pelaksanaan Assessment. Target tahun 2022 sesuai Surat Kementerian BUMN nomor S-122/MBU/DSI/05/2021 tanggal 3 Mei 2021 perihal Pedoman Pelaksanaan Assessment IT maturity Level BUMN adalah target skor 3.

- c. BUMN yang belum melaksanakan Assessment INDI 4.0 di tahun 2021 wajib melaksanakan di tahun 2022. Bagi BUMN yang belum mencapai skor 3,5 wajib menyusun dan mengimplementasikan roadmap pemenuhan gap, sedangkan BUMN yang telah mencapai skor minimal 3,5 wajib melaporkan implementasi transformasi Industri 4.0 pada Laporan Manajemen Triwulanan BUMN;

Tindak Lanjut:

Gambar 4. Assessment INDI 4.0



Asesmen INDI 4.0 dilakukan mulai tahun 2021 dengan program kerja sbb:

- 1) Awareness INDI 4.0;
- 2) Persiapan pengumpulan data;

- 3) Self Asesmen dengan aplikasi SINDI;
 - 4) Asesmen INDI 4.0 dengan salah satu Asesor yang ditetapkan Kementerian;
 - 5) Peningkatan nilai skor INDI 4.0 jika nilai yang diperoleh kurang dari 3,5.
- d. BUMN wajib berpartisipasi dalam Program Making Digital Talent BUMN dengan menugaskan karyawannya untuk pencapaian target kepesertaan sebanyak 5% dari jumlah keseluruhan SDM (organik dan non-organik) perusahaan, termasuk anak dan cucu perusahaan pada tahun 2022.

Tindak Lanjut:

Gambar 5. Program Making Digital Talent BUMN

Program ini terbuka bagi seluruh karyawan BUMN! Program ini sangat cocok untuk karyawan BUMN yang siap menjadi Digital Talent di lingkungan BUMN dan memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan inovasi! Apalagi ketika inovasi kamu dapat bermanfaat bagi orang banyak, perusahaan dan negara. Pasti makin bangga dong!

WHO

- Sertifikat Digital TalentBUMN
- Digital Skill development
- Digital Talent Pool BUMN
- Kolaborasi lintas perusahaan
- Assessment berstandar global

WHY

- Registrasi dilakukan pada link <https://dli.mydigilearn.id>
- SOP pendaftaran program Digital Learning Institute dapat diakses pada link <https://bit.ly/DriveSOPDLI>

HOW

Program Making Digital Talent BUMN yakni sebagai berikut:

- 1) Pemilihan kandidat sesuai kriteria
 - 2) Kandidat peserta disetujui dan ditetapkan
 - 3) Sosialisasi program Making Digital Talent BUMN kepada Peserta
 - 4) Peserta mengikuti Program Making Digital Talent BUMN
6. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan
- a. BUMN diminta untuk melakukan pembaharuan atas TPB Prioritas untuk Tahun 2022, baik pada tingkat BUMN, Holding maupun Klaster.

Tindak Lanjut:

Menyusun RKA dan Program Sesuai dengan TPB Prioritas yaitu

Pilar Sosial :

- 1) TPB 1 : Tanpa Kemiskinan
- 2) TPB 3 : Kehidupan Sehat dan Sejahtera
- 3) TPB 4 : Pendidikan Berkualitas
- 4) TPB 5 : Kesenjangan Gender

Pilar Ekonomi

- 1) TPB 8 : Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi
- 2) TPB 17 : Kemitraan untuk Mencapai Tujuan

Pilar Lingkungan

- 1) TPB 11 : Kota dan Pemukiman yang berkelanjutan
- 2) TPB 15 : Menjaga Ekosistem Darat

Pilar Hukum Dan Tata Kelola

TPB 16 : Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang kua

- b. BUMN diminta menyusun Program TJSL BUMN yang dijalankan sebagai pendekatan dari peningkatan nilai perusahaan.

Tindak Lanjut:

Pada Tahun 2022 TJSL KAI dijalankan sesuai dengan pendekatan nilai perusahaan

- c. BUMN diharapkan telah membentuk Komite TJSL atau Komite dengan fungsi yang sama di lingkup BUMN selambat-lambatnya tahun 2022.

Tindak Lanjut:

KAI akan Membentuk Komite TJSL Selambat-lambatnya Tahun 2022.

- d. BUMN diminta menjalankan program TJSL.

Tindak Lanjut:

- 1) Program pendidikan yakni KAI Mengajar

Program Bantuan dalam peningkatan Kualitas Pendidikan baik berupa Pelatihan-pelatihan, Bantuan Sarana atau Fasilitas Belajar, serta Beasiswa bagi masyarakat dan komunitas Disabilitas;

- 2) Program Lingkungan

a) KAI Pling (Peduli Lingkungan) yakni Program Bantuan untuk pengembangan Fasilitas Lingkungan sekitar proses bisnis KAI. Hal ini bertujuan agar masyarakat sekitar ikut membantu menjaga asset KAI, ikut mensosialisasikan keselamatan perjalanan Perka dan ikut menjaga dari Vandalisme pelemparan;

b) KAI Sar-I yakni Program Bantuan Pengembangan Sarana Ibadah yang berada di sekitar Proses bisnis KAI. Bantuan berupa pembangunan atau perbaikan Sarana/Fasilitas Ibadah dan bantuan dukungan kegiatan sosial ibadah;

c) KAI Go Green yakni Merupakan program atas kepedulian KAI khususnya wilayah sekitar Proses bisnis KAI yang berupa pengolahan sampah, penanaman bibit pohon di daerah rawan longsor dan bukit tandus.

- 3) Program pengembangan UMKM

Program dan pelatihan UMK yakni Program yang bertujuan untuk membuat UMK Mitra Binaan KAI Naik kelas melalui pelatihan dan pembinaan. Program pelatihan dan

pembinaan yang diusulkan adalah program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan UMK Mitra Binaan KAI dalam meningkatkan proses produksi atau pemasarannya.

- 4) Program dengan Pendekatan Creating Share Value (CSV) yang terdiri dari :
 - a) UMK On Station and Train yakni Program yang membantu UMK KAI dan Eksternal untuk mendapatkan pelatihan-pelatihan untuk terkait UMK Naik Kelas serta Pameran Produk UMK KAI, memberikan kesempatan kepada para mitra binaan untuk mempromosikan produknya di lingkungan stasiun;
 - b) Teras UMK yakni 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;
 - c) Mendukung Sosialisasi Keamanan PERKA yakni dengan 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;
 - d) Dukungan kegiatan anti pelecehan/kekerasan wanita di atas KA yakni dengan 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) Program Pendidikan dan Pelatihan yang Berhubungan dengan Disabilitas :
 - a) Pelatihan Bahasa Isyarat untuk Front Liner;
 - b) Pelatihan Service Excellence untuk Disabilitas;
 - c) Pelatihan Keterampilan Bagi Penyandang Disabilitas.

Pelatihan-pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan Kepada seluruh lapisan masyarakat dan memberi keterampilan bagi penyandang disabilitas

Tabel 3. 38 Program-program dan Usulan TJSI KAI 2022

URAIAN	TPB	USULAN RKAP TAHUN 2022
Environmental Development Program		
KAI Quick Respon (Program Bantuan Penanggulangan Bencana)	TPB 1.4.2	1.111.385.028
KAI Mengajar (Program Bantuan dalam peningkatan kualitas pendidikan)	TPB 4.1.4 , 4.1.5 dan 4.1.6	1.375.599.484
KAI Sehat Sejahtera (Program Bantuan Peningkatan Kesehatan)	TPB 3.8.2	1.186.599.484
KAI Pling / Peduli Lingkungan (Program Bantuan untuk pengembangan Fasilitas Lingkungan Umum)	TPB 11.1.1	1.447.599.484
KAI Sar-i (Program Bantuan Pengembangan Sarana Ibadah)	TPB 11.6.2 dan 11.7.1	1.225.599.484
KAI Go Green (Program Bantuan dalam Peletarian Ekosistem Darat)	TPB 15.2.1	1.525.599.484
KAI DungMas / Perlindungan Masyarakat (Program Bantuan Sosial Kemasyarakatan)	TPB 1.4.2	1.773.599.484
Jumlah		9.645.981.930
Partnership Program		
Pendanaan UMK / PUMK (Anggaran Berasal dari Dana Bergulir)	TPB 8.3.2	8.350.000.000
UMK On Station and Train	TPB 8.3.2	500.000.000
Pembinaan / Pelatihan UMK	TPB 8.5.1	500.000.000
Jumlah		9.350.000.000
Comunity Relation Program		
Mendukung Sosialisasi Keamanan PERKA	TPB 3.6.1	550.000.000
Dukungan kegiatan anti pelecehan/kekerasan wanita di atas KA	TPB 5.2.2	120.000.000
Bersih-bersih masjid dan Bersih-bersih lingkungan (BBM & BBL)	TPB 3.6.1	87.000.000
Sponsorship Kegiatan Masyarakat (Penugasan Kementerian BUMN, Sponsor Instansi dan Kemasyarakatan)	TPB 17.9.1	1.750.000.000
Terimakasih KAI	TPB 16.8.2	150.000.000
Branding Desa Binaan	TPB 17.9.1	110.000.000
Jumlah		2.767.000.000
TOTAL USULAN RKA		21.762.981.930

BAB IV ANAK PERUSAHAAN

IV.1. PT Reska Multi Usaha (RMU)

Landasan Hukum :

1. Akta Notaris Notaris Darwin Ginting, S.H., M.H. Nomor 18 tanggal 2 Juli 2003 tentang Pendirian PT Restoran Kereta Api (RESKA), serta perubahannya Akta Nomor 02 tanggal 17 November 2020, dibuat di hadapan Julius Purnawan, S.H., M.Si., Notaris & PPAT di Jakarta Selatan yang laporannya telah dicatat dalam *database* Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan Nomor AHU-AH.01.03-0408426 tanggal 17 November 2020 dengan Daftar Perseroan Nomor AHU-0192300.AH.01.11.TAHUN 2020 tanggal 17 November 2020, serta Perubahan Susunan Kepengurusan terakhir yang dinyatakan dalam Akta Nomor 02 tanggal 5 April 2021 dibuat di hadapan Julius Purnawan, S.H., M.Si., Notaris & PPAT di Jakarta Selatan.
2. Dalam menjalankan usahanya, Manajemen PT Reska Multi Usaha mengacu pada Keputusan Direksi PT Reska Multi Usaha Nomor KEP.U/KM.03/8/1/RMU-2016 tanggal 25 Januari 2016 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan (Code of Corporate Governance).

Sesuai Pasal 3 ayat (1) Anggaran Dasar sebagaimana tercantum dalam Akta Nomor 02 tanggal 17 November 2020 bahwa tujuan RMU adalah melakukan usaha di bidang *on board service, facility management*, dan aktivitas jasa lainnya, dalam rangka mendukung *share holder* menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia guna mendapatkan keuntungan dan nilai tambah bagi perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

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.

Adapun kegiatan usahanya meliputi :

a. Menjalankan usaha *On Board Service*, yang mencakup kegiatan usaha:

1) Bidang Jasa Penyedia Tenaga Kerja, meliputi:

- a) Aktivitas Penyediaan Tenaga Kerja Waktu Tertentu;
- b) Penyediaan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia.

2) Bidang Jasa Multimedia, meliputi:

Jasa Multimedia Lainnya.

b. Menjalankan usaha *Facility Management*, yang mencakup kegiatan usaha:

1) Bidang Penyedia Gabungan dan Jasa Penunjang Fasilitas, meliputi:

- Aktivitas Penyedia Gabungan Jasa Penunjang Fasilitas.
- 2) Bidang Jasa Kebersihan, meliputi:
 - a) Aktivitas Kebersihan Bangunan Dan Industri Lainnya;
 - b) Aktivitas Kebersihan Umum Bangunan;
 - c) Aktivitas Perawatan Dan Pemeliharaan Taman.
 - 3) Bidang Jasa Keamanan, meliputi:

Aktivitas Keamanan Swasta,
 - 4) Bidang Jasa Parking Management, meliputi:
 - a) Aktivitas Perparkiran Di Badan Jalan (*On Street Parking*);
 - b) Aktivitas Perparkiran Di Luar Badan Jalan (*Off Street Parking*);
 - c) Aktivitas Stasiun Kereta Api.
 - 5) Bidang Jasa Catering, meliputi:
 - a) Jasa Boga Untuk Suatu Event Tertentu (*Event Catering*);
 - b) Penyedia Jasa Boga Periode Tertentu;
 - c) Industri Makanan Dan Masakan Olahan.
 - 6) Bidang Restoran/Cafe, meliputi:
 - a) Rumah Minum/Kafe;
 - b) Restoran;
 - c) Rumah/Warung Makan.
 - 7) Bidang Perdagangan (*General Trading*), meliputi:
 - a) Perdagangan Besar Atas Dasar Balas Jasa (*fee*) Atau Kontrak;
 - b) Perdagangan Besar Berbagai Macam Barang;
 - c) Perdagangan Besar Pakaian;
 - d) Perdagangan Besar Tekstil, Pakaian Dan Alas Kaki Lainnya;
 - e) Perdagangan Besar Bahan Bakar Padat, Cair Dan Gas Dan Produk YBDI;
 - f) Perdagangan Besar Berbagai Macam Material Bangunan;
 - g) Perdagangan Besar Cat;
 - h) Perdagangan Eceran Atas Dasar Balas Jasa (*fee*) Atau Kontrak;
 - i) Perdagangan Besar Daging Sapi Dan Daging Sapi Olahan;
 - j) Perdagangan Besar Daging Ayam Dan Daging Ayam Olahan;
 - k) Perdagangan Besar Susu Dan Produk Susu;
 - l) Perdagangan Besar Mesin, Peralatan Dan Perlengkapan Lainnya;
 - m) Perdagangan Eceran Melalui Media Untuk Barang Campuran Sebagaimana Tersebut Dalam 47911 sampai dengan 47913;
 - n) Perdagangan Eceran Melalui Media Untuk Berbagai Macam Barang Lainnya;
 - o) Portal Web dan/atau Platform Digital dengan Tujuan Komersial;
 - p) Perdagangan Besar Alat Laboratorium, Alat Farmasi dan Alat Kedokteran Untuk Manusia;
 - q) Perdagangan Eceran Alat Laboratorium, Alat Farmasi dan Alat Kesehatan Untuk Manusia;

- r) Perdagangan Eceran Piranti Lunak (*Software*);
 - s) Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Intelektual Properti, Bukan Karya Hak Cipta;
 - t) Perdagangan Besar Barang Percetakan dan Penerbitan Dalam Berbagai Bentuk
- 8) Bidang Jasa Penyelenggara Acara, meliputi:
- a) Jasa Penyelenggara Pertemuan, Perjalanan Insentif, Konferensi Dan Pameran (*MICE*);
 - b) Jasa Penyelenggara Event Khusus (*Special Event*).
- 9) Bidang Jasa Laundry, meliputi:
Aktivitas Penatu.
- c) Menjalankan Aktivitas Jasa Lainnya, yang mencakup kegiatan usaha:
- 1) Bidang Jasa Informasi dan Komunikasi, meliputi:
 - a) Aktivitas Pemrograman Komputer Lainnya;
 - b) Aktivitas Konsultasi Komputer dan Manajemen Fasilitas Komputer Lainnya;
 - c) Aktivitas Teknologi Informasi dan Jasa Komputer Lainnya.
 - 2) Bidang Jasa Perbankan Syariah, meliputi:
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.
 - 3) Bidang Jasa Pendidikan, meliputi:
Pendidikan Lainnya Swasta.
 - 4) Bidang Jasa Periklanan, meliputi:
Periklanan.
 - 5) Bidang Jasa Pemeliharaan dan Perbaikan,
 - a) Pengecetan
 - b) Reparasi Lokomotif Dan Gerbong Kereta;
 - c) Reparasi Mesin Untuk Keperluan Umum.

Kondisi Umum Kinerja Tahun 2021

Dalam menilai kondisi kinerja tahun 2021 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2021.

Kinerja RMU Tahun 2021

Prognosa Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2021

Dampak pandemi Covid 19 di Indonesia terhadap operasional mengakibatkan penurunan pendapatan sehingga prognosa laba tahun 2021 sebesar Rp10.516.363.000 atau 88% dari target Tahun 2021 sebesar Rp11.919.974

2. Posisi Keuangan-tahun 2021

Prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp 473.414.628.000 atau 98% terhadap target tahun 2021 sebesar Rp483.117.841.000

Upaya-upaya RMU untuk pencapaian kinerja RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh RMU untuk pencapaian RKAP Tahun 2021, antara lain:

1. Improvement untuk memacu pendapatan yang masif dengan fokus pada bisnis café, catering, dan Lokolife;
2. Mendorong program kemitraan Loko Café, upaya peningkatan pendapatan & *Brand Value*;
3. Optimalisasi pada bisnis Restaurant on Train dan General Trading;
4. Ekspansi pada bisnis parkir dan *facility service* (cleaning);
5. *Quality Improvement* dan menjaga *Service Level Agreement* (SLA) tanpa menambah biaya, terutama pada bisnis security dan cleaning;
6. Meningkatkan kompetensi SDM seluruh segmen bisnis, terutama pada *Integrated Facility Services* ;
7. Fokus pada *Cost Leadership* untuk penggunaan bahan baku, rasionalisasi aset, efisiensi biaya, simplifikasi menu dan kontrol eksekusi;
8. Mereview proses bisnis dan struktur organisasi yang efektif dan efisien, termasuk mempersiapkan *shifting* bisnis selaras dengan strategi induk perusahaan;
9. Pemberdayaan *Idle Asset* (mengoptimalkan kemitraan untuk bisnis Loko Café, Mesin Laundry dan Asset lainnya);
10. Mengembangkan sumber pembiayaan yang kreatif lebih efisien termasuk partnership pengelolaan perparkiran dll;
11. Mempersiapkan bisnis retail Lokomart di stasiun dengan skema partnership sebagai tindak lanjut program induk perusahaan;

Persiapan RMU untuk RKAP 2022

Hal-hal yang diupayakan oleh RMU untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2022, antara lain:

1. Digital Marketing Restorasi On Train;
2. Shifting Model Bisnis Restorasi On Train;
3. Digitalisasi Reporting Activity, Controlling Service Level dan Realtime Revenue
4. Sertifikasi kompetensi SDM level tertentu
5. Penyiapan gudang penyimpanan barang General Affairs dengan item-item barang yang memiliki tingkat permintaan tinggi di Kantor Pusat, Daop/Divre, maupun divisi dan unit kerja lain (balai yasa dan LRT)
6. Penggunaan sistem aplikasi yang memudahkan order dari user serta terintegrasi dengan proses pencatatan administrasi dan penagihan;
7. Transformasi sistem parkir (manual to Android); Manless to e-Parking; e-parking to full manless;
8. Penambahan lokasi Full Menless Parking & cashless e-wallet;
9. Ekspansi Parkir di Luar Stasiun/Lahan KAI
10. Peningkatan layanan parkir dgn Kanopi, Double decker, dan Lift parking
11. Program Sharing Infrastructure parkir dengan 4 BANK
12. Digitalisasi Reporting Activity, Controlling Service Level dan Realtime Revenue;

13. Pengembangan makanan ready to eat;
14. Penguatan tim bidding untuk pemenangan pekerjaan kontraktual KAI Group dan Eksternal
15. Penguatan tim penagihan untuk percepatan pencairan tagihan pekerjaan kontraktual

Arah pengembangan RMU ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahun 2021 : *Survive*

Melakukan upaya-upaya yang dilakukan lebih pada mempertahankan kelangsungan perusahaan yang di dalamnya terdapat upaya-upaya perbaikan baik dari sisi kualitas, prosedur kerja, kebutuhan sumberdaya dan aspek pendukung operasional lainnya

2. Tahun 2022 : *Recover*

Kondisi bisnis KAI Services berjalan sepenuhnya tanpa terbebani arus cashflow. Tahun ini pengaturan keuangan dan bisnis lebih mature di mana penggunaan anggaran lebih ke arah efektivitas penggunaan anggaran termasuk pada inisiatif-inisiatif investasi jangka menengah dan panjang. Capaian pendapatan dan Laba perusahaan telah mencapai kondisi yang normal sesuai kondisi ditahun 2019

3. Tahun 2023 : *Strive*

Inisiatif-inisiatif perbaikan di 2022 secara berangsur bisa dilakukan. Pada tahun ini penggunaan anggaran mendekati efisien di mana beberapa inisiatif bisnis pengembangan mulai bisa dibangun ulang berupa pemasangan sistem, kelanjutan transformasi digital, dan potensi-potensi ekspansi ke luar untuk segmen-segmen bisnis KAI Services

4. Tahun 2024 : *Sustain*

Kodisi bisnis perusahaan berjalan as-usual (menjadi kerutinan) dengan effort pengawasan yang minim. Sepatutnya di tahun ini segala resources diarahkan untuk menciptakan peluang bisnis baru ataupun inisiatif lain yang membangun citra dan nama baik perusahaan

5. Tahun 2025 : *Independent*

KAI Services dikenal secara nasional melalui bidang bisnisnya. Menjadi provider IFS dan Pelaku bisnis comercial services yang tidak bergantung induk perusahaan. KAI Services mampu bersaing dengan provider lain secara nasional

6. Tahun 2026 : *Advancement*

Penguatan-penguatan bisnis dilakukan dan menjadikan KAI Services sebagai perusahaan yang modern, agile, responsif terhadap perubahan dan perkembangan. Penguasaan dan pengembangan operasional perusahaan berbasis teknologi dan mendukung ekosistem transportasi perkeretaapian dan no kereta

Program Strategis dan Target RMU Tahun 2022

Hal-hal yang akan dilakukan oleh RMU antara lain:

1. *Refocusing* dan Transformasi Bisnis yang selaras dengan strategi Induk, didukung digitalisasi proses bisnis;
2. Meningkatkan kualitas dan reputasi perusahaan;
3. Target Finacial;

Laporan Keuangan 2022

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2022

Berdasarkan program strategis dan target RMU di tahun 2022, maka target laba rugi pada tahun 2022 diproyeksikan sebesar Rp38.454.573.000,00 atau 366% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp10.516.363.000,00

2. Posisi Keuangan – Tahun 2022

Target posisi keuangan tahun 2022 sebesar Rp536.388.709.000,00 base atau 113% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp 473.414.628.000,00

Tabel 4. 39 Target Laba Rugi Komprehensif RMU Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[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	212.174	313.515	204.496	359.078	148	65	176
	d. Pendapatan Non Angkutan	476.362	540.224	574.624	1.104.189	113	106	192
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	688.536	853.739	779.120	1.463.266	124	91	188
II.	Beban							
	a. Pegawai	186.081	203.003	148.125	215.730	109	73	146
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Bangunan	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan & Amortisasi	26.357	26.539	24.093	29.626	101	91	123
	f. Pendukung Operasi	547.731	584.784	569.521	1.124.387	107	97	197
	g. Asuransi	-	-	-	-	-	-	-
	h. Pendidikan & Litbang	854	-	-	-	-	-	-
	i. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	j. Umum Dan Administrasi	19.514	15.946	7.398	18.329	82	46	248
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	780.538	830.272	749.138	1.388.073	106	90	185
III.	Laba (Rugi) Usaha	(92.001)	23.467	29.982	75.194	226	128	251
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	716	2.315	(3.143)	(3.349)	323	(136)	93
	b. Lainnya	4.865	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	5.581	2.315	(3.143)	(3.349)	41	(136)	93
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	12.288	10.500	12.035	19.464	85	115	162
	b. Lainnya	4.511	-	-	-	-	-	-
	Total Beban Lainnya (v)	16.799	10.500	12.035	19.464	63	115	162
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(11.218)	(8.185)	(15.178)	(22.813)	127	15	50
VII.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(103.219)	15.282	14.804	52.381	215	97	354
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	-	3.362	4.288	10.476	-	128	244
	b. Pajak Tangguhan	(19.748)	-	-	3.450	200	-	-
IX.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(83.471)	11.920	10.516	38.455	214	88	366
X.	Keperluan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(83.471)	11.920	10.516	38.455	214	88	366

Tabel 4. 40 Target Posisi Keuangan RMU Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	110.334	94.688	43.779	74.591	86	46	170
	b. Piutang, Net	24.587	51.003	84.062	94.211	207	165	112
	c. Persediaan	15.048	18.459	13.914	15.305	123	75	110
	d. Aset Lancar Lainnya	95.994	111.288	179.777	197.020	116	162	110
	Total Aset Lancar	245.963	275.439	321.532	381.127	112	117	119
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	123.005	132.965	114.867	119.330	108	86	104
	b. Aset Tidak Berwujud	1.430	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	41.010	74.714	37.016	35.931	182	50	97
	Total Aset Tidak Lancar	165.446	207.679	151.883	155.261	126	73	102
	Total Aset	411.409	483.118	473.415	536.389	117	98	113
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	136.552	103.120	140.571	211.301	76	136	150
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	959	-	677	710	-	-	105
	c. Pinjaman Jangka Pendek	158.947	116.446	198.971	103.304	73	171	52
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	-	-	-	-	-	-	-
	Total Liabilitas Pendek	296.458	219.566	340.218	315.315	74	155	93
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	-	160.815	18.972	15.936	-	12	84
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	29.940	8.081	18.698	71.156	27	231	381
	Total Liabilitas Panjang	29.940	168.896	37.670	87.092	564	22	231
	Total Liabilitas	326.398	388.463	377.888	402.407	119	97	106
c	Ekuitas							
		85.011	94.655	95.527	133.981	111	101	140
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	411.409	483.118	473.415	536.389	117	98	113

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 Asasi 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 2021, 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 2021.

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. Perdagangan besar dan aktivitas penyewaan mesin dan peralatan dan perlengkapan lainnya;
7. Reparasi kereta api;
8. Pengusahaan jasa lainnya yang menunjang usaha-usaha pokok sebagaimana dimaksud di atas.

Kinerja Railink Tahun 2021

Kinerja Railink tahun 2021 yang belum mencapai target secara signifikan dipengaruhi oleh tidak terealisasinya penyewaan atas 10 trainset KRL KA Basoetta dan meningkatnya kasus Pandemi Covid-19 dan timbulnya varian baru covid-19 sehingga pembatasan mobilitas masyarakat kembali di tingkatkan, sehingga kinerja keuangan Railink dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2021
Prognosa laba rugi tahun 2021 mengalami kerugian sebesar Rp125.131.548.000,00 atau (103)% dari rugi tahun 2021 sebesar rugi Rp41.253.072.000,00.
2. Posisi Keuangan – Tahun 2021
Prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar 1.037.431.307.000,00 atau 98% dari target tahun 2021 yaitu sebesar Rp 1.059.678.699.000,00.

Upaya-upaya Railink untuk pencapaian kinerja RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh Railink untuk pencapaian kinerja RKAP 2021, antara lain:

1. Promosi tiket KA Bandara;
2. Peluncuran program KA Premium (1-16 April 2021);
3. Efisiensi biaya dengan pengurangan frekuensi KA;

4. Peniadaan beberapa tunjangan pegawai;
5. Relaksasi pokok pinjaman perbankan dan penurunan tingkat suku bung;
6. Permintaan shareholder loan / setoran modal kepada kedua induk.

Persiapan Railink untuk RKAP 2022

Hal-hal yang diupayakan oleh Railink untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2022, antara lain:

1. Mempersiapkan untuk menjadi operator KA YIA (perizinan, biaya operasi);
2. Mempersiapkan kebutuhan untuk mendapatkan PSO (public service obligation) untuk KA Yogyakarta (YIA) dan KA Kualanamu (KNO);
3. Mempersiapkan bisnis baru PT Railink menjadi Maintenance, operation, spare part & services (MOSS)

Arah pengembangan Railink ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menjadi operator KA Bandara di seluruh Indonesia;
2. Menjadi supplier tetap PT KAI , PT KCI dan PT AP II terkait MOSS;

Program Strategis dan Target Railink Tahun 2022

Hal-hal yang akan dilakukan oleh Railink antara lain:

1. Mendapatkan PSO dari pemerintah untuk operasional KA YIA dan KA KNO;
2. Integrasi & peralihan KA Basoetta ke PT KCI;
3. Mengajukan penundaan pembayaran pokok pinjaman perbankan s.d tahun 2025 dan kapitalisasi bunga pinjaman ke pihak sindikasi perbankan;
4. Mengikuti pengadaan terkait kebutuhan spare part di PT KAI, PT KCI dan PT AP II

Laporan Keuangan 2022

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2022

Target rugi untuk RKAP tahun 2022 sebesar Rp58.113.245.000,00 atau 154% dari prognosa rugi tahun 2021 sebesar Rp125.131.548.000,00

2. Posisi Keuangan – Tahun 2022

Target posisi keuangan RKAP tahun 2022 sebesar Rp58.443.878.000,00 atau 44% dari prognosa tahun 2021 Rp 1.037.431.307.000,00

Tabel 4. 41 Target Laba Rugi Komprehensif Railink Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan KA Penumpang	36.265	12.820	11.681	14.137	35	91	121
	b. Pendapatan Angkutan KA Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	-	-	-	-	-	-	-
	d. Pendapatan Non Angkutan	20.373	144.240	8.501	47.290	708	6	556
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)	-	-	-	-	-	-	-
	1. PSO	-	-	-	44.636	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	56.638	157.060	20.183	106.063	277	13	526
II.	Beban							
	a. Pegawai	40.064	22.289	25.429	32.819	56	114	129
	b. BBM & LAA	7.819	6.086	8.704	7.592	78	143	87
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	15.126	41.291	12.749	7.528	273	31	59
	2. Bangunan	2.377	1.402	-	1.101	59	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	187	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	17.504	42.693	12.937	8.629	244	30	67
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	2.044	9.693	2.131	13.537	474	22	635
	e. Penyusutan & Amortisasi	49.233	37.856	49.062	42.825	77	130	87
	f. Pendukung Operasi	22.049	27.992	27.255	47.471	127	97	174
	g. Asuransi	1.952	2.884	1.902	751	148	66	39
	h. Pendidikan & Litbang	5	8	-	-	180	-	-
	i. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	j. Umum Dan Administrasi	9.386	6.309	2.564	7.771	67	41	303
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	150.055	155.810	129.985	161.393	104	83	124
III.	Labanya (Rugi) Usaha	(93.417)	1.250	(109.802)	(55.330)	201	(8.787)	150
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	718	-	110	2.922	-	-	2.653
	b. Lainnya	5.394	1.659	1.652	-	31	100	-
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	6.112	1.659	1.762	2.922	27	106	166
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	39.791	44.161	35.817	8.811	111	81	25
	b. Lainnya	2.118	-	(551)	-	-	-	200
	Total Beban Lainnya (v)	41.909	44.161	35.266	8.811	105	80	25
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(35.796)	(42.503)	(33.504)	(5.888)	81	121	182
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(129.213)	(41.253)	(143.305)	(61.218)	168	(147)	157
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	-	-	-	-	-	-	-
	b. Pajak Tangguhan	(12.874)	-	(18.174)	(3.042)	200	-	183
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(116.340)	(41.253)	(125.132)	(58.176)	165	(103)	154
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	(63)	-	-	-
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(116.340)	(41.253)	(125.132)	(58.113)	165	(103)	154

Tabel 4. 42 Target Posisi Keuangan Railink Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	791	34.077	670	172.653	4.309	2	25.785
	b. Piutang, Net	3.507	641	68	19.257	18	11	28.200
	c. Persediaan	-	-	-	-	-	-	-
	d. Aset Lancar Lainnya	55.128	71.708	227	-	130	0	-
	Total Aset Lancar	59.426	106.426	965	191.910	179	1	19.894
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	985.827	929.113	942.770	174.529	94	101	19
	b. Aset Tidak Berwujud	-	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	81.730	24.140	93.697	92.004	30	388	98
	Total Aset Tidak Lancar	1.067.557	953.253	1.036.467	266.533	89	109	26
	Total Aset	1.126.983	1.059.679	1.037.431	458.444	94	98	44
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	114.166	233.228	157.803	74.277	204	68	47
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	5.172	-	253	1.067	-	-	422
	c. Pinjaman Jangka Pendek	-	-	-	-	-	-	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	60.545	60.545	41.625	-	100	69	-
	Total Liabilitas Pendek	179.883	293.773	199.681	75.344	163	68	38
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	454.091	393.545	457.875	-	87	116	-
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	9.069	1.123	1.351	9.275	12	120	686
	Total Liabilitas Panjang	463.160	394.669	459.226	9.275	85	116	2
	Total Liabilitas	643.043	688.442	658.907	84.619	107	96	13
c	Ekuitas							
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	1.126.983	1.059.679	1.037.431	458.444	94	98	44

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 2021-2024, 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 2021

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2021

Prognosa laba rugi tahun 2021 sebesar Rp 284.472.883.000,00 atau 112% terhadap target tahun 2021 yaitu sebesar Rp 253.376.980.000,00.

2. Posisi Keuangan-tahun 2021

Prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp 1.952.265.584.000,00 atau 95% dari target tahun 2021 yaitu sebesar Rp 2.052.810.725.000,00.

Upaya-upaya KCI untuk pencapaian kinerja RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh KCI untuk pencapaian kinerja RKAP 2021, antara lain:

1. Amandemen kontrak PSO Tahun 2021;
2. Mengupayakan pembayaran kurang bayar PSO Tahun 2020;
3. Mengupayakan sumber-sumber pendapatan *non-core* baru.

Persiapan KCI untuk RKAP 2022

Hal-hal yang diupayakan oleh KCI untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2022, antara lain:

1. Menyusun program dan rencana kerja dengan mempertimbangkan DIPA PSO Tahun 2022;
2. Mengupayakan kenaikan tarif KRL Jabodetabek mulai 1 Januari 2022;
3. Mengupayakan kenaikan pembatasan kapasitas penumpang menjadi 102 penumpang per kereta mulai 1 Januari 2022.

Arah pengembangan KCI ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menjadi solusi transportasi angkutan komuter terbaik untuk Indonesia;
2. Meningkatkan daya tahan perusahaan dan bereksanpsi dengan memperluas jaringan wilayah operasional;
3. Meningkatkan konektivitas *first mile and last mile* melalui itegrasi antar moda.

Program Strategis dan Target KCI Tahun 2022

Hal-hal yang akan dilakukan oleh KCI antara lain:

1. Perluasan wilayah operasi meliputi KA Lokal Wilayah 2 Bandung dan Wilayah 8 Surabaya;

2. Pengambilalihan unit usaha KRL Basoetta;
3. Peningkatan keandalan sarana melalui Long Term Parts Agreement (LTPA);
4. Pengembangan KMT dan sistem ticketing PT KCI.

Laporan Keuangan 2022

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2022

Berdasarkan program strategis dan target KCI tahun 2022, maka target laba tahun 2022 sebesar Rp171.140.256.000,00 atau 60% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp284.472.883.000,00.

2. Posisi Keuangan-tahun 2022

Berdasarkan program strategis dan target KCI tahun 2022, maka target posisi keuangan tahun 2022 sebesar Rp2.447.621.883.000,00 atau 125% dari prognosa tahun 2021 sebesar 1.952.265.584.000,00.

Tabel 4. 43 Target Laba Rugi Komprehensif KCI Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan KA Penumpang	614.010	711.495	520.072	1.308.582	116	73	252
	b. Pendapatan Angkutan KA Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	179	-	-	-	-	-	-
	d. Pendapatan Non Angkutan	81.800	146.051	106.108	151.582	179	73	143
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	1.187.288	2.171.842	1.820.658	1.448.149	183	84	80
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	1.883.277	3.029.388	2.446.838	2.908.313	161	81	119
II.	Beban							
	a. Pegawai	434.100	574.696	549.345	615.024	132	96	112
	b. BBM & LAA	180.625	214.267	199.086	227.252	119	93	114
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	243.712	353.172	217.266	411.370	145	62	189
	2. Bangunan	-	2.426	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	243.712	355.597	217.266	411.370	146	61	189
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	65.903	168.094	61.745	76.628	255	37	124
	e. Penyusutan & Amortisasi	102.868	118.198	104.733	130.117	115	89	124
	f. Pendukung Operasi	705.646	1.002.589	881.002	1.001.674	142	88	114
	g. Asuransi	2.687	29.830	2.778	5.011	1.110	9	180
	h. Pendidikan & Litbang	2.875	7.923	-	7.335	276	-	-
	i. Teknologi Informasi	-	138.770	-	111.889	-	-	-
	j. Umum Dan Administrasi	52.751	65.083	51.648	62.050	123	79	120
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	1.791.167	2.675.046	2.067.602	2.648.350	149	77	128
III.	Laba (Rugi) Usaha	92.110	354.342	379.236	259.962	385	107	69
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	7.195	7.179	10.273	8.796	100	143	86
	b. Lainnya	(6.954)	-	4.688	-	200	-	-
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	240	7.179	14.960	8.796	2.985	208	59
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	23.844	34.552	23.974	48.333	145	69	202
	b. Lainnya	(46.288)	2.127	5.513	1.015	205	259	18
	Total Beban Lainnya (v)	(22.444)	36.679	29.488	49.348	363	80	167
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	22.685	(29.500)	(14.528)	(40.552)	(130)	151	(79)
VII.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	114.795	324.842	364.709	219.411	283	112	60
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	14.581	71.465	80.236	48.270	490	112	60
	b. Pajak Tangguhan	22.527	-	-	-	-	-	-
IX.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	77.686	253.377	284.473	171.140	326	112	60
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	77.686	253.377	284.473	171.140	326	112	60

Tabel 4. 44 Target Posisi Keuangan KCI Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
1	Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	611.614	686.616	738.040	304.431	112	107	41
	b. Piutang, Net	70.248	188.435	40.339	99.854	268	21	248
	c. Persediaan	115.799	99.603	125.431	133.064	86	126	106
	d. Aset Lancar Lainnya	138.946	169.171	172.063	181.414	122	102	105
	Total Aset Lancar	936.606	1.143.825	1.075.873	718.764	122	94	67
2	Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	770.923	761.733	738.723	1.571.245	99	97	213
	b. Aset Tidak Berwujud	2.596	11.798	5.172	5.768	455	44	112
	c. Aset Lain-lain	125.081	135.456	132.497	151.845	108	98	115
	Total Aset Tidak Lancar	898.600	908.986	876.392	1.728.858	101	96	197
	Total Aset	1.835.206	2.052.811	1.952.266	2.447.622	112	95	125
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	268.790	324.780	271.011	288.409	121	83	106
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	69.730	75.554	75.554	79.332	108	100	105
	c. Pinjaman Jangka Pendek	100.000	785	-	-	1	-	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	44.582	59.442	59.442	133.442	133	100	224
	Total Liabilitas Pendek	483.102	460.562	406.008	501.183	95	88	123
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	304.264	245.791	229.961	540.519	81	94	235
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	18.386	78.493	17.908	20.923	427	23	117
	Total Liabilitas Panjang	322.651	324.284	247.869	561.442	101	76	227
	Total Liabilitas	805.753	784.846	653.877	1.062.625	97	83	163
c	Ekuitas	1.029.453	1.267.965	1.298.389	1.384.997	123	102	107
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	1.835.206	2.052.811	1.952.266	2.447.622	112	95	125

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 N0. 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 N0.AHU-0014680.AH.01.02.Tahun 2018.
- k. Terakhir perubahan Akta No.18 tanggal 16 November 2020 dibuat dihadapan Mahendra Adinegara, S.H., M.Kn., Notaris di Kota Jakarta Selatan, yang laporan perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0076894.AH.01.02.TAHUN 2020 tanggal 17 November 2020.

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. Angkutan multimoda
2. Jasa pengurusan transportasi
3. Pergudangan dan penyimpanan
4. Aktivitas cold storage
5. Aktivitas bounded warehousing atau wilayah kawasan berikat
6. Aktivitas terminal darat
7. Aktivitas pelayanan kepelabuhan laut
8. Aktivitas pelayanan kepelabuhan sungai dan danau
9. Penanganan kargo (bongkar muat barang)
10. Perdagangan besar alat transportasi darat (bukan mobil, sepeda motor, dan sejenisnya) suku cadang dan perlengkapannya
11. Aktivitas penyewaan dan sewa guna usaha tanpa hak opsi alat transportasi darat bukan kendaraan bermotor roda empat atau lebih
12. Aktivitas kurir
13. Portal web dan/atau platform digital dengan tujuan komersil
14. Sewa guna usaha tanpa hak opsi intelektual properti, bukan karya hak cipta

15. Jasa pertambangan mineral dan batubara

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 2021 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).

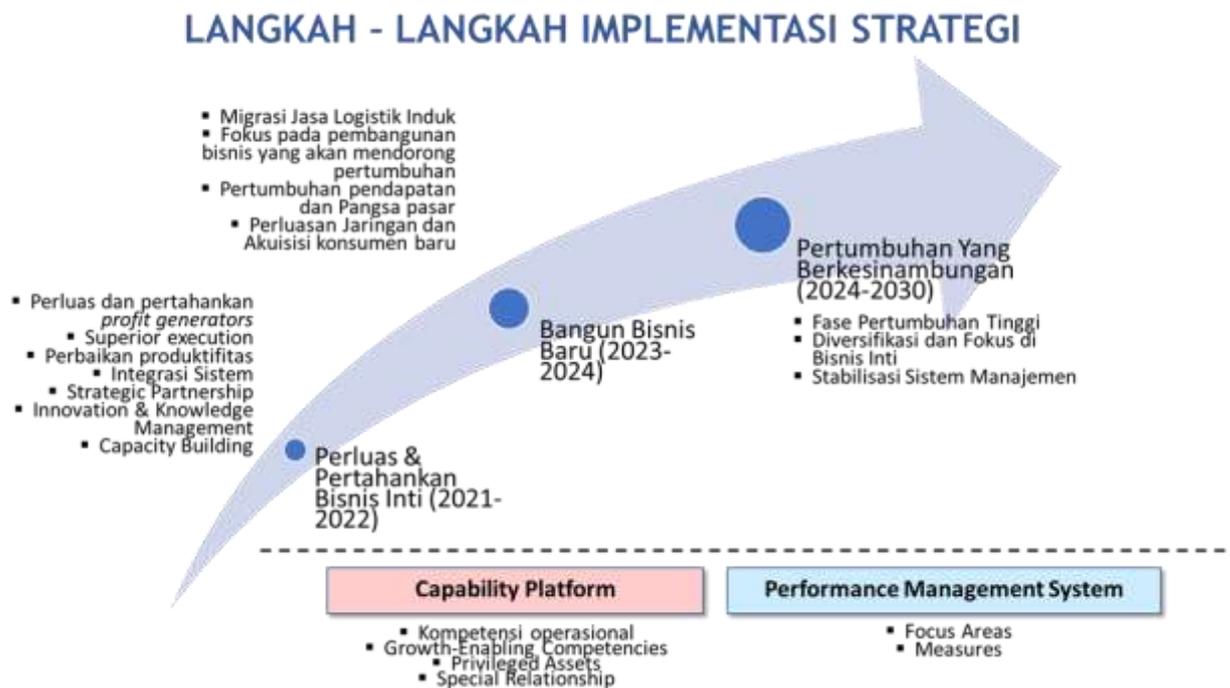
Secara internal, selain restrukturisasi portofolio bisnis, KALOG juga melakukan desentralisasi otoritas dengan membentuk kantor wilayah kerja yang masing-masing dipimpin oleh seorang Senior Manager (SM). Tujuan dari desentralisasi ini adalah untuk mempercepat proses-proses bisnis di lapangan yang membuat 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 2022 – 2030

Gambar 6. 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 2022-2022, 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 2021

Dalam menilai kondisi kinerja tahun 2021 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2021, namun seiring berjalan waktu asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan RKAP selama Tahun 2021 mengalami perubahan akibat terdampak Covid-19.

Kinerja KALOG Tahun 2021

Laporan Keuangan

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2021

Target prognosa laba KALOG tahun 2021 sebesar Rp 85.225.338.000,00 atau 66% terhadap target RKAP 2021 yaitu sebesar Rp 129.483.082.000,00.

2. Posisi Keuangan -tahun 2021

Target prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp 798.144.388.000,00 atau 85% terhadap target RKAP 2021 yaitu sebesar Rp 938.155.191.000,00.

Upaya-upaya KALOG untuk pencapaian kinerja RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh KALOG untuk pencapaian RKAP Tahun 2021, antara lain:

1. Mempertahankan bisnis – bisnis eksisting yang sedang berjalan selain juga mengembangkan potensi pasar dengan menggandeng Mitra untuk melakukan investasi;
2. Menjalani kerjasama dengan PT SIG (Semen Indonesia Gresik) untuk menjalankan angkutan KA Semen relasi Babat – Jakarta Gudang;

3. Koordinasi dengan PT ITP (Indocement Tunggul Perkasa) untuk penanganan penumpukan semen yang ada di gudang CY untuk menghindari terjadi penumpukan semen dalam waktu yang lama dan meminimalkan kerusakan semen (beku);

Persiapan KALOG untuk RKAP 2022

Hal-hal yang diupayakan oleh KALOG untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2022, antara lain:

1. Intesifikasi pasar dan pelanggan;
2. Pengembangan produk layanan;
3. Mempertahankan bisnis eksisting dan pengembangan potensi pasar baru

Arah pengembangan KALOG ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perluasan dan pertahankan bisnis (profit generator);
2. Perbaiki produktifitas;
3. Integrasi system IT;
4. Strategic partnership;
5. Innovation and Knowledge management

Program Strategis dan Target KALOG Tahun 2022

Hal-hal yang akan dilakukan oleh KALOG antara lain:

1. Peningkatan pendapatan
 - a. Peningkatan volume angkutan KA Multikomoditi
 - b. Peningkatan volume multikomoditi untuk relasi – relasi baru
 - c. Reaktivasi dan peningkatan angkutan KA Multikomoditi
 - d. Peningkatan jumlah sebaran terminal KA barang yang baru;
2. Peningkatan mutu pelayanan
 - a. Peningkatan fleksibilitas layanan Multikomoditi
 - b. Optimalisasi sarana angkutan KA Multikomoditi
 - c. Peningkatan jenis layanan keterminalan / Depo
 - d. Pengembangan jasa baru bongkar muat Batubara
 - e. Pengembangan varian baru produk layanan jasa kurir existing;
3. Pengembangan system IT
 - a. Pengembangan sistem IOT
 - b. Pengembangan aplikasi POS (point of sales) berbasis WEB dan mobile application
 - c. Pengembangan aplikasi COD (commuter on delivery)

Laporan Keuangan 2022

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2022

Target laba KALOG RKAP tahun 2022 sebesar Rp110.086.127.000,00 atau 129% terhadap prognosa tahun 2021 yaitu sebesar Rp85.225.338.000,00

2. Posisi Keuangan – Tahun 2022

Target posisi keuangan RKAP Tahun 2022 sebesar Rp844.055.374.000,00 atau 106% terhadap prognosa tahun 2021 yaitu sebesar Rp798.144.388.000,00.

Tabel 4. 45 Target Laba Rugi Komprehensif KALOG Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[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	422.525	858.788	474.984	568.910	203	55	120
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	358.275	455.516	414.684	478.325	127	91	115
	d. Pendapatan Non Angkutan	92.526	124.164	117.236	110.794	134	94	95
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	873.327	1.438.468	1.006.904	1.158.028	165	70	115
II.	Beban							
	a. Pegawai	98.665	154.014	125.890	135.542	156	82	108
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Bangunan	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan & Amortisasi	63.980	120.117	64.205	85.684	188	53	133
	f. Pendukung Operasi	576.665	918.882	671.089	751.110	159	73	112
	g. Asuransi	-	1.946	-	817	-	-	-
	h. Pendidikan & Litbang	-	-	-	-	-	-	-
	i. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	j. Umum Dan Administrasi	25.630	59.615	33.221	37.675	233	56	113
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	764.941	1.254.575	894.405	1.010.829	164	71	113
III.	Laba (Rugi) Usaha	108.386	183.893	112.499	147.199	170	61	131
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	44	(165)	332	604	(376)	402	182
	b. Lainnya	1.962	4.682	404	1.966	239	9	487
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	2.006	4.517	736	2.570	225	16	349
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	6.339	22.406	2.644	8.633	353	12	327
	b. Lainnya	(1.006)	-	-	-	200	-	-
	Total Beban Lainnya (v)	5.333	22.406	2.644	8.633	420	12	327
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(3.327)	(17.889)	(1.907)	(6.063)	(338)	189	(118)
VII.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	105.059	166.004	110.591	141.136	158	67	128
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	27.185	36.521	25.366	31.050	134	69	122
	b. Pajak Tangguhan	(2.154)	-	-	-	200	-	-
IX.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	80.027	129.483	85.225	110.086	162	66	129
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	80.027	129.483	85.225	110.086	162	66	129

Tabel 4. 46 Target Posisi Keuangan KALOG Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	20.566	37.835	22.216	45.729	184	59	206
	b. Piutang, Net	204.680	272.567	231.161	270.714	133	85	117
	c. Persediaan	212	3.105	3.105	3.105	1.466	100	100
	d. Aset Lancar Lainnya	2.071	39.223	2.251	4.136	1.894	6	184
	Total Aset Lancar	227.529	352.730	258.733	323.683	155	73	125
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	337.595	396.613	375.531	353.977	117	95	94
	b. Aset Tidak Berwujud	-	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	183.787	188.813	163.880	166.395	103	87	102
	Total Aset Tidak Lancar	521.382	585.425	539.412	520.372	112	92	96
	Total Aset	748.911	938.155	798.144	844.055	125	85	106
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	250.666	202.157	227.305	222.541	81	112	98
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pinjaman Jangka Pendek	6.260	69.364	15.000	-	1.108	22	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	9.234	46.610	18.056	28.312	505	39	157
	Total Liabilitas Pendek	266.159	318.130	260.362	250.853	120	82	96
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	9.267	36.697	-	-	396	-	-
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	80.199	80.994	59.515	35.551	101	73	60
	Total Liabilitas Panjang	89.467	117.691	59.515	35.551	132	51	60
	Total Liabilitas	355.626	435.821	319.877	286.404	123	73	90
c	Ekuitas	393.285	502.334	478.267	557.651	128	95	117
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	748.911	938.155	798.144	844.055	125	85	106

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 Perubahan Notaris Surjadi Jasin S.H Nomor 72 tanggal 21 November 2014 tentang Anggaran Dasar PT KA Pariwisata;
11. Akte Notaris Agung Sri Wijayanti, SH, MKn No. 02 tanggal 02 Maret 2015 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Direksi PT Kereta Api 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 2021 tentang Pernyataan Keputusan Pemegang Saham.
17. Akte Notaris Nining Puspitaningtyas, SH, Sp.1, M.H., No. 77 tanggal 13 November 2020 tentang Perubahan Anggaran Dasar PT Kereta Api Pariwisata.
18. Akte Notaris Nining Puspitanungtyas, S.H, Sp.1., M.H. no 265 tanggal 29 Maret 2021 dan SK Kemenkumham No AHU – AH.01.03-0238931, tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Direksi juga Komisaris PT Kereta Api Pariwisata.

Maksud dan Tujuan didirikannya KAWISATA adalah:

Maksud dan tujuan Perseroan ini adalah penyelenggaraan usaha di bidang Jasa Pariwisata Kereta Api dan Pariwisata Lainnya, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dalam rangka mendukung shareholder menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia guna mendapatkan keuntungan dan nilai tambah bagi perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas, sesuai pasal 3 ayat (1) tentang maksud dan tujuan serta kegiatan usaha PT Kereta Api Pariwisata.

Adapun kegiatan usahanya meliputi :

1. Hotel Bintang;
2. Hotel Melati;
3. Penyediaan Akomodasi Jangka Pendek Lainnya;
4. Aktivitas Biro Perjalanan Wisata;
5. Jasa pramuwisata;
6. Jasa reservasi lainnya YBDI YTDL;
7. Jasa Penyelenggara Pertemuan, Perjalanan, Insentif, Konferensi, dan Pameran (MICE);

8. Jasa Penyelenggara event khusus (Special Event;)
9. Perdagangan eceran melalui media untuk berbagai barang lainnya;
10. Aktivitas stasiun kereta api;
11. Portal web dan/atau platform digital dengan tujuan komersial;
12. Periklanan;
13. Aktivitas penyewaan dan sewa guna usaha tanpa hak opsi mobil, bus, truk, dan sejenisnya;
14. Aktivitas penyediaan tenaga kerja waktu tertentu;
15. Penyediaan sumber daya manusia dan manajemen fungsi sumber daya manusia;
16. Aktivitas biro perjalanan ibadah umroh dan haji khusus;
17. Aktivitas call centre;
18. Museum yang dikelola swasta;
19. Peninggalan sejarah/cagar budaya yang dikelola swasta.

Arah pengembangan KAWISATA ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi :
 - a. Penyediaan layanan Kendaraan Dinas KAI Group;
 - b. Pembangunan fasilitas Glamping Café di Stasiun Ambarawa, Tuntang dan Stasiun Jambu;
 - c. Pengelolaan Periklanan di KAI dan TV Kereta.
2. Investasi dan Penguatan Infrastruktur Internal
 - a. Investasi:

Investasi Investasi Pembangunan fasilitas Glamping Café di Stasiun Ambarawa, Tuntang dan Stasiun Jambu.
 - b. Organisasi dan Sumber Daya Manusia:
 - 1) Meningkatkan kualitas SDM untuk menunjang rencana Investasi dan pengembangan pasar.
 - 2) Meningkatkan kepuasan pegawai agar kesinambungan dan kestabilan operasional tercapai.
 - 3) Meningkatkan implementasi GCG di setiap lini.
 - 4) Optimalisasi SDM sesuai pengembangan struktur organisasi
 - c. Teknologi:
 - 1) Pengembangan Web untuk peningkatan penjualan, pembayaran dan promosi.
 - 2) Implementasi Master Plan Teknologi Informasi (MPTI) untuk sinkronisasi TI dengan PT KAI (Persero)
 - 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 2021

Hal - hal yang mempengaruhi pencapaian target tahun 2021, yakni dalam menilai kondisi Kinerja Tahun 2021 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2021.

Prognosa Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif-tahun 2021

Dikarenakan dampak pandemi Covid 19 di Indonesia yang terhadap operasional perusahaan sehingga terjadi penurunan pendapatan, maka prognosa laba tahun 2021 sebesar Rp 818.466.000,00 atau 19% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 4.248.741.000,00.

2. Posisi Keuangan-tahun 2021

Prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp 90.029.800.000,00 atau 85% terhadap target tahun 2021 sebesar 105.552.624.000,00.

Upaya-upaya KAWISTA untuk pencapaian kinerja RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh KAWISTA untuk pencapaian RKAP Tahun 2021, antara lain:

1. Menyempurnakan media komunikasi antara petugas dan calon pelanggan, baik melalui counter KA Wisata, website KA Wisata (www.Kawisata.id), KAI Access, Whatsapp, media sosial, maupun kontak center 121;
2. Membuat paket even dan mengadakan even-even secara online dengan menggunakan aplikasi zoom;
3. Sebagai pengelola layanan managed service konten Tiktok unit CPC PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Persiapan KAWISTA untuk RKAP 2022

Hal-hal yang diupayakan oleh KAWISTA untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2022, antara lain:

1. Berkoordinasi dengan PT KAI (Persero) agar seluruh kereta wisata dan kereta priority "Siap Operasi" dengan train mark "F";
2. Membuat paket tour menggunakan Kereta Istimewa maupun rangkaian KA Wisata/Priority;
3. Memasarkan paket tour menggunakan media social, menghubungi pelanggan secara langsung, maupun kerja sama pemasaran dengan agen perjalanan.

4. Menambah daya tarik Lawang Sewu dan Museum Ambarawa dengan menyiapkan atraksi, pameran dan booth makan/minum;
5. Meningkatkan jumlah dan promosi Shower and Locker.

Arah pengembangan KAWISTA ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengembangkan produk yang unik dan mengoptimalkan aset yang tersedia untuk memperluas kapasitas;
2. Memperluas jalur distribusi untuk menangkap lebih banyak pelanggan;
3. Bermitra dengan penyedia jasa lainnya untuk memberikan layanan yang terintegrasi.

Program Strategis dan Target KAWISTA Tahun 2022

Hal-hal yang akan dilakukan oleh KAWISTA antara lain:

1. Penyediaan layanan Kendaraan Dinas KAI Group;
2. Pembangunan fasilitas Glamping Café di Stasiun Ambarawa, Tuntang dan Stasiun Jambu;
3. Pengelolaan Periklanan di KAI dan TV Kereta.

Laporan Keuangan 2022

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2022

Target Laba RKAP Tahun 2022 sebesar Rp6.310.145.000,00 atau 771% dari prognosa laba tahun 2021 sebesar Rp 818.466.000,00

2. Posisi Keuangan – Tahun 2022

Target posisi keuangan RKAP Tahun 2022 sebesar Rp132.413.612.000,00 atau 147% terhadap prognosa tahun 2021 sebesar Rp 90.029.800.000,00

Tabel 4. 47 Target Laba Rugi Komprehensif KAWISATA Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Pendapatan							
	a. Pendapatan Angkutan KA Penumpang	18.470	38.655	5.710	47.582	209	15	833
	b. Pendapatan Angkutan KA Barang	-	-	-	-	-	-	-
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	161.261	153.320	162.328	189.259	95	106	117
	d. Pendapatan Non Angkutan	20.624	44.539	27.621	80.814	216	62	293
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (j)	200.355	236.514	195.660	317.655	118	83	162
II.	Beban							
	a. Pegawai	16.837	23.470	21.413	26.218	139	91	122
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Bangunan	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan & Amortisasi	2.135	2.545	2.220	2.661	119	87	120
	f. Pendukung Operasi	186.022	201.171	167.606	273.679	108	83	163
	g. Asuransi	-	13	-	-	-	-	-
	h. Pendidikan & Litbang	21	23	-	60	107	-	-
	i. Teknologi Informasi	-	-	-	-	-	-	-
	j. Umum Dan Administrasi	5.065	4.258	3.363	6.369	84	79	189
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	210.079	231.480	194.602	308.987	110	84	159
III.	Labanya (Rugi) Usaha	(9.724)	5.034	1.058	8.668	252	21	819
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	477	506	283	386	106	56	137
	b. Lainnya	3.318	51	95	114	2	186	120
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	3.795	558	378	500	15	68	132
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	-	-	291	855	-	-	294
	b. Lainnya	112	145	96	122	129	66	127
	Total Beban Lainnya (v)	112	145	387	978	129	267	253
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	3.683	413	(9)	(477)	11	(2)	(5.186)
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(6.041)	5.447	1.049	8.191	290	19	781
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	-	1.198	231	1.881	-	19	815
	b. Pajak Tangguhan	(778)	-	-	-	200	-	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(5.263)	4.249	818	6.310	281	19	771
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	-	-
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(5.263)	4.249	818	6.310	281	19	771

Tabel 4. 48 Target Posisi Keuangan KAWISATA Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a.	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	42.129	41.663	41.864	40.557	99	100	97
	b. Piutang, Net	8.246	12.055	13.242	16.079	146	110	121
	c. Persediaan	-	-	-	-	-	-	-
	d. Aset Lancar Lainnya	22.014	40.643	25.646	54.292	185	63	212
	Total Aset Lancar	72.389	94.361	80.752	110.929	130	86	137
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	8.478	7.954	7.629	14.428	94	96	189
	b. Aset Tidak Berwujud	480	667	785	514	139	118	65
	c. Aset Lain-lain	5.305	2.571	863	6.543	48	34	758
	Total Aset Tidak Lancar	14.263	11.192	9.278	21.485	78	83	232
	Total Aset	86.652	105.553	90.030	132.414	122	85	147
b.	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	34.713	43.900	35.746	67.708	126	81	189
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	6.732	9.096	9.096	5.389	135	100	59
	c. Pinjaman Jangka Pendek	-	-	-	-	-	-	-
	Total Liabilitas Pendek	41.445	52.996	44.842	73.097	128	85	163
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	-	-	-	-	-	-	-
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	-	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	3.163	2.326	2.326	9.017	74	100	388
	Total Liabilitas Panjang	3.163	2.326	2.326	9.017	74	100	388
	Total Liabilitas	44.608	55.322	47.167	82.113	124	85	174
c.	Ekuitas							
		42.044	50.231	42.862	50.300	119	85	117
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	86.652	105.553	90.030	132.414	122	85	147

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 KAPM.
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 KAPM.

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.HU-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. Akte perubahan No. 17 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 21 Desember 2017 tentang perubahan modal dasar dan penambahan modal disetor perseroan.
29. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-0027871.AH.01.02.Tahun 2017, tanggal 28 Desember 2017.
30. Akte perubahan No. 09 yang dibuat dihadapan Notaris Agung Sri Wijayanti SH Mkn tanggal 18 Mei 2018 tentang perubahan modal dasar dan penambahan modal disetor perseroan.
31. Keputusan sirkuler pemegang Saham KAPM tentang perubahan anggaran dasar terkait modal dasar dan modal setor nomor : AHU-0079321.AH.01.02.Tahun 2019 , tanggal 2 Oktober 2019 dihadapan Agung Sri Wijayanti.
32. Keputusan pemegang saham KAPM tentang pemberhentian, pengalihan tugas dan pengangkatan dewan komisaris perseroan, tanggal 7 Juli 2020 dihadapan Agung Sri Wijayanti.
33. Keputusan sirkuler pemegang saham KAPM tentang pemberhentian anggota direksi dan dewan komisaris serta pengangkatan pelaksana tugas anggota direksi dan dewan komisaris nomor KP.303/III/5/2021 dan 04/RIS-KAPM/III/2021 tanggal 17 Maret 2021

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 2021

Dalam menilai kondisi kinerja tahun 2021 tidak terlepas dari asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2021.

Prognosa Laporan Keuangan 2021

1. Laba Rugi Komprehensif-Tahun 2021

Kinerja KAPM tahun 2021 diprognosakan mencapai laba sebesar Rp 48.917.005.000,00 atau 57% dari target laba RKA tahun 2021 sebesar Rp 85.582.548.000,00.

2. Posisi Keuangan-Tahun 2021

Prognosa posisi keuangan tahun 2021 sebesar Rp 841.621.995.000,00 atau 85% dari target RKA tahun 2021 sebesar Rp 985.467.088.000,00.

Upaya-upaya KAPM untuk pencapaian kinerja RKAP 2021

Hal-hal yang diupayakan oleh KAPM untuk pencapaian RKAP Tahun 2021, antara lain:

1. Dukungan Standarisasi pengadaan barang dan jasa khususnya untuk pengadaan bagi Anak Perusahaan (Anak Perusahaan tidak dibatasi dalam mengikuti proses pengadaan di KAI, kecuali sesuai dengan UU yang berlaku)
2. Percepatan terbitnya kontrak pekerjaan konstruksi KAPM dan percepatan pembayaran uang muka pekerjaan

3. Merubah mekanisme penerbitan kontrak terpusat untuk pekerjaan alih daya
4. Dukungan proses usulan perpanjangan sewa lahan dan Potensial lahan yang dapat di komersialkan atas lahan KAI
5. Dukungan dalam keikutsertaan kontrak pengadaan suku cadang sarana Kereta Api
6. Dukungan dalam rangka percepatan pembayaran atas tagihan yang sudah lengkap dokumentasinya dan percepatan realisasi pembayaran tagihan guna mendukung cash flow perusahaan.
7. Standarisasi proses pengadaan barang dan jasa dimana Anak Perusahaan tidak dibatasi dalam mengikuti proses pengadaan di KAI, kecuali sesuai dengan UU yang berlaku)
8. Kepastian penyesuaian kontrak alih daya terhadap UU No.11 tahun 2020 (UU Cipta Kerja) dan PP No.35 tahun 2021 tentang Perjanjian kerja waktu tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat dan pemutusan hubungan kerja khususnya terkait pembayaran kompensasi dana kompensasi terhadap pegawai PKWT.

Persiapan KAPM untuk RKAP 2022

Hal-hal yang diupayakan oleh KAPM untuk mempersiapkan RKAP Tahun 2022, antara lain:

1. Kepastian atas pekerjaan baik prasarana, sarana maupun bangunan dinas yang akan dikerjakan guna mendukung program pendapatan RKAP 2022
2. Percepatan penerbitan kontrak terutama untuk pekerjaan investasi di Sumbangsel
3. Melakukan koordinasi dan upaya penajajakan pekerjaan konstruksi di luar KAI
4. Dukungan penyesuaian kontrak khususnya pekerjaan alih daya terhadap UU No.11 tahun 2020 (UU Cipta Kerja) atas biaya kompensasi terhadap pegawai PKWT
5. Dukungan pemanfaatan asset yang clear and clean agar dapat dikomersialkan guna mendukung mendukung pendapatan properti.

Arah pengembangan KAPM ke depan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan pekerjaan proyek di luar KAI baik di DJKA Kementerian Perhubungan maupun BUMN yang lain;
2. Mengoptimalkan aset-aset milik KAI yang clear and clean sebagai area komersial serta mengembangkan bisnis real estate.
3. Mengembangkan bisnis konsultasi, perencanaan dan pengawasan konstruksi.
4. Mengembangkan bisnis trading sebagai sole agent untuk pengadaan material baik prasarana maupun sarana KAI.
5. Pengelolaan asset KAI yang clear and clean sebagai area komersial guna pengembangan properti.

Program Strategis dan Target KAPM Tahun 2022

Hal-hal yang akan dilakukan oleh KAPM antara lain:

1. Percepatan pekerjaan investasi pengembangan di Sumatera Selatan guna mendukung angkutan batu bara
2. Ekspansi pekerjaan konstruksi di luar KAI
3. Skema atas pekerjaan perawatan prasarana yang sebelumnya alih daya diusulkan menjadi pemborongan pekerjaan
4. Perhitungan BPJS atas pekerja alih daya dan jasa konstruksi menyesuaikan dari ketentuan Kementerian Tenaga kerja
5. Penyesuaian terhadap Perdir KAI Nomor: PER.U/KM.101/XII/1/KA-2018 tentang : Standarisasi upah pekerja alih daya dan penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain, terhadap UU No.11 tahun 2020 (UU Cipta Kerja) dan PP No.35 tahun 2021 tentang Perjanjian kerja waktu tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat dan pemutusan hubungan kerja khususnya terkait pembayaran kompensasi dana kompensasi terhadap pegawai PKWT
6. Kerjasama *ticketing* LRT Jabodebek
7. Pengembangan komersialisasi pergudangan/*warehouse*
8. Kerjasama dalam hal pembentukan *sole agent* sebagai agen di Indonesia dengan perusahaan lokal maupun luar negeri
9. Penunjukan atas pengadaan barang dari KAI untuk dapat dilakukan oleh KAPM
10. *Stokist* atas pekerjaan sarana dan prasarana KAI
11. Optimalisasi aset milik KAI diantaranya dengan pemanfaatan lahan di sekitar stasiun TOD dengan pengembang.

Laporan Keuangan

1. Laba Rugi Komprehensif – Tahun 2022

Target laba (rugi) RKAP Tahun 2022 sebesar Rp71.656.111.000,00 atau 146% dari prognosa laba RKA tahun 2021 sebesar Rp 48.917.005.000,00.

2. Posisi Keuangan – Tahun 2022

Posisi keuangan RKAP Tahun 2022 sebesar Rp979.998.695.834,00 atau 116% terhadap prognosa RKA tahun 2021 sebesar Rp841.621.995.000,00.

Tabel 4. 49 Target Laba Rugi Komprehensif KAPM Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKAP Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[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	897.079	920.400	928.340	1.121.338	103	101	121
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)							
	1. PSO	-	-	-	-	-	-	-
	2. Perintis	-	-	-	-	-	-	-
	3. IMO	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pendapatan (i)	897.079	920.400	928.340	1.121.338	103	101	121
II.	Beban							
	a. Pegawai	52.374	70.062	67.074	72.320	134	96	108
	b. BBM & LAA	-	-	-	-	-	-	-
	c. Perawatan							
	1. Sarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	2. Bangunan	-	-	-	-	-	-	-
	3. Prasarana Perkeretaapian	-	-	-	-	-	-	-
	Total Beban ii.c	-	-	-	-	-	-	-
	d. Penggunaan Prasarana (TAC)	-	-	-	-	-	-	-
	e. Penyusutan & Amortisasi	5.621	1.876	2.451	2.471	33	131	101
	f. Pendukung Operasi	730.981	709.278	769.032	913.144	97	108	119
	g. Asuransi	-	-	-	-	-	-	-
	h. Pendidikan & Litbang	127	135	-	3.167	107	-	-
	i. Teknologi Informasi	-	715	-	722	-	-	-
	j. Umum Dan Administrasi	21.827	22.015	19.849	20.139	101	90	101
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi (ii)	810.929	804.081	858.406	1.011.964	99	107	118
III.	Labanya (Rugi) Usaha	86.151	116.319	69.935	109.374	135	60	156
IV.	Pendapatan Lainnya							
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	4.327	1.466	5.443	2.164	34	371	40
	b. Lainnya	7.617	786	783	34	10	100	4
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	11.943	2.252	6.226	2.198	19	276	35
V.	Beban Lainnya							
	a. Bunga Pinjaman	1.301	4.497	1.626	8.260	346	36	508
	b. Lainnya	2.021	880	1.658	2.478	44	188	149
	Total Beban Lainnya (v)	3.323	5.377	3.284	10.738	162	61	327
VI.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	8.620	(3.124)	2.942	(8.540)	(36)	294	###
VII.	Labanya (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	94.771	113.195	72.877	100.834	119	64	138
VIII.	Beban Pajak Penghasilan							
	a. Pajak Kini	23.621	27.612	23.960	28.941	117	87	121
	b. Pajak Tangguhan	134	-	-	-	-	-	-
IX.	Labanya (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	71.017	85.583	48.917	71.894	121	57	147
X.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	238	-	-	-
XI.	Labanya (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	71.017	85.583	48.917	71.656	121	57	146

Tabel 4. 50 Target Posisi Keuangan KAPM Tahun 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

NO	Uraian	Realisasi Tahun 2020 Audited	RKA P Tahun 2021	Prognosa Tahun 2021	RKAP Tahun 2022	%		
						[4:3]	[5:4]	[6:5]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	Aset							
	1 Aset Lancar							
	a. Kas Dan Setara Kas	337.842	429.298	254.723	228.790	127	59	90
	b. Piutang, Net	28.067	27.598	17.873	20.069	98	65	112
	c. Persediaan	1.873	2.873	824	912	153	29	111
	d. Aset Lancar Lainnya	406.083	372.756	444.428	482.573	92	119	109
	Total Aset Lancar	773.865	832.525	717.848	732.345	108	86	102
	2 Aset Tidak Lancar							
	a. Aset Tetap	42.660	49.585	22.441	90.806	116	45	405
	b. Aset Tidak Berwujud	-	-	-	-	-	-	-
	c. Aset Lain-lain	23.025	103.357	101.332	156.848	449	98	155
	Total Aset Tidak Lancar	65.685	152.942	123.774	247.654	233	81	200
	Total Aset	839.550	985.467	841.622	979.999	117	85	116
b	Liabilitas							
	a. Utang Usaha Dan Pajak	319.517	288.849	318.438	246.629	90	110	77
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	117.919	76.654	76.654	134.561	65	100	176
	c. Pinjaman Jangka Pendek	-	-	-	-	-	-	-
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	-	152.700	-	10.742	-	-	-
	Total Liabilitas Pendek	437.436	518.203	395.092	391.931	118	76	99
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	-	-	12.000	98.258	-	-	819
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	129	-	-	-	-	-	-
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	9.097	3.158	6.711	4.379	35	213	65
	Total Liabilitas Panjang	9.226	3.158	18.711	102.638	34	593	549
	Total Liabilitas	446.663	521.361	413.802	494.569	117	79	120
c	Ekuitas							
		392.887	464.106	427.820	485.430	118	92	113
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	839.550	985.467	841.622	979.999	117	85	116

IV.7. Laporan Keuangan Konsolidasi

IV.7.1 Laba Rugi Komprehensif

Tabel 4. 51 Target Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi Tahun 2022

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	3.516.897	-	47.582	1.308.582	-	-	14.137	1.370.301	4.887.199
b.	Pendapatan Angkutan KA Barang	8.634.927	-	-	-	568.910	-	-	568.910	8.716.753
c.	Pendapatan Pendukung Angkutan KA	56.431	359.078	189.259	-	478.325	-	-	1.026.661	874.097
d.	Pendapatan Non Angkutan	1.005.612	1.104.189	80.814	151.582	110.794	1.121.338	47.290	2.616.007	1.902.073
e.	Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)									
1.	PSO	2.015.630	-	-	1.448.149	-	-	44.636	1.492.785	3.508.415
2.	Perintis	169.185	-	-	-	-	-	-	-	169.185
3.	IMO	454.545	-	-	-	-	-	-	-	454.545
f.	Pendapatan Konstruksi	4.643.784	-	-	-	-	-	-	-	4.643.784
	Total Pendapatan (i)	20.497.012	1.463.266	317.655	2.908.313	1.158.028	1.121.338	106.063	7.074.663	25.156.052
II.	Beban									
a.	Pegawai	5.332.104	215.730	26.218	615.024	135.542	72.320	32.819	1.097.652	6.429.756
b.	BBM & LAA	1.664.330	-	-	227.252	-	-	7.592	234.844	1.899.174
c.	Perawatan									
1.	Sarana Perkeretaapian	2.239.983	-	-	411.370	-	-	7.528	418.898	2.658.881
2.	Prasarana Pendukung Angkutan KA	150.125	-	-	-	-	-	1.101	1.101	151.226
3.	Prasarana Perkeretaapian	1.388.397	-	-	-	-	-	-	-	1.388.397
	Total Beban ii.c	3.778.505	-	-	411.370	-	-	8.629	419.999	4.198.504
d.	Penggunaan Prasarana (TAC)	789.836	-	-	76.628	-	-	13.537	90.164	880.000
e.	Penyusutan & Amortisasi	1.296.462	29.626	2.661	130.117	85.684	2.471	42.825	293.384	1.589.845
f.	Pendukung Operasi	1.248.173	1.124.387	273.679	1.001.674	751.110	913.144	47.471	4.111.466	2.924.364
g.	Asuransi	75.328	-	-	5.011	817	-	751	6.579	81.907
h.	Pendidikan & Litbang	97.364	-	60	7.335	-	3.167	-	10.562	107.927
i.	Teknologi Informasi	194.246	-	-	111.889	-	-	722	112.611	306.857
j.	Umum Dan Administrasi	586.428	18.329	6.369	62.050	37.675	20.139	7.771	152.334	672.166
k.	Biaya Konstruksi	4.643.784	-	-	-	-	-	-	-	4.643.784
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan Administrasi	19.706.560	1.388.073	308.987	2.648.350	1.010.829	1.011.964	161.393	6.529.595	23.734.284
III.	Laba (Rugi) Usaha	790.452	75.194	8.668	259.962	147.199	109.374	(55.330)	545.068	1.421.767
IV.	Pendapatan Lainnya									
a.	Bunga Deposito Dan Jasa Giro	203.637	(3.349)	386	8.796	604	2.164	2.922	11.525	129.676
b.	Lainnya	-	-	114	-	1.966	34	-	2.114	2.114
	Total Pendapatan Lainnya (iv)	203.637	(3.349)	500	8.796	2.570	2.198	2.922	13.639	131.790
V.	Beban Lainnya									
a.	Bunga Pinjaman	1.250.216	19.464	855	48.333	8.633	8.260	8.811	94.357	1.344.573
b.	Lainnya	26.645	-	122	1.015	-	2.478	-	3.615	30.260
	Total Beban Lainnya (v)	1.276.860	19.464	978	49.348	8.633	10.738	8.811	97.972	1.374.833
IV.	Jumlah Pendapatan (beban) Lainnya	(1.073.223)	(22.813)	(477)	(40.552)	(6.063)	(8.540)	(5.888)	(84.334)	(1.243.043)
V.	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(282.771)	52.381	8.191	219.411	141.136	100.834	(61.218)	460.734	178.724
VI.	Beban Pajak Penghasilan									
a.	Pajak Kini	-	10.476	1.881	48.270	31.050	28.941	-	120.618	136.786
b.	Pajak Tangguhan	(62.210)	3.450	-	-	-	-	(3.042)	408	(61.801)
VII.	Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	(220.562)	38.455	6.310	171.140	110.086	71.894	(58.176)	339.708	103.739
VIII.	Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-	238	(63)	174	(3.987)
IX.	Laba (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	(220.562)	38.455	6.310	171.140	110.086	71.656	(58.113)	339.534	107.727

IV.7.2 Posisi Keuangan

Tabel 4. 52 Target Posisi Keuangan Konsolidasi Per 31 Desember 2022

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	KAI (Induk)	Anak Perusahaan							Total Anak Perusahaan	KAI (Konsolidasi)
			RMU	Kawista	KCI	Kalog	KAPM	Railink			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = (4:9)	11 = (3+10)	
a	Aset										
1	Aset Lancar										
a.	Kas Dan Setara Kas	2.145.789	74.591	40.557	304.431	45.729	228.790	172.653	866.751	3.082.464	
b.	Piutang, Net	783.281	94.211	16.079	99.854	270.714	20.069	19.257	520.185	1.083.841	
c.	Persediaan	784.839	15.305	-	133.064	3.105	912	-	152.387	937.226	
d.	Aset Lancar Lainnya	711.861	197.020	54.292	181.414	4.136	482.573	-	919.436	1.464.436	
	Jumlah Aset Lancar	4.425.770	381.127	110.929	718.764	323.683	732.345	191.910	2.458.759	6.567.967	
2	Aset Tidak Lancar										
a.	Aset Tetap	17.943.054	119.330	14.428	1.571.245	353.977	90.806	174.529	2.324.316	26.238.952	
b.	Aset Tidak Berwujud	28.489.706	-	514	5.768	-	-	-	6.282	28.495.988	
c.	Aset Lain-lain	20.578.059	35.931	6.543	151.845	166.395	156.848	92.004	609.566	14.055.647	
	Jumlah Aset Tidak Lancar	67.010.819	155.261	21.485	1.728.858	520.372	247.654	266.533	2.940.164	68.790.587	
	Total Aset	71.436.589	536.389	132.414	2.447.622	844.055	979.999	458.444	5.398.922	75.358.554	
b	Liabilitas										
a.	Utang Usaha Dan Pajak	3.247.693	211.301	67.708	288.409	222.541	246.629	74.277	1.110.864	3.872.834	
b.	Pendapatan Diterima Di Muka	621.819	710	5.389	79.332	-	134.561	1.067	221.059	842.878	
c.	Pinjaman Jangka Pendek	3.600.000	103.304	-	-	-	-	-	103.304	3.703.304	
d.	Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.489.766	-	-	133.442	28.312	10.742	-	172.496	1.662.262	
	Jumlah Liabilitas Pendek	8.959.278	315.315	73.097	501.183	250.853	391.931	75.344	1.607.724	10.081.279	
e.	Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	30.580.632	15.936	-	540.519	-	98.258	-	654.713	31.235.345	
f.	Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	820.476	-	-	-	-	-	-	-	820.476	
g.	Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	5.523.066	71.156	9.017	20.923	35.551	4.379	9.275	150.301	5.673.444	
	Jumlah Liabilitas Panjang	36.924.174	87.092	9.017	561.442	35.551	102.636	9.275	805.015	37.729.265	
	Jumlah Liabilitas	45.883.452	402.407	82.113	1.062.625	286.404	494.569	84.619	2.412.738	47.810.544	
c	Ekuitas										
		71.436.589	133.981	50.300	1.384.997	557.651	485.430	373.825	2.986.184	27.548.010	
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	117.320.041	536.389	132.414	2.447.622	844.055	979.999	458.444	5.398.922	75.358.554	

IV.8. Rencana dan Skema Inbreng Anak Perusahaan

ANAK PERUSAHAAN	PERMOHONAN INBRENG ASET			STATUS ASET	RENCANA PEMANFAATAN
	LOKASI	DAOP/DIVRE	LUAS		
KALOG	Sungai Lagoa I, Jakarta	Daop 1 Jak	15.164 m2	Clean & Clear	Terminal Multi Commodity
KALOG	Klari I, Karawang	Daop 1 Jak	12.118 m2	Clean & Clear	Terminal Multi Commodity, Depo Container
KALOG	Klari II, Karawang	Daop 1 Jak	21.405 m2	Clean & Clear	Terminal Multi Commodity, Depo Container
KALOG	Ronggowarsito, Semarang	Daop 4 Sm	13.020 m2	Clean & Clear	Terminal Multi Commodity, Depo Container
KALOG	Jl. Petek, Semarang	Daop 4 Sm	8.330 m2	Clean & Clear	Terminal Angkutan Semen
KALOG	Kalimas, Surabaya	Daop 8 Sb	17.114 m2	Clean & Clear	Terminal Multi Commodity
KAPM	GBC, Jakarta	Daop 1 Jak	4.950 m2	Clean & Clear	Pengelolaan Ruko
KAPM	Lahan Jl. Kemukus, Jakartakota	Daop 1 Jak	4.500 m2	Clean & Clear	KAI Co Space, Co Working Space, Retail Area
KAPM	PCC (Purwokerto)	Daop 5 Pwt	39.980 m2	Clean & Clear	Mall & Hotel
KAPM	KATC Jatinegara	Daop 1 Jak	3.600 m2	Clean & Clear	Gedung Pertokoan
KAPM	Lahan Jl. Cihampelas 91, Bandung	Daop 2 Bd	1.887 m2	Clean & Clear	Hotel Boutique
KAPM	Lahan Jl. Kartini, Surabaya	Daop 8 Sb	4.495 m2	Clean & Clear	Retail Area, Co Space, Co Living & Co Working, Convenience Store
KAPM	Lahan Jl. Teuku Umar Lampung	Divre IV Trnk	2.577 m2	Clean & Clear	KAI Terrace & Lifestyle Centre
KAWISTA	Wisma Indrakila Batu, Malang	Daop 8 Sb	14.168 m2	Clean & Clear	Cafe Restaurant, Sentra kuliner dan oleh-oleh
KAWISTA	Stasiun Ambarawa	Daop 4 Sm	126.140 m2	Clean & Clear	Ekosistem wisata kereta
KAWISTA	Stasiun Tuntang	Daop 4 Sm	26.855 m2	Clean & Clear	Ekosistem wisata kereta
KAWISTA	Stasiun Jambu	Daop 4 Sm	53.442 m2	Clean & Clear	Ekosistem wisata kereta
KAWISTA	Stasiun Bedono	Daop 4 Sm	24.065 m2	Clean & Clear	Ekosistem wisata kereta

BAB V MANAJEMEN RISIKO RKAP 2022

V.1 Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Tahun 2021

Hal – hal yang telah dilakukan dalam Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Tahun 2021 yakni sebagai berikut:

1. Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menerbitkan Peraturan Direksi No: PER.U/KL/I/1/KA-2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terpadu pada tanggal 25 Januari 2021 sebagai wujud komitmen dalam penerapan sistem manajemen risiko terpadu.
2. Penerapan Manajemen Risiko Terpadu telah menggunakan aplikasi Smartka (Sistem Manajemen Risiko Terpadu Kereta Api) untuk mempermudah pengisian dan pemantauan RCSA (*Risk Control Self Assessment*) untuk operasional di unit bisnis dan RCSA project di Unit Manajemen Risiko yang telah go live pada tanggal 29 Maret 2021.
3. Berdasarkan hasil penilaian konsultan independen pada Laporan Akhir Penilaian Tingkat Maturitas Implementasi Sistem Manajemen Risiko Terintegrasi, dinyatakan bahwa untuk tahun 2020 PT Kereta Api Indonesia (Persero) memperoleh pencapaian Risk Maturity Index (RMI) sebesar 2,22 dari skala 4, yang merupakan level kematangan penerapan manajemen risiko pada kategori maturitas *Mature Repeatable*.
4. Penguatan Manajemen Risiko dengan pengalihan fungsi Unit Manajemen Risiko semula dibawah Direktur Utama menjadi dibawah Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko melalui Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK-151/MBU/05/2021 Tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengalihan Tugas Anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kereta Api Indonesia.
5. Sampai dengan triwulan III tahun 2021 telah dilakukan:
 - a. Penyusunan daftar risiko-risiko utama korporat tahun 2021;
 - b. Asesmen risiko investasi/non investasi usulan RKAP tahun 2022;
 - c. Asesmen risiko operasional di setiap entitas/unit bisnis tahun 2021.
6. Sampai dengan triwulan III tahun 2021 telah dilakukan monitoring mitigasi risiko secara manual serta melalui aplikasi Smartka terhadap:
 - a. Risiko-risiko utama korporat tahun 2021;
 - b. Risiko-risiko investasi/non investasi usulan RKAP tahun 2021;
 - c. Risiko-risiko operasional di setiap entitas/unit bisnis tahun 2021.
7. Matrix terkait risiko utama 2021 dan realisasi penanganan mitigasinya:

Tabel 4. 53 Matrix risiko utama 2021 dan realisasi penanganan mitigasinya

No	Risiko Utama	Rencana Penanganan Mitigasi	Penanganan Mitigasi
1	Potensi tidak terpenuhinya sisa <i>base equity</i> untuk proyek KCJB yang menjadi bagian sponsor Indonesia	1. Melakukan koordinasi secara intensif dengan Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan untuk memastikan PMN sebesar Rp 4,3 T untuk pemenuhan <i>base equity</i> dapat dicairkan di tahun 2021	1. Saat ini masih dalam proses pengajuan permohonan PMN sebesar Rp 4,3 T kepada Kementerian BUMN
		2. Melakukan koordinasi secara intensif dengan Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan untuk perubahan Perpres 107 Tahun 2015 terkait penggunaan APBN dalam proyek KCJB	2. Telah terbit Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2021 Tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 107 Tahun 2015 tentang Percepatan Penyelenggaraan Prasarana dan Saran Kereta Cepat Antara Jakarta dan Bandung pada tanggal 6 Oktober 2021
2	Potensi <i>cost overrun</i> yang melebihi kemampuan finansial PT KAI pada project KCJB	1. Dengan asumsi nilai <i>cost overrun</i> akan di cover dengan <i>loandari</i> kreditur sesuai proporsi nilai awal proyek (25% <i>equity</i> dan 75% <i>loan</i>) dan porsi sponsor Indonesia 60% dari <i>equity</i> , maka perlu dilakukan upaya komunikasi yang baik dengan Pemerintah untuk mendapatkan dukungan dalam bentuk pemberian PMN pada RAPBN 2022 sebesar Rp 4,1 T	1. Sampai saat ini belum ada kepastian PT KAI mendapatkan penerimaan PMN sebesar Rp 4,1 T, karena di dalam RAPBN 2022 tidak terdapat KAI sebagai penerima PMN
		2. Untuk memastikan skema asumsi nilai <i>cost overrun</i> di cover dengan <i>loan</i> dari kreditur sebesar 75%, maka perlu dilakukan negosiasi dengan pihak kreditur (CDB)	2. Belum adanya kepastian dari CDB terkait skema skema asumsi nilai <i>cost overrun</i> di cover dengan <i>loan</i> dari kreditur sebesar 75%
		3. Apabila pihak kreditur tidak bersedia untuk mengcover 75% dari nilai <i>cost overrun</i> menjadi <i>loan</i> maka sesuai dengan <i>commitment letter</i> dimana dimungkinkan jika ada investor baru yang bersedia mengcover sisa <i>cost overrun</i> porsi Indonesia sebesar Rp 12,9T (17 T)	
		4. Apabila pihak kreditur tidak bersedia untuk mengcover 75% dari nilai <i>cost overrun</i> menjadi <i>loan</i> dan tidak ada investor baru yang berminat untuk mengcover sisa <i>cost overrun</i> maka sesuai dengan <i>facility agreement</i> dimana sesuai dengan porsi sponsor Indonesia dibutuhkan tambahan dana untuk <i>cost overrun</i> sebesar Rp 17 T. Untuk itu perlu dimintakan Usulan PMN tambahan pada revisi RAPBN 2022 sebesar Rp 12,9 T (17 T)	
3	Potensi terjadinya <i>cash deficiency</i> selama masa operasi KCJB	1. Mengusulkan kepada pemegang saham KCIC melalui PSBI terkait permintaan pendanaan <i>Cash Deficiency Support (CDS)</i> kepada kreditur (CDB) berupa pinjaman dengan jaminan oleh PT KAI	1. Sedang dalam tahap pembahasan antara KAI, Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan untuk kemenungkinan Pemerintah sebagai penjamin <i>cash deficiency</i> tersebut
		2. Sponsor Indonesia melalui PSBI melakukan negosiasi dengan CDB untuk memperoleh kredit pinjaman	2. Sedang proses rencana dilakukan negoisasi dengan CDB
		3. Mengusulkan penjaminan kelangsungan usaha dari Pemerintah kepada KAI untuk mengcover <i>loan CDS</i>	3. Telah terbit Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2021 Tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 107 Tahun 2015 tentang Percepatan Penyelenggaraan Prasarana dan Saran Kereta Cepat Antara Jakarta dan Bandung pada tanggal 6 Oktober 2021
4	Potensi terjadinya	Meminta subsidi kepada Pemerintah atas	Dalam proses pembahasan revisi

No	Risiko Utama	Rencana Penanganan Mitigasi	Penanganan Mitigasi
	cash deficiency selama masa pengembalian pinjaman LRT	seluruh cash flow gap yang terjadi pada operasional penugasan tersebut	PM 118 tahun 2017 dengan jajaran DJKA dan Biro Hukum Kemenhub
5	Potensi tidak terealisasi pengadaan sarana & pembangunan prasarana pokok untuk pengembangan angkutan barang khususnya angkutan batu bara di Sumbagsel	1. Melengkapi persyaratan untuk penerbitan perizinan	1. Sedang dilakukan pembuatan dokumen kelengkapan persyaratan untuk penerbitan perizinan
		2. Memastikan diperolehnya pendanaan project melalui tahapan skema kredit investasi dan/atau obligasi sesuai dengan kemampuan perusahaan (covenant ratio)	2. Sedang dilakukan upaya pendanaan yang paling efisien
		3. Memastikan agar proses pengadaan sesuai dengan timeline	3. Sedang dilakukan persiapan kelengkapan dokumen pengadaan
6	Potensi ketidakmampuan mitra/klien terutama PT Bukit Asam dalam memenuhi target kapasitas angkut yang telah disepakati	1. Mengembangkan kontrak jangka panjang dengan mitra/klien angkutan batubara agar memastikan adanya permintaan dalam periode waktu yang direncanakan	1. Proses negosiasi pembuatan kontrak jangka panjang dengan PT BA dan Mitra swasta
		2. Mempertimbangkan mekanisme "take or pay" pada saat perencanaan kontrak	2. Proses persiapan infrastruktur dan sarana untuk persiapan implementasi mekanisme take or pay
		3. Mempertimbangkan skema joint-investment untuk meningkatkan komitmen mitra/klien	3. Telah dilakukan kerjasama dengan mitra untuk investasi dengan skema joint investment terhadap infrastruktur jalan rel dan fasilitas bongkar batubara salah satunya adalah kerjasama dengan PT Dizamatra
7	Potensi penerimaan kompensasi dari Pemerintah (PSO, IMO dan Keperintisan) tidak sesuai dengan yang ditargetkan	1. Meminta pengurangan KA PSO untuk di substitusi dengan KA Komersial	1. Telah dilakukan pengurangan KA PSO
		2. Perawatan infrastruktur dilakukan sesuai dengan skala prioritas dengan tetap memperhatikan aspek keselamatan	2. Sedang proses dilakukan perawatan sesuai skala prioritas dengan tetap memperhatikan aspek keselamatan
		3. Menghitung secara cermat terkait biaya-biaya yang di cover dengan mengacu pada aturan yang berlaku	3. Telah melakukan inventarisasi biaya yang dapat dipenuhi untuk perhitungan kompensasi Pemerintah (PSO, IMO dan Keperintisan) dan mengevaluasi realisasi biaya secara periodik
8	Potensi turunnya kinerja bisnis angkutan penumpang di masa pandemi	1. Menjalankan KA yang mempunyai estimasi pendapatan melebihi variabel costnya	1. Proses menjalankan KA komersial Jarak jauh sesuai permintaan pasar
		2. Melakukan upaya efisiensi disetiap pos pembiayaan	2. Pengurangan waktu perjalanan telah dilakukan pada Gapeka 2021 yang berlaku mulai 10 Februari 2021
9	Potensi hilangnya aset Perusahaan	1. Melakukan mediasi atau litigasi	1. Telah dilakukan upaya litigasi dalam upaya penanganan permasalahan aset
		2. Dilakukan penertiban aset	2. Dalam proses penertiban aset yang statusnya sudah dinyatakan clear
		3. Program pensertifikatan	3. Dalam proses pensertifikatan aset setelah status aset clean and clear
10	Potensi tidak optimalnya komersialisasi aset	1. Diupayakan untuk menyiapkan aset-aset yang dikerjasamakan dengan kondisi layak	1. Proses penyiapan aset yang sudah clean and clear untuk dikerjasamakan

No	Risiko Utama	Rencana Penanganan Mitigasi	Penanganan Mitigasi
	yang sudah clean and clear	2. Melakukan program peningkatan kompetensi di bidang property	2. Dalam proses usulan program peningkatan kompetensi dibidang property
		3. Melakukan review prosedur kerjasama jangka panjang	3. Telah dikakukan review prosedur kerjasama jangka panjang

V.2 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Tahun 2022;

Penerapan Manajemen Risiko diseluruh lingkungan Perusahaan dalam rangka penerapan budaya sadar risiko pada tahun 2022 dilakukan melalui beberapa hal dibawah ini:

1. Penerapan/implementasi ERM di seluruh entitas di seluruh KAI Group dengan mengacu pada Pedoman pelaksanaan ERM di Induk;
2. Pengembangan aplikasi Smartka dengan pengintegrasian risiko-risiko safety dengan penambahan fitur-fitur pengisian RCSA;
3. Penentuan risiko-risiko utama yang bersumber dari kombinasi metode top down dan bottom up;
4. Peningkatan level kematangan penerapan manajemen risiko dari kategori maturitas Mature Repeatable menjadi kategori *Advance Managed*.

V.3 Risk Appetite Statement RKAP Tahun 2022;

1. Perusahaan pada prinsipnya tidak dapat menerima risiko tidak tercapainya pendapatan dari angkutan barang atau angkutan penumpang atau non angkutan dan pendukung angkutan KA atau kompensasi pemerintah, tetapi pada kondisi tertentu Perusahaan dapat menerima risiko tidak tercapainya pendapatan sepanjang laba dan EBITDA tetap sesuai target, atau dengan kata lain Perusahaan tidak mentoleransi adanya risiko yang berdampak pada penurunan laba dan EBITDA perusahaan.
2. Perusahaan menghindari adanya kecelakaan KA (zero accident) atau dengan kata lain safety no anjlok.

V.4 Risk Tolerance Inisiatif Strategis RKAP Tahun 2022;

1. Tingkat dan atau besaran risiko yang dapat diterima perusahaan dalam upaya mencapai sasaran strategis pendapatan perusahaan untuk angkutan barang dan kompensasi Pemerintah sebesar 5%, sedangkan untuk angkutan penumpang, non angkutan dan pendukung angkutan KA sebesar 10%.

Tabel 4. 54 Toleransi risiko ini (risk tolerance)

Target	Risk Tolerance
Pendapatan KA Angkutan Penumpang	10% dari RKAP 2022
Pendapatan KA Barang	5% dari RKAP 2022
Pendapatan Kompensasi Pemerintah	5% dari RKAP 2022
Pendapatan Non Angkutan	10% dari RKAP 2022
Pendapatan Pendukung Angkutan KA	10% dari RKAP 2022

2. Perusahaan menetapkan toleransi kecelakaan KA dalam tahun 2022 tidak boleh melebihi 7 kali kejadian.

Tabel 4. 55 Kebijakan Toleransi Risiko (Risk Tolerance) Untuk Masing-Masing Inisiatif Strategis RKAP

Kategori	Inisiatif Strategis 2022	KPI KAI 2022	Target	Kebijakan Toleransi Risiko	
Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	Finansial	Ekspansi yang berkesinambungan (profitable expansion)	EBITDA, Cash From Operation dan Laba (rugi) tahun berjalan	Rp2.983 M	Perusahaan masih dapat mentoleransi adanya risiko-risiko yang berdampak pada penurunan laba dan EBITDA perusahaan sebesar 5% Perusahaan dapat mentoleransi risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian target pendapatan anak perusahaan sebesar 5%
		Penciptaan nilai ekonomis (economic value creation)	ROIC dengan tingkat jangka panjang $ROIC \geq WACC$	-0,6%	Perusahaan mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada batas pencapaian target ROIC 0,2%
		Mempertahankan posisi keuangan yang berkesinambungan (sustainable financial position)	Interest Bearing Debt to EBITDA	12%	Perusahaan mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada batas Interest Bearing Debt to EBITDA sebesar 3,4%
	Operasional	Sharing jaringan outlet dan operational excellence untuk logistik	Volume barang konsolidasi	60.246.406 Ton	Perusahaan dapat mentoleransi risiko-risiko yang berdampak pada adanya penurunan volume angkutan barang konsolidasi sebesar 5% sepanjang tidak berdampak pada penurunan laba dan EBITDA Perusahaan

Kategori		Inisiatif Strategis 2022	KPI KAI 2022	Target	Kebijakan Toleransi Risiko
		Peningkatan ketepatan waktu	On-time arrival	75,42%	Toleransi risiko-risiko yang berdampak pada keterlambatan kedatangan KA Barang dan KA Penumpang maksimum 24,58% dari jumlah KA
		Peningkatan kualitas layanan angkutan	Safety/ Accident Rate	0,13	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada dengan safety/accident rate maksimum 0,13
	Sosial	Peningkatan kualitas layanan penugasan Pemerintah	Pemenuhan pelaksanaan PSO	Rp3.508 M	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada penurunan pemenuhan pelaksanaan PSO sebesar 5%
Inovasi Model Bisnis		Pengoperasian stasiun intermoda dengan pendekatan lifestyle di area & jaringan prioritas	Project milestone completion for TOD planned (KAI) TOD Stasiun Pondokranji- JRP	100%	Perusahaan tidak mentoleransi risiko-risiko yang dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian TOD Stasiun Pondokranji- JRP
		Integrasi shared services termasuk HR, IT, procurement, finance dan accounting	Peningkatan kualitas prasarana jalan rel kategori baik (kecepatan 80-120 km/jam) KAI	5.103 km	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian peningkatan target jalan rel kategori baik sebesar 5%
Kepemimpinan Teknologi		Integrasi solusi ticketing transportasi	Peningkatan penggunaan KAI Access (diukur dengan peningkatan user atau jumlah transaksi di kai access)	886.046	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian pengguna KAI Access sebesar 5%
		Membangun pusat kemampuan digital untuk memicu inovasi dalam operasi transportasi untuk efisiensi dan keandalan yang lebih baik	Dashboard Management	90%	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian penggunaan dashboard management sebesar 5%
Peningkatan Investasi		Investasi untuk mendukung operational excellence	Project milestone Penugasan Pemerintah (PSN)	Rp7.488 M	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian penyerapan investasi Penugasan Pemerintah (PSN) sebesar 5% sepanjang tidak menyebabkan keterlambatan COD

Kategori	Inisiatif Strategis 2022	KPI KAI 2022	Target	Kebijakan Toleransi Risiko
	Program Optimalisasi Aset	<i>Project Milestone Completion of Investment Initiative (Notes: KAI Proses sertifikasi tanah - legal)</i>	Rp130 M	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian penyerapan <i>Project Milestone Completion of Investment Initiative (Notes: KAI Proses sertifikasi tanah - legal)</i> sebesar 10%
Pengembangan Talenta	<i>Integrated Talent Management & Performance System</i>	% Perempuan dalam <i>nominated talent</i>	16%	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian persentase Perempuan dalam <i>nominated talent</i> sebesar 1%
		% milenial (<40 tahun) dalam <i>top talent</i>	55%	Perusahaan masih mentolerir risiko-risiko yang berdampak pada ketidaktercapaian persentase milenial (<40 tahun) dalam <i>top talent</i> sebesar 5%

V.5 Kebijakan Kriteria Kemungkinan (*Likelihood*) Dan Dampak (*impact*);

Kriteria kemungkinan dan kriteria dampak yang digunakan dalam kebijakan manajemen risiko PT KAI saat ini menggunakan 6 x 6 dan sedang dalam proses penyesuaian kriteria menjadi 5 x 5 sebagaimana arahan Kementerian BUMN.

Kriteria kemungkinan (*likelihood*) merupakan kriteria yang dipakai dalam menentukan eksposur risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya suatu kejadian risiko. Kriteria kemungkinan (*likelihood*) yang akan digunakan adalah 5 level sebagaimana tergambar pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 56 Kriteria kemungkinan (*likelihood*) yang akan digunakan adalah 5 level

No	Tingkat	Rentang Prosentase Kemungkinan Terjadinya Peristiwa (Investasi)	Indikator (memenuhi satu atau kedua kriteria berikut)	
			<i>History</i>	<i>Future Occurance</i>
1	Kemungkinan sangat kecil/ hampir tidak mungkin	> 0% s.d 20%	Belum pernah terjadi sebelumnya	Tidak terdapat indikasi pada asesmen
2	Kemungkinan kecil	> 20% s.d 40%	Pernah terjadi sebelumnya namun tidak didukung oleh data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi namun tidak cukup meyakinkan pada saat asesmen

No	Tingkat	Rentang Prosentase Kemungkinan Terjadinya Peristiwa (Investasi)	Indikator (memenuhi satu atau kedua kriteria berikut)	
			History	Future Occurance
3	Kemungkinan dapat terjadi	> 40% s.d 60%	Pernah terjadi sebelumnya ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai risiko dimaksud	Terdapat indikasi pada saat asesmen, dan cukup meyakinkan
4	Kemungkinan besar	> 60% s.d 80%	Pernah terjadi sekali atau dua kali dalam tiga tahun terakhir ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi kuat pada saat asesmen dan meyakinkan
5	Kemungkinan hampir pasti	> 80% s.d 100%	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 dan sangat meyakinkan

Kriteria Dampak merupakan kriteria yang dipakai dalam menentukan Eksposur Risiko berdasarkan dampak yang ditimbulkan bagi Perusahaan. Kriteria dampak yang akan digunakan adalah 5 level sebagaimana tergambar pada tabel di bawah ini:

1. Dampak Risiko Keuangan/Komersial

Tabel 4. 57 Kriteria Dampak Risiko Keuangan/Komersial

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

Skala	Tingkat Dampak	Keuangan/Komersial				
		1	2	3	4	5
		Pendapatan	Penjualan	Pengeluaran/ Biaya Operasional	Laba Usaha	Investasi (dari kegiatan investasi)
3	Medium	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
4	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
5	Sangat Signifikan	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

2. Kriteria Dampak Reputasi

Tabel 4. 58 Kriteria Dampak Reputasi

Skala	Tingkat Dampak	Reputasi			
		1	2	3	4
		Publisitas Negatif	Keluhan Pengguna Jasa	Pelanggaran Kerjasama	Legal
1	Tidak Signifikan	Adanya reaksi yang timbul di internal Perusahaan namun tidak timbul publisitas negatif	Keluhan pengguna jasa <1% dari jumlah pengguna jasa terkait	Pelanggaran kerjasama dengan mitra dengan skala ruang lingkup kerjasama yang kecil ≤ Rp500.000.000	Pelanggaran peraturan dengan pengenaan denda ringan
2	Minor	Adanya reaksi yang timbul di internal Perusahaan dan warga lokal dan timbul publisitas negatif di media lokal	Keluhan pengguna jasa 1%-2% dari jumlah pengguna jasa terkait	Pelanggaran kerjasama dengan mitra dengan skala ruang lingkup kerjasama sedang ≥Rp500.000.000 s.d Rp1.000.000.000	Pelanggaran peraturan atau pengaduan dengan kemungkinan kecil masuk proses litigasi
3	Medium	Timbulnya publisitas yang negatif di media lokal dan nasional	Keluhan pengguna jasa 2% s.d 5% dari jumlah pengguna jasa terkait	Pelanggaran kerjasama dengan mitra/pelanggan penting ≥Rp1.000.000.000 s.d Rp5.000.000.000	- Pelanggaran peraturan yang berat - Litigasi di Pengadilan
4	Signifikan	Timbulnya publisitas yang negatif di media nasional dan mendapat respon negatif dari stakeholder	Keluhan pengguna jasa >5% sd 10% dari jumlah pengguna jasa terkait	Pelanggaran kerjasama dengan mitra/pelanggan strategis ≥Rp5.000.000.000 s.d Rp10.000.000.000	- Putusan hukum dan denda yang signifikan - Proses litigasi yang sangat serius termasuk tuntutan hukum terhadap pegawai dan/atau manajemen
5	Sangat Signifikan	Timbulnya publisitas yang negatif di media nasional maupun internasional dan mendapat respon negatif dari stakeholder, investor dan kreditor	Keluhan pengguna jasa >10% dari jumlah pengguna jasa terkait	Pelanggaran kerjasama dengan mitra/pelanggan sangat strategis atau kerjasama dalam lingkup proyek strategis nasional ≥Rp10.000.000.000	Putusan pailit dari pengadilan

3. Kriteria Dampak Operasional

Tabel 4. 59 Kriteria Dampak Operasional

Skala	Tingkat Dampak	Operasional			
		1	2	3	4
		Layanan dan Kenyamanan penumpang	Delay/ Keterlambatan	Operasional Proses Bisnis	Operasional Kereta
1	Tidak Signifikan	menimbulkan complain, segera dapat diatasi namun tidak mengganggu pelayanan di stasiun dan di atas KA	<ul style="list-style-type: none"> - menimbulkan keterlambatan/delay <20 menit (perka) - menimbulkan keterlambatan >0% s.d 20% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY 	Operasional proses bisnis terganggu <20% dari target waktu penyelesaian	Operasi kereta api terganggu namun dapat diatasi dalam waktu <2 jam
2	Minor	menimbulkan complain mengganggu pelayanan di stasiun dan diatas KA yang menimbulkan pemberitaan namun dapat di atasi	<ul style="list-style-type: none"> - menimbulkan keterlambatan/delay 20 menit s.d 60 menit (perka) - menimbulkan keterlambatan >20% s.d 40% dari target waktu penyelesaian masing masing siklus perawatan di Dipo/BY 	Operasional proses bisnis terganggu >20% s.d 40% dari target waktu penyelesaian	Operasi kereta api terganggu namun dapat diatasi dalam waktu >2 jam
3	Medium	menimbulkan complain sehingga harus mengeluarkan service recovery	<ul style="list-style-type: none"> - 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
4	Signifikan	menimbulkan complain sehingga harus mengeluarkan service recovery serta tuntutan hukum dari pengguna jasa	<ul style="list-style-type: none"> - 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
5	Sangat Signifikan	menimbulkan complain, sehingga layanan tidak dapat dilakukan/terhenti	<ul style="list-style-type: none"> - 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

4. Kriteria Dampak Keselamatan dan Keamanan

Tabel 4. 60 Kriteria Dampak Keselamatan dan Keamanan

Skala	Tingkat Dampak	keselamatan dan keamanan			
		1		2	3
		Penumpang, Warga dan Pekerja		Material	Fasilitas dan Infrastruktur (Bangunan, stasiun, Rel,dll)
1	Tidak Signifikan	Tidak ada korban yang memerlukan penanganan medis	Korban menderita luka ringan tidak memerlukan perawatan tenaga medis (penjelasan UU 22 tahun 2009 Pasal 229)	Material yang diangkut tidak ada yang rusak	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) ringan
2	Minor	Terdapat korban luka ringan yang memerlukan penanganan medis tanpa rawat inap	Korban menderita sakit atau luka yang memerlukan: <ol style="list-style-type: none"> 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 s.d 10%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) s.d 10%
3	Medium	Terdapat korban luka berat yang memerlukan penanganan medis tanpa rawat inap	Korban dengan kondisi luka dengan kriteria salah satu atau lebih sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 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 >10%-30%	Kerusakan fasilitas dan infrastruktur (bangunan, stasiun,Rel,dll) >10%-30%

Skala	Tingkat Dampak	keselamatan dan keamanan			
		1		2	3
		Penumpang, Warga dan Pekerja		Material	Fasilitas dan Infrastruktur (Bangunan, stasiun, Rel,dll)
4	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%
5	Sangat Signifikan	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) 2. 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%

V.6 Daftar Risiko Utama dan Timeline Penangannya;

Unit Manajemen Risiko telah melakukan penyusunan profil risiko perusahaan secara Top-Down bersama dengan Unit Anggaran (KCA) berdasarkan usulan RKAP tahun 2022 yang menjadi bagian dari RKAP Tahun 2022 yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 61 Daftar Resiko Utama dan Time Line Penangannya

Sasaran	No.	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu Penanganan
Risiko Carry Over Tahun 2021						
Proyek dapat diselesaikan tepat waktu dan sustainable dalam operasional serta dampak cost overrun dapat di minimalisir	1	K-1	Potensi PT KAI sebagai Pimpinan Konsorsium tidak dapat memenuhi seluruh beban cost overrun sponsor Indonesia sesuai facility agreement	<p>1. CDB tidak menyetujui untuk memberikan loan sebesar 75% dari nilai cost overrun</p> <p>2. Komite kereta cepat menetapkan cost overrun dibiayai oleh penjaminan pemerintah atas kewajiban Pimpinan konsorsium dan bukan PMN</p>	<p>1. Negosiasi dengan CDB untuk mendapat kepastian dari CDB bersedia memberikan loan tambahan untuk membiayai cost overrun setidaknya sama dengan porsi loan pada facility agreement awal sebesar 75% (amandemen facility agreement), apabila CDB setuju maka diusulkan :</p> <p>a. Cost overrun yang menjadi porsi Indonesia (25%) ditanggung oleh PT KAI berupa hutang yang dijamin pemerintah, atau</p> <p>b. Cost overrun yang menjadi porsi Indonesia (25%) didukung oleh Pemerintah berupa PMN</p>	TW I tahun 2022
					<p>2. Apabila CDB tidak menyetujui, maka dimintakan usulan PMN dan/atau penjaminan kepada Pemerintah dengan opsi :</p> <p>a. Pembiayaan seluruh cost overrun porsi Indonesia sebesar Rp14,673 T melalui dukungan Pemerintah berupa PMN</p> <p>b. Pembiayaan cost overrun porsi Indonesia Rp14,673 T melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sebesar 25% (Rp3,6 T) dengan pinjaman yang dijamin Pemerintah - sebesar 75% (Rp11 T) melalui PMN <p>c. Pembiayaan cost overrun porsi Indonesia sebesar Rp14,673 T dilakukan setelah adanya kajian finansial untuk menentukan seberapa besar kemampuan PT KAI dan sisanya dicover melalui PMN</p>	TW I 2022
Penugasan Pemerintah dapat dilaksanakan dan sustainable dalam operasional serta tidak membebani keuangan PT KAI	2	K-2	Potensi terjadinya cash deficiency akibat tidak tercapainya pendapatan KCIC sesuai dengan target	Jumlah volume penumpang tidak mencapai target proyeksi dari kajian FS dan biaya operasional yang lebih tinggi dari Kajian FS	1. Mengusulkan penjaminan kelangsungan usaha dari Pemerintah kepada KAI untuk mengcover loan CDS	Desember 2022

Sasaran	No.	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu Penanganan
					2. Sponsor Indonesia melalui PSBI melakukan negosiasi dengan CDB untuk memperoleh kredit pinjaman	Desember 2022
					3. Mengusulkan kepada pemegang saham KCIC melalui PSBI terkait permintaan pendanaan Cash Deficiency Support (CDS) kepada kreditur (CDB) berupa pinjaman dengan jaminan oleh PT KAI	Desember 2022
Penugasan Pemerintah pada pengoperasian LRT Jabodebek dapat dilaksanakan dan tidak membebani keuangan PT KAI	3	K-3	Potensi terjadinya cash deficiency selama masa pengembalian pinjaman LRT melebihi batas maksimum subsidi yang ditetapkan oleh Pemerintah (Rp2 T)	Jumlah volume penumpang tidak mencapai target proyeksi dari kajian FS sedangkan biaya operasional lebih tinggi dari Kajian FS sehingga cash deficiency yang terjadi lebih besar dari subsidi maksimum yang ditetapkan pemerintah (Rp2 T)	1. Meminta subsidi kepada Pemerintah atas seluruh cash flow gap/cash deficiency yang terjadi pada operasional penugasan tersebut	TW I 2022
					2. Cash deficiency yang melebihi batas maksimum subsidi pemerintah dipenuhi dengan bridging loan dan akan diperhitungkan kumulatif pada perhitungan subsidi tahun berikutnya	TW I 2022
Tercapainya target volume angkutan batu bara di Sumbagsel yaitu: 1. PT BA Tarahan tahun 2022 sebesar 23,9 juta ton 2. PT BA Kertapati tahun 2022 sebesar 6,3 juta ton 3. Batubara lainnya tahun 2022 sebesar 18,5 juta ton	4	O-1	Potensi ketidakmampuan mitra/klien terutama PT Bukit Asam dalam memenuhi target kapasitas angkut yang telah disepakati	1. Permintaan pasar atas batubara turun 2. Penurunan jumlah produksi dari internal mitra/klien	1. Mengembangkan kontrak jangka panjang dengan mitra/klien angkutan batubara agar memastikan adanya permintaan dalam periode waktu yang direncanakan	TW I 2022
	5	O-2	Potensi kekurangan sarana gerbong untuk pemenuhan tambahan target 24 KA/hari angkutan batubara PT BA ke Tarahan pada semester I tahun 2022	Kedatangan 8 trainset GB 50 Ton dari yang semula direncanakan awal tahun 2022	Percepatan kedatangan tambahan sarana gerbong di TW I 2022	Desember 2021
					Percepatan kedatangan tambahan sarana gerbong di TW I 2022	
6	O-3	Potensi kekurangan sarana gerbong untuk pemenuhan target 19,6 KA/hari angkutan batubara swasta	Terlambatnya kedatangan 225 GD 50 Ton dari yang semula direncanakan awal tahun 2022	Percepatan kedatangan tambahan sarana gerbong di TW III 2022	Desember 2021	

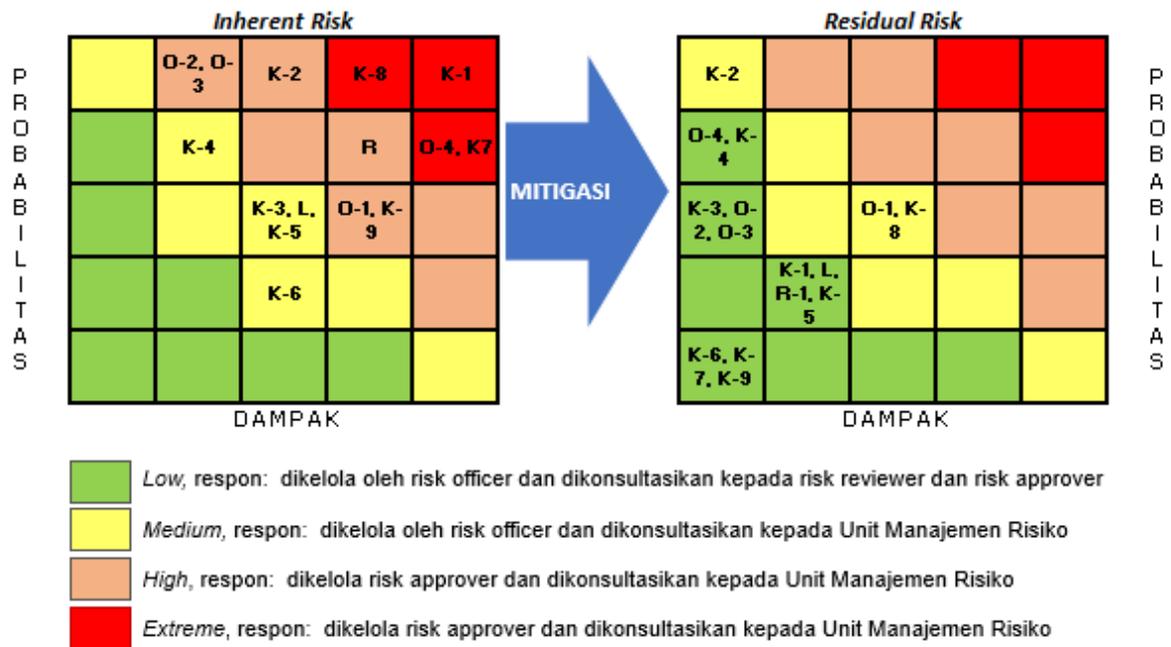
Sasaran	No.	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu Penanganan
	7	R	Potensi terjadi KKA (rinja) yang berulang di petak jalan Muaraenim - Prabumulih yang mengakibatkan rinja	Faktor prasarana, sarana dan sdm	Perlu dilakukan evaluasi bersama sebagai dasar untuk melakukan mitigasi risiko. 2. Penyediaan window time untuk kecukupan waktu pemeliharaan 3. Pengetatan kualitas perawatan sarana secara ketat dan pemenuhan fasilitas pemeliharaan 4. Pengawasan terhadap SDM Operasional dan kecukupan jumlah sdm.	TW I 2022
Aset perusahaan terjaga baik secara fisik maupun legal	8	L	Potensi hilangnya aset Perusahaan	<p>1. Memiliki status kepemilikan aset yang sama berdasarkan perundang-undangan yang berlaku</p> <p>2. Terdapat beberapa lahan milik perusahaan yang di okupasi oleh pihak yang tidak bertanggungjawab</p> <p>3. Belum semua aset dilakukan pensertifikatan</p>	1. Melakukan mediasi atau litigasi	TW I 2022
					2. Dilakukan penertiban aset	TW I 2022
					3. Program pensertifikatan	TW I 2022
Risiko 2022						
Tercapainya target volume angkutan penumpang 40,9 juta pnp dengan pendapatan Rp 3,9 T sehingga sasaran laba bersih sebesar Rp 599 M	9	O-3	Potensi terjadinya penerapan pembatasan kegiatan masyarakat sampai dengan level 4 akibat adanya gelombang ketiga pandemi covid-19	Timbulnya varian baru covid-19	Melakukan upaya efisiensi pembiayaan yang terkait dengan operasional KA angkutan penumpang dan mengupayakan TAC sesuai dengan PP 15 tahun 2016 agar target laba tetap tercapai	Pada saat terdapat indikasi diberlakukannya PPKM
Tercapainya target Pendapatan Non angkutan KA sebesar Rp1,002 T	10	K-4	Potensi terjadinya pembatasan kegiatan masyarakat sampai dengan level 4 akibat adanya gelombang ketiga pandemi covid-19	Timbulnya varian baru covid-19	Negosiasi agar tetap menyewa dengan discount tidak lebih dari persentase tahun lalu dengan memberikan kompensasi masa angsuran	Jika terdapat indikasi pemberlakuan PPKM level 4
Tercapainya obligasi sebesar Rp3 T dan dapat dibayar pada saat jatuh tempo	11	K-5	Potensi tidak terjual habis obligasi yang diterbitkan oleh KAI	Rating peringkat KAI menurun karena kinerja PT KAI tahun 2020 dan 2021 masih belum memperoleh laba bersih sehingga obligor meminta suku bunga tinggi akibat perolehan peringkat PT KAI dari PT Pemeringkatan Efek Indonesia (Pefindo) menurun rating nya menjadi AA+ sebagai	<p>1. Penjelasan terkait dengan kondisi PT KAI pada tahun 2020 dan 2021 terpengaruh dampak pandemi, sedangkan untuk angkutan barang hanya terpengaruh apad awal pandemi. Diharapkan setelah pandemi angkutan penumpang akan kembali normal dan angkutan barang sesuai target dan dapat ditingkatkan</p> <p>2. Memberikan bunga</p>	TW I 2022

Sasaran	No.	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu Penanganan
				dampak pandemi yang menimbulkan negative outlook pada catatan rating PT KAI, yang artinya berpotensi dampak lanjutan jika pandemi berkepanjangan hingga tahun depan	obligasi yang kompetitif agar menarik para obligor 3. Mencari pendanaan alternatif yaitu Kredit Investasi	
Rp 4,6 Triliun di bulan Mei s.d Desember (LRT Jabodebek)	12	K-6	Potensi tidak bisa dicairkan pinjaman sebesar Rp4,6 T karena belum adanya penjaminan dari pemerintah atas tambahan pinjaman	belum adanya penjaminan dari pemerintah atas tambahan pinjaman	Pengajuan untuk penjaminan tambahan pinjaman Rp4,6 T untuk LRT Jabodebek	TW I tahun 2022
Kewajiban TAC sesuai dengan RKAP	13	K-7	Potensi risiko kenaikan biaya TAC pada RKAP 2022	Adanya perbedaan penerapan perhitungan biaya TAC antara PMK No 138/PMK.02/2021 dengan PP No 15 tahun 2016 menyebabkan potensi kenaikan biaya TAC	<ol style="list-style-type: none"> Meminta kepada Kemenhub untuk tetap menerapkan PP 15 tahun 2016 sebagai dasar perhitungan TAC. Apabila Kemenhub akan memberlakukan PMK No 138/PMK.02/2021, maka perlu dilakukan koordinasi dengan Kementerian Perhubungan/DJKA agar dibuat Peraturan Menteri Perhubungan yang mengatur terkait besaran Satuan Biaya Penggunaan Prasarana KA dibawah nilai yang ditetapkan pada PMK No 138/PMK.02/2021 	TW I tahun 2022
Kontrak IMO sesuai dengan kebutuhan biaya perawatan dan pengoperasian prasarana	14	K-8	Potensi meningkatnya beban usaha dari perawatan prasarana	Kontrak IMO tidak sesuai dengan kebutuhan biaya perawatan	Mengupayakan perolehan IMO sebesar beban perawatan, namun apabila tidak dapat dilakukan maka perlu mengupayakan perolehan IMO sebesar beban IMO tahun 2022	TW I tahun 2022
	15	K-9	Potensi risiko adanya permintaan setoran modal dari MITJ untuk menutup cash defficiency KCI	Tidak ada penerimaan PSO karena belum ada perubahan status KCI bukan lagi anak perusahaan KAI	Mengupayakan skema PSO yang sesuai dengan kondisi KCI setelah pemisahan sebagai anak perusahaan BUMD yaitu melalui Dana Alokasi Khusus Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Provinsi DKI	TW I tahun 2022

V.7 Peta Risiko (*Heatmap*);

Gambar 7. Peta Risiko (*Heatmap*)

HEATMAP RISIKO-RISIKO UTAMA



BAB VI 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 2022 sebagai berikut:

VI.1 Tugas, Kewajiban dan Wewenang Dewan Komisaris

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, kedudukan Dewan Komisaris telah ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 pasal 1 ayat 6 menyebutkan Dewan Komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi. Substansi kewajiban dan tanggung jawab pelaksanaan tugas pengawasan Dewan Komisaris diatur dalam pasal 114, antara lain berbunyi :

1. Dewan Komisaris wajib dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas pengawasan;
2. setiap anggota Dewan Komisaris wajib dengan itikad baik, kehati-hatian, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi;
3. setiap anggota Dewan Komisaris ikut bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian perusahaan, apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya.

Kewenangan Dewan Komisaris memberikan persetujuan atau bantuan untuk melakukan perbuatan hukum tertentu tidak diberikan secara langsung melekat pada organ Dewan Komisaris, akan tetapi baru eksis dan valid pada organ Dewan Komisaris, jika hal tersebut diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan. Dengan demikian selama Anggaran Dasar tidak mengaturnya, maka Dewan Komisaris tidak mempunyai kewenangan memberi persetujuan atau bantuan kepada Direksi dalam melakukan perbuatan hukum tertentu.

VI.2 Program Kerja Pengawasan

1. Umum:

Program Kerja Pengawasan Tahunan Dewan Komisaris tahun 2022 selain berdasarkan aturan perundangan yang berlaku sebagaimana telah diuraikan diatas, juga secara khusus mengacu kepada sasaran korporasi, strategi perusahaan, strategi bisnis, dan kebijakan perusahaan yang disajikan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2022.

Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan pada hakekatnya adalah melaksanakan amanat pemegang saham untuk mengawasi dan mengarahkan pelaksanaan dan kebijakan Direksi dalam pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan, ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham serta peraturan perundangan yang berlaku, untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.

2. Tugas dan Tanggung Jawab:

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan serta sasaran umum yang didasarkan kepada asumsi yang ditetapkan oleh Pemegang Saham, maka sektor pengawasan yang dilakukan Dewan Komisaris dengan memperhatikan SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN, meliputi :

- a. Pengawasan implementasi Blue Print/RJPP;
- b. Pengawasan implementasi RKAP;
- c. Pengawasan sistem pengendalian internal perusahaan;
- d. Pengawasan manajemen risiko perusahaan;
- e. Pengawasan sistem teknologi informasi perusahaan;
- f. Pengawasan kebijakan dan pelaksanaan SDM (termasuk diklat dan remunerasi);
- g. Pengawasan kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan (termasuk usulan KAP);
- h. Pengawasan kebijakan dan pelaksanaan pengadaan;
- i. Pengawasan kebijakan dan pelaksanaan pemasaran;
- j. Pengawasan kebijakan mutu dan layanan;
- k. Pengawasan kebijakan dan pelaksanaan riset dan pengembangan perusahaan;
- l. Pengawasan terhadap peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan kegiatan rutin tersebut bertujuan untuk menjaga agar Dewan Komisaris sesuai dengan tugas dan fungsinya melakukan pengawasan dan pemberian nasehat dapat memberikan saran, masukan, rekomendasi kepada Direksi agar kebijakan yang diambil tetap sejalan dengan visi, misi perusahaan yang tertuang dalam Blue Print tahun 2020-2024, mampu mengantisipasi sejak dini hal-hal yang berpotensi menyebabkan tidak tercapainya target kinerja yang dituangkan dalam RKAP PT KAI tahun 2022 serta mendukung setiap kebijakan Pemerintah.

3. Program Kerja dan Kegiatan Komite Audit:

- a. Kegiatan Evaluasi Rencana Jangka Panjang Perusahaan
- b. Kegiatan Evaluasi dan Analisis atas Usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan atau RKAP Tahun 2022;
- c. Evaluasi/Monitoring Pelaksanaan RKAP 2022;
- d. Evaluasi Pelaksanaan Tata Kelola (GCG);
- e. Evaluasi Perubahan Lingkungan Strategis dan Permasalahan Perusahaan;
- f. Evaluasi Saran, Harapan, Permasalahan dan Keluhan dari Stakeholder;
- g. Kegiatan Evaluasi dan Analisis Fungsi SPI serta Penguatan Pengendalian Internal Perusahaan;
- h. Kegiatan Evaluasi atau Analisis terhadap Kebijakan Akuntansi, Laporan Keuangan Unaudited dan Audited Tahun 2021 PT KAI;
- i. Kegiatan Evaluasi dan Analisis Kepatuhan Direksi terhadap Peraturan Perundang-Undangan;
- j. Kegiatan Usulan Calon Auditor atas Laporan Keuangan Tahun Buku 2022;
- k. Kegiatan Penelaahan Gejala Penurunan Kinerja Tahun Buku 2022;
- l. Kegiatan Evaluasi dan Analisis Pengelolaan Anak Perusahaan;

- m. Evaluasi Kebijakan dan Pelaksanaan PKBL Dan CSR;
- n. Kegiatan Melaksanakan Penugasan Dewan Komisaris;
- o. Kegiatan Koordinasi Komite Dewan Komisaris dalam rangka Pelaksanaan Tugas dan Fungsinya berupa: Rapat Internal Dewan Komisaris dan Rapat Komite dengan Direksi;
- p. Kegiatan Evaluasi atau Analisis terhadap Laporan Manajemen Triwulanan PT KAI Tahun 2022;
- q. Kegiatan Kunjungan Kerja ke Anak Perusahaan atau Proyek-Proyek yang Dikerjakan oleh Anak Perusahaan dan PT KAI Tahun 2022;
- r. Kegiatan Studi Banding Ke Dalam dan atau Ke Luar Negeri untuk Peningkatan Kompetensi dan Kapabilitas Komite Audit;
- s. Peningkatan Wawasan/Kompetensi Komite.

BAB VII PENUTUP

VII.1. Kesimpulan

Prognosa Tahun 2021 :

1. Prognosa pendapatan operasi tahun 2021 (termasuk pendapatan konstruksi) sebesar Rp 18.362.298.844.000,00 atau 87% dari target Rp21.018.127.572.000,00;
2. Prognosa rugi bersih tahun berjalan tahun 2021 sebesar Rp 599.695.655.000,00 atau 115% dari target rugi bersih tahun 2021 sebesar Rp708.904.327.000,00;
3. Prognosa tahun 2021 untuk pelaksanaan Investasi yang meliputi sarana, prasarana, maupun fasilitas serta proyek penugasan Pemerintah selama tahun 2021 sebesar Rp 10.359.011.254.000,00 atau 107% dari anggaran sebesar Rp9.674.589.886.867,00.

Anggaran Tahun 2022 :

1. Target pendapatan angkutan penumpang tahun 2022 sebesar Rp4.887.198.500.000,00 atau 207% dari prognosa 2021 sebesar Rp2.357.276.767.000,00
2. Target pendapatan angkutan barang tahun 2022 sebesar Rp8.716.752.845.000,00 atau 118% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp7.398.458.254.000,00
3. Target pendapatan pendukung angkutan KA dan non angkutan tahun 2022 dengan total sebesar Rp2.776.170.581.000,00 dengan prosentase 152% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp1.972.103.872.000,00.
4. Target pendapatan kompensasi pemerintah tahun 2022 dengan total sebesar Rp4.132.145.510.000,00 dengan prosentase 103% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp 4.031.244.147.000,00.
5. Total beban biaya tahun 2022 dengan total sebesar Rp 23.970.567.346.000,00 dengan prosentase 130% dari prognosa tahun 2021 sebesar Rp18.489.714.443.000,00.
6. Target laba bersih tahun 2022 sebesar Rp107.726.606.000,00 dengan prosentase 218% dari prognosa rugi tahun 2021 sebesar Rp599.695.655.000,00.
7. Investasi disesuaikan dengan skala prioritas, kemampuan *cash flow* perusahaan, nilai manfaat dan finansial yang dihasilkan serta prinsip kehati-hatian;

VII.2. Hal-Hal Yang Mempengaruhi RKAP Tahun 2022

1. Asumsi Pemulihan pandemi covid-19 pada tahun 2022;
2. Terbitnya PMK No.138/PMK.02/2021 Tanggal 5 Okt 2021, Tentang Jenis & Tarif Atas PNBP Yang Bersifat Volatile Dan Kebutuhan Mendesak Yang Berlaku Pada Kemenhub RI. Berpotensi Membengkaknya Biaya Perusahaan Terkait Pembayaran Tac Sebesar Rp 57,- Per Gtkm;
3. Setoran Modal ke PSBI tahun 2022 sebesar Rp 4,1 Triliun terkait *costoverrun project* KCJB yang diusulkan melalui PMN;
4. Pengalihan Bisnis KA Basoetta dari PT Railink ke PT KCI;
5. Pemenuhan Kontrak IMO jauh dibawah kebutuhan Perawatan Prasarana;

6. Rencana penjualan porsi 51% saham PT KCI wilayah jabodetabek dan segmen KA Basoetta ke PT MITJ (asumsi RKAP 2022 masih belum terdapat asumsi penjualam saham KCI 51%);

VII.3. Hal-Hal Yang Mohon Keputusan Dalam RKAP 2022

1. Permohonan persetujuan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2022 dengan pokok-pokok sebagai berikut:

a. Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2022 ditargetkan Total Aset sebesar Rp 76.963.036.150.000,00 optimis atau meningkat 22% dari prognosa tahun 2021 dengan rincian perhitungan sebagai berikut:

Aset			
Aset Lancar	Rp	6.567.967	juta
Aset Tidak Lancar	Rp	68.790.587	juta
Jumlah Aset	Rp	75.358.554	juta
Liabilitas dan Ekuitas			
Liabilitas Jangka Pendek	Rp	10.081.279	juta
Liabilitas Jangka Panjang	Rp	37.729.265	juta
Ekuitas	Rp	27.548.010	juta
Jumlah Liabilitas dan Ekuitas	Rp	75.358.554	Juta

b. Laporan Laba Rugi Konsolidasian

Lab Rugi Konsolidasian KAI tahun 2022 ditargetkan laba yang dapat diatribusikan sebesar sebesar Rp 107.726.606.000,00 atau meningkat 218% dari prognosa tahun 2021 dengan rincian perhitungan sebagai berikut:

Pendapatan Usaha	Rp	25.392.335	Juta
Beban Usaha	Rp	23.970.567	Juta
Lab (Rugi) Usaha	Rp	1.421.767	Juta
Pendapatan (Beban) Lain-lain	Rp	(1.243.043)	Juta
Lab (Rugi) Sebelum Pajak	Rp	178.724	Juta
Pajak Penghasilan	Rp	74.985	Juta
Lab (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	Rp	103.739	Juta
Kepentingan Non Pengendali	Rp	(3.987)	Juta
Lab (Rugi) yang Dapat Diatribusikan	Rp	107.727	Juta

c. Investasi

1. Investasi Bisnis Eksisting	Rp	2.324.089	Juta
2. Investasi Bisnis Pengembangan	Rp	2.014.697	Juta
3. Penyertaan Modal (PSBI, MITJ, dan Railink)	Rp	5.091.289	Juta
4. Investasi LRT Jabodebek	Rp	7.487.556	Juta
5. Anak Perusahaan	Rp	1.184.412	Juta
Total	Rp	18.102.004	Juta

d. Tingkat Kesehatan Perusahaan

Target tingkat kesehatan RKAP tahun 2022 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 2022, sebagai berikut :

a. Program Kemitraan

Dana Tersedia			
Saldo Awal	Rp	0	juta
Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	Rp	8.465	juta
Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	Rp	551	juta
Penerimaan Lain	Rp	28	juta
Jumlah Dana Tersedia	Rp	9.044	juta
Penggunaan Dana			
Penyaluran Pinjaman Kepada Mitra Binaan	Rp	9.044	juta
Jumlah Penggunaan	Rp	9.044	juta
Saldo Akhir	Rp	0	juta

b. Program Bina Lingkungan

Dana Tersedia			
Saldo Awal	Rp	0	juta
Alokasi Beban Perusahaan	Rp	9.646	juta
Penerimaan Lain	Rp	0	juta
Jumlah Dana Tersedia	Rp	9.646	juta
Penggunaan Dana			
Penyaluran Dana Bina Lingkungan	Rp	9.646	juta
Jumlah Penggunaan	Rp	9.646	juta
Saldo Akhir	Rp	0	juta

3. Permohonan persetujuan Key Performance Indicators (KPI) Direksi dan Dewan Komisaris Tahun 2022.

VII.4. Hasil Keputusan RUPS

Setelah dilakukan pembahasan dan tanya jawab atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022 serta memperhatikan tanggapan Dewan Komisaris, maka RUPS memutuskan:

1. Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022 Termasuk Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Komisaris Tahun 2022;

Keputusan Rapat:

Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022 Termasuk Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Komisaris Tahun 2022 PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan pokok-pokok sebagai berikut:

a. Asumsi Penyusunan RKAP 2022

URAIAN	RKAP 2022
Nilai Tukar Rupiah/USD	14.350
Tingkat Inflasi (%)	3,00
Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,00-5,50
Suku Bunga	6,82
PSO (Rp Triliun)	3,50
IMO (Rp Triliun)	0,45
Covid Recovery	2022

b. Pokok-pokok Laporan Keuangan (Rp Miliar)

URAIAN	RKAP 2022
Pendapatan (di luar konstruksi)	20.512
Laba Usaha	1.422
EBITDA	2.983
Laba Bersih	104
Total Aset	75.359
Ekuitas	27.548
Interest Bearing Debt	36.601
Net Operating Cash Flow	1.624

c. *Capital Expenditure/ Investasi (Rp Miliar)*

<i>Program Investasi</i>	<i>RKAP 2022</i>
<i>Investasi Non Penugasan Pemerintah</i>	4.363
1) <i>Program Investasi Bisnis Eksisting</i>	2.324
2) <i>Program Investasi Pengembangan</i>	2.015
3) <i>Program Penyertaan/Tambahan Modal</i>	24
<i>Investasi Penugasan Pemerintah</i>	12.555
1) <i>Program Investasi LRT Jabodetabek</i>	7.488
2) <i>Program Penyertaan MITJ</i>	34
3) <i>Program Penyertaan PSBI</i>	5.033
<i>Investasi Anak Perusahaan</i>	1.185
<i>Total Investasi</i>	18.103

2. Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (RKA-TJSL) Tahun 2022.

Keputusan Rapat:

Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (RKA-TJSL) Tahun 2022 PT Kereta Api Indonesia (Persero).

3. Penetapan Kontrak Manajemen Tahunan yang memuat Key Performance Indicators (KPI) Direksi secara Kolegial Tahun 2022.

Keputusan Rapat:

Menetapkan Kontrak Manajemen Tahunan yang memuat Key Performance Indicators (KPI) Direksi secara Kolegial Tahun 2022, sebagaimana terlampir yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.

Key Performance Indicators

No	KPI	Satuan	Target RKAP	Polaritas	Bobot	
					Sub	Total
A. Nilai Ekonomi dan Sosial Untuk Indonesia						45
Finansial						15
1	Ekspansi Berkesinambungan					
	EBITDA	Rp Miliar	2.983	Maximize	6	
2	Penciptaan nilai ekonomis (economic value creation)					
	ROIC against WACC	%	-0,6	Maximize	3	
3	Interest Bearing Debt to EBITDA	Kali	12,3	Minimize	3	
	Interest Bearing Debt to Invested Capital	%	57,1	Minimize	3	
Operasional						23
4	Volume Angkutan KA Barang	Ton	60.246.406	Maximize	8	
5	Ketepatan waktu angkutan (kedatangan)	%	75,42	Maximize	8	
6	Peningkatan Pelayanan Konsumen					
	Safety/Accident Rate	%	0,13	minimize	7	
Sosial						7
7	Pemenuhan pelaksanaan PSO	%	100	Maximize	7	
B. Inovasi Model Bisnis						14
8	Project milestone completion for TOD planned (KAI) TOD Stasiun Pondokranji - JRP	%	100	Maximize	7	
9	Peningkatan Kualitas Prasarana Jalan Rel Kategori Baik (Kecepatan 80-120km/jam)	km sp	5.103	Maximize	7	
C. Kepemimpinan Teknologi						17
10	Peningkatan Penggunaan KAI Access (diukur dari jumlah transaksi di KAI	Jumlah	886.046	Maximize	10	

	access)	Transaksi				
11	Implementasi Big Data	%	90	Maximize	7	
D. Peningkatan Investasi						14
12	Project Milestone Penugasan Pemerintah (PSN)-LRT Jabodebek	%	100	Maximize	7	
13	Project Milestone Completion of Investment Initiative (Notes: KAI Proses sertifikasi tanah-legal)	Rp Miliar	130	Maximize	7	
E. Pengembangan Talenta						10
14	a. % Perempuan dalam nominated talent	%	4	Maximize	3	
	b. % top talent muda (≤ 42 tahun) dalam nominated talent	%	10	Maximize	3	
15	Penyusunan Kebijakan Talent Development dan Career Path System di Lingkup Kluster	%	50	Maximize	4	
TOTAL					100	

4. Penetapan Kontrak Manajemen Tahunan (Key Performance Indicators) Dewan Komisaris Tahun 2022.

Keputusan Rapat:

Menetapkan Kontrak Manajemen Tahunan (Key Performance Indicators) Dewan Komisaris Tahun 2022, sebagaimana terlampir yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.

Key Performance Indicators

No	Aspek dan Parameter	KPI		Bobot
		Target	Satuan	
I.	ASPEK PENGAWASAN DAN PENASIHATAN			55
1	Review/analisis kinerja perusahaan	8	Kali	20
	• Penelaahan atas Rancangan RJPP			2
	• Penelaahan atas Rancangan RKAP			4

	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi atas pelaksanaan RKAP 2022 			4
	<ul style="list-style-type: none"> Pemantauan kinerja Direksi dan pelaporan kepada Pemegang Saham 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Perubahan lingkungan bisnis 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Tindak lanjut atas saran, harapan, permasalahan dan keluhan dari pemangku kepentingan 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Gejala menurunnya kinerja perusahaan yang signifikan 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian atas usulan calon Direksi Anak Perusahaan dan Komisaris anak perusahaan. 			2
2	Pengawasan dan pemberian nasihat atas:	11	Kali	15
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan rancangan SPI 			1
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan manajemen risiko 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan sistem teknologi informasi 			1
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan akuntansi dan penyusunan LK 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan pengelolaan SDM 			1
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan pengadaan barang dan jasa 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan mutu dan pelayanan 			1
	<ul style="list-style-type: none"> Kepatuhan perusahaan terhadap UU, Anggaran Dasar, perjanjian dan komitmen 			2
	<ul style="list-style-type: none"> Transaksi atau tindakan dalam lingkup kewenangan Dekom dan RUPS 			1
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan pengelolaan anak perusahaan/perusahaan patungan 			1
	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola 			1
	Pemantauan tindak lanjut temuan audit			5
3	<ul style="list-style-type: none"> Penunjukan calon auditor 	2	Kali	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> Pengawasan efektivitas pelaksanaan audit eksternal dan internal serta pelaksanaan telaah atas pengaduan yang berkaitan dengan perusahaan 			2,5
4	Monitoring Pekerjaan Project Director (PD) dan Penugasan Pemerintah dan Investasi Pengembangan Perusahaan	24	Kali	5
5	Rapat			10
	<ul style="list-style-type: none"> Internal 	12	Kali	5

	• Gabungan	12	Kali	5
II	ASPEK PELAPORAN			25
1	Program kerja tahunan (RKA Dekom)	1	Kali	10
2	Laporan/ pendapat saran kepada RUPS			10
	• Kinerja Direksi	1	Kali	5
	• Remunerasi Direksi	1	Kali	5
3	Laporan Manajemen (Audited) Tahun 2021	1	Kali	5
III	ASPEK DINAMIS/ LAIN-LAIN			20
1	Peningkatan Kompetensi			10
	• Program pengenalan Komisararis baru	100	%	5
	• Program pengembangan kompetensi melalui seminar, diklat, benchmark dan sejenisnya	5	Kali	5
2	komendasi/Tanggapan atas usul yang disampaikan Direksi	100	%	10
TOTAL				100

5. Penetapan Indikator Aspek Operasional untuk Pengukuran Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2022

Keputusan Rapat:

Menetapkan Indikator Aspek Operasional untuk Pengukuran Tingkat Kesehatan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2022, sebagai berikut:

No	Indikator	Bobot
Aspek Operasional		35
1	Tingkat Keselamatan	10,00
2	Tingkat Pelayanan	11,00
3	Efektivitas Pemeliharaan	8,00
4	Produktivitas SDM	6,00
Total		35,00

6. Persetujuan Pelimpahan Kewenangan kepada Dewan Komisaris untuk memberikan persetujuan apabila terdapat tindakan-tindakan yang mengakibatkan perubahan alokasi anggaran investasi dengan nilai maksimum 10% (sepuluh persen) dari nilai masing-masing program investasi sepanjang tidak mengubah total nilai investasi.

Keputusan Rapat:

Menyetujui pelimpahan kewenangan kepada Dewan Komisaris untuk memberikan persetujuan apabila terdapat tindakan-tindakan yang mengakibatkan perubahan alokasi anggaran investasi dengan nilai maksimum 10% (sepuluh persen) dari nilai masing-masing program investasi sepanjang tidak mengubah total nilai investasi.

Arahan-arahan Rapat Umum Pemegang Saham

- 1) RKAP yang disahkan merupakan pedoman bagi Direksi dalam menjalankan kegiatan usaha dan pedoman bagi Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan perusahaan tahun 2022 RKAP tersebut termasuk di dalamnya program Manajemen Risiko agar dirinci menjadi program dan target bulanan dan triwulanan untuk memudahkan monitoring dan evaluasi pencapaiannya serta dilakukan cascading ke seluruh jajaran perusahaan.
- 2) Berkomitmen untuk mencapai target target RKAP 2022 dan Key Performance Indicators (KPI) tahun 2022 dengan tetap melaksanakan prinsip Good Corporate Governance (GCG).
- 3) Perbuatan perbuatan Direksi yang memerlukan persetujuan dari RUPS sesuai Anggaran Dasar dan Peraturan Lainnya agar diajukan secara tersendiri dengan dilengkapi sekurang-kurangnya tanggapan Dewan Komisaris, Pakta Integritas Direksi, kajian teknis, kajian hukum, kajian ekonomi, dan kajian risiko.
- 4) Direksi agar menindaklanjuti dan menyelesaikan secara tuntas temuan serta saran dan rekomendasi auditor, baik auditor eksternal (BPK RI dan/atau KAP) maupun auditor internal (SPI) di tahun 2021 dan tahun-tahun sebelumnya. Tindak lanjut penyelesaian temuan/saran auditor agar dibahas secara komprehensif dengan Dewan Komisaris dan dilaporkan secara tertulis kepada Pemegang Saham.
- 5) Melakukan langkah-langkah efisiensi di segala bidang dengan tetap menjaga produktivitas dan kualitas pelayanan.
- 6) Melakukan penilaian tingkat kematangan manajemen risiko/RMI secara berkala dengan mengacu pada ketentuan dan pedoman yang berlaku serta melaporkan hasilnya kepada Kementerian BUMN. Untuk penilaian tingkat kematangan risiko/RMI tahun 2021, hasil penilaiannya agar disampaikan paling lambat pertengahan Triwulan II tahun 2022.

- 7) Pelaksanaan Investasi agar memperhatikan skala prioritas, kemampuan keuangan perusahaan dan berpedoman pada rencananya (cost & schedule) serta dijaga supaya tidak terjadi cost overrun sehingga dapat diselesaikan sesuai dengan targetnya.
- 8) Direksi agar melaporkan realisasi program blueprint amanat Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas untuk Tahun 2021, serta menyusun dan melaksanakan strategi implementasinya pada tahun 2022. Apabila blueprint dimaksud belum disusun, Direksi diminta untuk memenuhinya pada tahun 2022 di mana dapat dilakukan melalui kolaborasi/benchmarking dengan BUMN lain, sekaligus mengakselerasi implementasinya pada Tahun 2022.
- 9) Direksi agar melengkapi Data Pengurus BUMN, Anak Perusahaan BUMN, dan Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi BUMN serta Talent Pool pada portal Human Capital BUMN.
- 10) Direksi agar meningkatkan pembinaan anak perusahaan sehingga kinerjanya diharapkan senantiasa tumbuh dengan baik dan dapat memberikan kontribusi positif bagi Perusahaan Induk.
- 11) Menyampaikan Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Keuangan Tahun Buku 2021 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik selambat lambatnya akhir Februari 2022.
- 12) Meningkatkan perlindungan atas aset aset perusahaan dengan melakukan percepatan akselerasi penyelesaian permasalahan aset yang terjadi antara PT KAI (Persero) dengan pihak lain.
- 13) Memastikan pelaksanaan dan penyelesaian Proyek Strategis Nasional (PSN) PT KAI (Persero) terutama Proyek Kereta Cepat Jakarta Bandung (KCJB) dan Light Rail Transit (LRT) Jabodebek sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- 14) Melakukan koordinasi secara intensif dengan pihak Kementerian Perhubungan perihal penyelesaian Infrastructure Maintenance Operation (IMO) - Track Access Charges (TAC).
- 15) Melakukan pemenuhan target KPI PMN TA 2021 sesuai dengan perencanaan yang telah diajukan oleh PT KAI (Persero).
- 16) Menyusun langkah yang tepat untuk peningkatan kinerja operasional terutama pada Daerah Operasi (DAOP) yang masih mengalami kerugian dari sisi finansial dengan mengurangi pengeluaran beban biaya yang tidak produktif dalam rangka melakukan efisiensi.
- 17) 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-54/DSI.MBU.B/12/2021.

VII.5. Hal-Hal Yang Perlu Perhatian Dalam RUPS

1. Penambahan pinjaman kredit investasi sebanyak-banyaknya Rp1.600.000.000.000,-.
2. Permohonan persetujuan pinjaman/penawaran umum berkelanjutan efek/efek syariah sebanyak-banyaknya Rp3.000.000.000.000,-.
3. Permohonan pemberian Penyertaan Modal Negara sebesar Rp4.100.000.000.000,- (empat triliun seratus miliar Rupiah).
4. Persetujuan Setoran Modal berupa kas dan Inbreng kepada Anak Perusahaan :
 - a. KAPM, KALOG, dan KAWISATA berupa inbreng aset lahan;
 - b. RAILINK atas konversi atas *Shareholder Loan* tahun 2021 sebesar Rp 24 miliar;
 - c. PSBI berupa kas sebesar Rp 932,9 miliar untuk pemenuhan kebutuhan OPEX dan CAPEX;
 - d. MITJ berupa kas sebesar Rp 34,3 miliar untuk pemenuhan kebutuhan OPEX dan CAPEX.

VII.6. Hal-Hal Yang Perlu Dukungan Dalam RUPS

1. Penerapan aturan PMK no.138/PMK.02/2021 tanggal 5 Oktober 2021, terkait penerapan TAC sebesar Rp 57 per GTKM. Perlu dukungan pemegang saham untuk mendorong penurunan faktor prioritas (fp) pada perhitungan tarif baru TAC mulai tahun 2022 sampai dengan faktor prioritas (fp) s.d 0x dengan mempertimbangkan tingkat keberlanjutan Perusahaan;.
2. Dukungan atas pemenuhan alokasi IMO tahun 2022, dimana tren pemenuhan alokasi IMO selalu menurun dan diproyeksikan tahun 2022 dialokasikan sebesar Rp 500 Miliar (kebutuhan anggaran pegawai dan perawatan IMO perusahaan pada tahun 2022 sebesar Rp 2,8 Triliun);

Aspek Operasional RKAP Tahun 2022

NO.	URAIAN	FORMULASI	PROGNOSA 2021	RKAP 2022	PENETAPAN	KEPMEN BUMN NO. KEP-100/MBU/2002 TGL. 4 JUNI 2002		
						RANGE SKOR	SKOR	SKOR MAKS
1.	Tingkat Keselamatan	<p>KM KA : 1.000.000 PLH</p> <p>a) Km KA b) PLH (kali) c) a : b d) Rasio terhadap standard e) Skor</p>	<p>44.831.116 16 2.802 3,08 10</p>	<p>54.188.914 7 7.741 8,51 10</p>	0,910	<ul style="list-style-type: none"> 100% < X; atau 90% <= X < 100% 80% <= X < 90% 50% <= X < 80% X < 50% <p><i>Catatan:</i> X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 10 B 80% 8 C 50% 5 K 20% 2</p>	10
2.	Tingkat Pelayanan							
	a. KA Penumpang Datang (menit)	<p>Rata-rata kelambatan KA Penumpang Datang =</p> <p>Jumlah Kelambatan KA Penumpang Datang dalam 1 tahun</p> <p>Jumlah Perjalanan KA Penumpang dalam 1 tahun</p> <p>a) Rata-rata kelambatan KA Penumpang Datang (menit) b) Rasio terhadap standard c) Skor</p>	<p>6,86 18% 4</p>	<p>6,81 18% 4</p>	38	<ul style="list-style-type: none"> X <= 110% 110% < X <= 120% 120% < X <= 150% 150% < X <p><i>Catatan:</i> X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 4 B 80% 3,2 C 50% 2 K 20% 0,8</p>	4
	b. KA Barang Datang (menit)	<p>Rata-rata kelambatan KA Barang Datang =</p> <p>Jumlah Kelambatan KA Barang Datang dalam 1 tahun</p> <p>Jumlah Perjalanan KA Barang dalam 1 tahun</p> <p>a) Rata-rata kelambatan KA Barang Datang (menit) b) Rasio terhadap standard c) Skor</p>	<p>26,29 27% 4</p>	<p>26,01 27% 4</p>	97	<ul style="list-style-type: none"> X <= 110% 110% < X <= 120% 120% < X <= 150% 150% < X <p><i>Catatan:</i> X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 4 B 80% 3,2 C 50% 2 K 20% 0,8</p>	4
	c. Keluhan Penumpang	<p>Volume Penumpang</p> <p>Keluhan Penumpang</p> <p>a) Volume Penumpang b) Keluhan Penumpang c) a : b d) Rasio terhadap standard e) Skor</p>	<p>152.143.609 100 1.521.436 71% 1,5</p>	<p>261.976.043 100 2.619.760 122% 3,0</p>	2.140.045	<ul style="list-style-type: none"> 100% < X; atau 90% <= X < 100% 80% <= X < 90% 50% <= X < 80% X < 50% <p><i>Catatan:</i> X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 3 B 80% 2,4 C 50% 1,5 K 20% 0,6</p>	3

Aspek Operasional RKAP Tahun 2022

NO.	URAIAN	FORMULASI	PROGNOSA 2021	RKAP 2022	PENETAPAN	KEPMEN BUMN NO. KEP-100/MBU/2002 TGL. 4 JUNI 2002			
						RANGE SKOR	SKOR	SKOR MAKS	
3.	Efektivitas Pemeliharaan								
	a. Pemeliharaan Sarana	$\frac{\text{KM Lok}}{\text{Frek Lok Mogok}}$ <p>a) KM Lok b) Frek Lok Mogok c) a : b d) Rasio terhadap standard e) Skor</p>	<p>61.347.650 930 65.965 97%</p> <p>3,2</p>	<p>79.101.518 930 85.055 125%</p> <p>4</p>	67.848	<ul style="list-style-type: none"> 100% < X 90% <= X < 100% 80% <= X < 90% X < 80% <p>Catatan: X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 4 B 80% 3,2 C 50% 2 K 20% 0,8</p>	4	
	b. Pemeliharaan Prasarana	$\frac{\text{Panjang Rel Kondisi Baik}}{\text{Total Panjang Rel yang dioperasikan}} \times 100\%$ <p>a) Panjang Rel Kondisi Baik b) Total Panjang Rel yang dioperasikan c) a : b d) Rasio terhadap standard e) Skor</p>	<p>5.022 5.754 87% 137%</p> <p>4</p>	<p>5.103 5.794 88% 139%</p> <p>4</p>	63,56%	<ul style="list-style-type: none"> 100% < X 90% <= X < 100% 80% <= X < 90% X < 80% <p>Catatan: X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 4 B 80% 3,2 C 50% 2 K 20% 0,8</p>	4	
4.	Produktivitas SDM								
	a. Produktivitas SDM dari Satuan Angkutan	$\frac{\text{KM Pnp+KM Ton}}{\text{Jumlah SDM}} \times 100\%$ <p>a) KM Pnp+KM Ton b) Jumlah SDM c) a : b d) Rasio terhadap standard e) Skor</p>	<p>25.384.193</p> <p>25.384.193 33.701 753</p> <p>89,6%</p> <p>1,5</p>	<p>39.784.421</p> <p>39.784.421 34.772 1.144</p> <p>136%</p> <p>3,0</p>	840	<ul style="list-style-type: none"> 100% < X 90% <= X < 100% 80% <= X < 90% X < 80% <p>Catatan: X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 3 B 80% 2,4 C 50% 1,5 K 20% 0,6</p>	3	
	b. Produktivitas SDM dari Pendapatan	$\frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah SDM}} \times 100\%$ <p>a) Jumlah Pendapatan b) Jumlah SDM c) a : b d) Rasio terhadap standard e) Skor</p>	<p>15.759.083.042</p> <p>33.701 467.615</p> <p>250%</p> <p>3,0</p>	<p>20.512.267.437</p> <p>34.772 589.908</p> <p>315%</p> <p>3,0</p>	186.983	<ul style="list-style-type: none"> 100% < X 90% <= X < 100% 80% <= X < 90% X < 80% <p>Catatan: X adalah Rasio hasil perhitungan terhadap standar normal</p>	<p>BS 100% 3 B 80% 2,4 C 50% 1,5 K 20% 0,6</p>	3	
Jumlah Skor									35

LAMPIRAN
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN
PERUSAHAAN
TAHUN 2022



Lampiran

1. Breakdown Bulanan Proyeksi Laba/Rugi RKAP Tahun 2022

Dalam Jutaan Rupiah

No	Uraian	RKAP Tahun 2022	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	JUMLAH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I.	Pendapatan														
	a. Pendapatan Angkutan KA Penumpang	4.887.199	358.588	291.272	372.694	379.269	491.381	390.663	422.107	392.769	416.307	423.553	415.381	533.215	4.887.199
	b. Pendapatan Angkutan KA Barang	8.716.753	727.126	700.529	729.967	712.001	698.006	728.476	761.061	766.245	749.053	767.190	749.740	627.359	8.716.753
	c. Pendapatan Pendukung Angkutan KA	874.097	71.139	67.347	71.260	68.896	72.349	71.596	75.881	75.468	74.091	75.414	74.415	76.240	874.097
	d. Pendapatan Non Angkutan	1.902.073	96.658	94.049	116.053	133.875	141.023	166.731	174.745	194.384	185.361	198.259	190.397	210.539	1.902.073
	e. Kompensasi Pemerintah (PSO-IMO)														
	1. PSO	3.508.415	272.382	244.176	237.930	256.266	285.137	261.573	277.191	296.272	270.491	274.554	267.686	564.756	3.508.415
	2. Perintis	169.185	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	14.099	169.185
	3. IMO	454.545	35.165	35.165	43.306	35.165	35.165	43.306	35.165	35.165	35.165	43.306	35.165	43.306	454.545
	Total Pendapatan (i)	20.512.267	1.575.157	1.446.638	1.585.308	1.599.571	1.737.161	1.676.445	1.760.250	1.774.402	1.752.706	1.788.234	1.746.883	2.069.513	20.512.267
II.	Beban														
	a. Pegawai	6.429.756	529.454	523.376	531.047	591.495	528.798	526.893	536.237	526.898	519.581	539.141	538.498	538.339	6.429.756
	b. BBM & LAJ	1.899.174	152.048	152.127	151.941	151.569	152.805	152.748	156.887	156.714	155.859	171.287	170.479	174.709	1.899.174
	c. Perawatan														
	1. Sarana Perkeretaapian	2.658.881	196.668	239.918	262.445	307.339	200.904	144.393	140.175	226.888	266.711	226.340	178.195	268.904	2.658.881
	2. Prasarana Pendukung Angkutan KA	151.226	17.316	21.652	20.829	18.905	16.221	13.657	13.525	10.454	5.928	6.658	3.669	2.412	151.226
	3. Prasarana Perkeretaapian	1.388.397	90.529	97.533	107.498	123.962	141.113	139.828	115.148	71.590	79.912	79.885	134.617	206.782	1.388.397
	Total Beban ii.c	4.198.504	304.512	359.102	390.772	450.206	358.238	297.879	268.848	308.931	352.551	312.883	316.482	478.099	4.198.504
	d. Beban Sewa	22.134	5.722	5.239	5.296	143	116	(88)	962	811	939	947	718	1.330	22.134
	e. Penggunaan Prasarana (TAC)	880.000	70.804	70.135	70.804	70.797	71.011	70.797	71.506	71.506	71.289	71.506	71.289	98.556	880.000
	f. Penyusutan	1.342.457	110.446	110.152	110.218	105.426	104.755	104.784	116.319	115.299	115.358	116.644	115.997	117.062	1.342.457
	g. Amortisasi	247.389	20.234	20.287	20.290	20.487	20.536	20.593	20.723	20.727	20.766	20.787	20.785	21.175	247.389
	h. Komersial	525.934	26.227	29.944	38.161	66.812	28.752	32.711	57.564	39.620	35.434	62.962	38.421	69.325	525.934
	i. Operasi	346.013	23.386	25.327	24.085	25.160	26.495	26.476	35.374	31.732	31.563	31.658	31.194	33.564	346.013
	j. Pelayanan	799.402	61.257	57.824	64.186	70.443	70.035	72.468	66.586	70.045	69.557	65.922	65.493	65.585	799.402
	k. Keamanan	554.081	44.344	44.213	44.318	44.862	47.179	46.873	47.174	46.578	46.706	46.697	46.643	48.494	554.081
	l. Optimalisasi Aset	676.801	36.184	31.149	45.886	45.842	44.754	62.026	78.754	74.566	64.956	67.377	57.497	67.809	676.801
	m. Asuransi	81.907	1.997	22.462	2.884	1.099	18.719	1.140	1.175	1.173	3.123	2.490	23.155	2.488	81.907
	n. Pendidikan	107.927	10.535	9.344	15.640	11.328	9.981	11.495	14.501	5.930	5.263	4.934	6.043	2.931	107.927
	o. Teknologi Informasi	306.857	15.334	28.203	45.368	20.607	35.337	30.116	30.610	16.801	23.284	17.685	16.505	27.007	306.857
	p. Umum Dan Administrasi	672.166	46.260	50.075	60.861	53.728	51.873	63.945	56.142	100.427	51.216	53.462	41.456	42.720	672.166
	Total Beban Pokok Penjualan, Umum Dan	19.090.500	1.458.745	1.538.959	1.621.757	1.730.006	1.569.383	1.520.856	1.559.363	1.587.758	1.567.443	1.586.383	1.560.654	1.789.195	19.090.500
III.	Lab a (Rugi) Usaha	1.421.767	116.412	(92.320)	(36.449)	(130.435)	167.778	155.589	200.887	186.644	185.263	201.850	186.229	280.319	1.421.767
IV.	Pendapatan/(Beban) Lainnya														
	a. Bunga Deposito Dan Jasa Giro	129.676	12.167	11.652	11.874	11.480	11.904	10.957	11.335	10.523	9.689	9.781	9.574	8.740	129.676
	b. Beban Bunga Pinjaman	(1.344.573)	(94.928)	(95.095)	(95.392)	(117.235)	(117.288)	(117.294)	(117.565)	(117.576)	(117.594)	(118.220)	(118.123)	(118.261)	(1,344,573)
	c. Lainnya	(28.146)	(2.616)	(2.589)	(2.484)	(2.490)	(2.490)	(2.402)	(2.453)	(2,206)	(2,433)	(1,947)	(2,219)	(1,816)	(28,146)
	Total Beban Lainnya (v)	(1.243.043)	(85.377)	(86.032)	(86.002)	(108.244)	(107.875)	(108.739)	(108.684)	(109.259)	(110.339)	(110.387)	(110.769)	(111.337)	(1,243,043)
V.	Lab a (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	178.724	31.036	(178.353)	(122.451)	(238.679)	59.904	46.850	92.203	77.385	74.924	91.464	75.459	168.981	178.724
VI.	Beban Pajak Penghasilan														
	a. Pajak Kini	136.786	6.015	3.843	7.251	8.478	11.349	14.123	15.364	10.610	10.234	11.674	10.684	27.163	136.786
	b. Pajak Tangguhan	(61.801)	5.384	288	288	357	3.325	357	6.317	6.780	6.948	8.960	6.486	(107.290)	(61.801)
VII.	Lab a (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	103.739	19.637	(182.483)	(129.989)	(247.513)	45.229	32.370	70.523	59.994	57.743	70.829	58.290	249.108	103.739
VIII.	Keperentingan Non Pengendali	(3.987)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(347)	(172)	(3.987)
IX.	Lab a (Rugi) Yang Dapat Diatribusikan	107.727	19.984	(182.136)	(129.642)	(247.166)	45.576	32.717	70.870	60.341	58.090	71.176	58.637	249.281	107.727



2. Breakdown Bulanan Proyeksi Posisi Keuangan (Neraca) RKAP Tahun 2022

Dalam Jutaan Rupiah

NO	Uraian	RKAP Tahun 2022	s.d Januari	s.d Februari	s.d Maret	s.d April	s.d Mei	s.d Juni	s.d Juli	s.d Agustus	s.d September	s.d Oktober	s.d November	s.d Desember
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	Aset													
	Aset Lancar													
	a. Kas Dan Setara Kas	3.082.464	3.874.343	3.800.062	3.308.530	4.031.467	6.713.042	6.393.444	6.201.694	5.901.089	5.690.569	5.515.522	4.234.581	3.082.464
	b. Piutang, Net	1.083.841	997.612	1.040.619	1.004.354	1.018.078	1.041.781	1.070.562	1.059.920	1.094.526	1.115.712	1.103.246	1.127.935	1.083.841
	c. Persediaan	937.226	865.328	872.317	879.309	886.301	893.295	900.291	907.288	914.286	921.286	928.239	935.103	937.226
	d. Aset Lancar Lainnya	1.464.436	3.831.973	3.618.555	1.773.206	1.589.005	1.485.505	1.440.263	1.378.858	1.384.800	1.371.911	1.376.529	1.379.915	1.464.436
	Total Aset Lancar	6.567.967	9.569.256	9.331.554	6.965.399	7.524.852	10.133.624	9.804.560	9.547.760	9.294.701	9.099.478	8.923.536	7.677.535	6.567.967
	Aset Tidak Lancar													
	a. Aset Tetap	26.238.952	23.132.067	23.210.056	23.781.960	24.505.404	24.658.427	24.797.427	24.846.996	25.131.740	25.398.420	25.669.665	25.880.161	26.238.952
	b. Aset Tidak Berwujud	28.495.988	21.127.356	21.156.763	22.824.435	22.899.361	23.004.922	23.116.669	23.388.608	26.117.878	26.246.497	26.504.267	26.949.867	28.495.988
	c. Aset Lain-lain	14.055.647	9.592.423	9.598.668	9.589.294	9.607.304	9.612.356	9.807.110	9.802.564	9.793.699	9.719.613	9.705.117	9.700.174	14.055.647
	Total Aset Tidak Lancar	68.790.587	53.851.846	53.965.487	56.195.689	57.012.069	57.275.705	57.721.207	58.038.168	61.043.318	61.364.530	61.879.048	62.530.202	68.790.587
	Total Aset	75.358.554	63.421.102	63.297.041	63.161.088	64.536.920	67.409.330	67.525.767	67.585.929	70.338.018	70.464.009	70.802.585	70.207.737	75.358.554
b	Liabilitas													
	a. Utang Usaha Dan Pajak	3.872.834	3.939.237	3.974.467	3.998.102	4.043.262	3.897.669	4.073.346	4.075.913	4.058.551	4.057.300	4.048.690	3.946.626	3.872.834
	b. Pendapatan Diterima Di Muka	842.878	563.519	590.524	633.179	655.397	677.774	700.302	723.796	747.727	770.405	793.221	816.167	842.878
	c. Pinjaman Jangka Pendek	3.703.304	3.709.971	3.709.304	3.709.304	3.709.304	3.709.304	3.709.304	3.709.304	3.709.304	3.694.319	3.694.319	3.694.319	3.703.304
	d. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo 1 Tahun	1.662.262	626.489	627.038	641.426	660.660	660.790	661.157	661.069	660.980	660.096	658.479	663.144	1.662.262
	Total Liabilitas Pendek	10.081.279	8.839.216	8.901.333	8.982.012	9.068.622	8.945.537	9.144.110	9.170.082	9.176.562	9.182.120	9.194.709	9.120.256	10.081.279
	e. Pinjaman Jangka Panjang & Obligasi	31.235.345	24.637.403	24.636.716	24.562.925	26.107.517	29.059.408	28.951.161	28.989.938	31.677.072	31.752.137	32.012.839	31.430.722	31.235.345
	f. Pendapatan Diterima Di Muka Jangka Panjang	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476	820.476
	g. Imbalan Pasca Kerja Dan Lainnya	5.673.444	5.677.650	5.674.294	5.661.097	5.652.893	5.650.920	5.644.314	5.639.976	5.638.110	5.625.387	5.619.497	5.622.582	5.673.444
	Total Liabilitas Panjang	37.729.265	31.135.529	31.131.486	31.044.498	32.580.886	35.530.804	35.415.952	35.450.389	38.135.659	38.198.001	38.452.812	37.873.780	37.729.265
	Total Liabilitas	47.810.544	39.974.745	40.032.820	40.026.509	41.649.508	44.476.341	44.560.062	44.620.472	47.312.220	47.380.121	47.647.521	46.994.036	47.810.544
c	Ekuitas	27.548.010	23.446.357	23.264.221	23.134.579	22.887.412	22.932.988	22.965.705	22.965.457	23.025.798	23.083.888	23.155.064	23.213.701	27.548.010
	Total Liabilitas Dan Ekuitas	75.358.554	63.421.102	63.297.041	63.161.088	64.536.920	67.409.330	67.525.767	67.585.929	70.338.018	70.464.009	70.802.585	70.207.737	75.358.554



3. Breakdown Bulanan Proyeksi Arus Kas RKAP Tahun 2022

Dalam Jutaan Rupiah

No	Uraian	RKAP Tahun 2022	s.d Januari	s.d Februari	s.d Maret	s.d April	s.d Mei	s.d Juni	s.d Juli	s.d Agustus	s.d September	s.d Oktober	s.d November	s.d Desember
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	Arus Kas Dari Aktivitas Operasional													
	Penerimaan kas dari pelanggan	20.511.894	1.446.173	2.886.165	4.541.437	6.129.922	7.842.965	9.503.319	11.313.169	13.067.649	14.832.368	16.649.950	18.390.563	20.511.894
	Pembayaran kas kepada karyawan	(11.133.767)	(773.027)	(1.709.614)	(2.660.337)	(3.680.128)	(4.758.539)	(5.483.037)	(6.450.567)	(7.408.502)	(8.284.305)	(9.270.952)	(9.886.382)	(11.133.767)
	Pembayaran kas kepada pemasok dan lainn	(6.374.220)	(529.454)	(1.052.830)	(1.583.877)	(2.175.372)	(2.704.169)	(3.231.062)	(3.767.299)	(4.294.197)	(4.813.778)	(5.352.919)	(5.891.417)	(6.374.220)
	Kas dihasilkan dari operasi	7.136.052	465.338	738.808	1.207.643	1.490.374	1.930.608	2.658.550	3.291.088	3.906.271	4.603.502	5.219.114	6.122.748	7.136.052
	Penerimaan/(Pembayaran) bunga	(1.231.332)	(82.761)	(166.204)	(249.722)	(355.476)	(460.861)	(567.197)	(673.428)	(780.481)	(888.387)	(996.826)	(1.105.376)	(1.214.897)
	Pembayaran pajak penghasilan	(136.786)	(6.015)	(9.857)	(17.108)	(25.586)	(36.935)	(51.058)	(66.422)	(77.032)	(87.266)	(98.940)	(109.623)	(136.786)
	Penerimaan/(Pembayaran) Kas untuk Aktivit	(11.711)	(2.616)	(5.205)	(7.689)	(10.179)	(12.669)	(15.071)	(17.525)	(19.730)	(22.163)	(24.111)	(26.330)	(28.146)
	Kas Bersih Dari Aktivitas Operasi	1.624.077	52.301	(57.545)	22.703	(116.819)	(130.208)	155.893	337.928	487.707	736.470	906.203	1.371.435	1.624.077
B	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi													
	Penyertaan Modal pada PSBI dan MITJ	(5.067.289)	-	-	-	-	-	(967.289)	(967.289)	(967.289)	(967.289)	(967.289)	(967.289)	(5.067.289)
	Perolehan aset tetap	(12.577.965)	(326.243)	(559.680)	(2.924.603)	(3.849.296)	(4.233.269)	(4.608.946)	(5.055.098)	(8.193.303)	(8.712.558)	(9.366.338)	(10.537.363)	(12.577.965)
	Pencairan/(Penambahan) dana dibatasi peng	2.600.000	163.571	360.290	2.212.034	2.420.324	2.547.289	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
	Kas Bersih Dari Aktivitas Investasi	(15.045.254)	(162.671)	(199.390)	(712.570)	(1.428.972)	(1.685.979)	(2.976.235)	(3.422.387)	(6.560.592)	(7.079.846)	(7.733.627)	(8.904.652)	(15.045.254)
C	Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan													
	Penerimaan/(Pembayaran) Pinjaman	9.526.558	(73.087)	(804)	(15.034)	1.639.049	4.638.445	4.677.592	4.825.182	7.560.426	7.766.357	8.150.581	8.622.856	9.526.558
	Pembayaran Pinjaman	(1.972.595)	-	-	(44.370)	(119.593)	(167.016)	(313.485)	(388.708)	(436.131)	(582.091)	(657.314)	(1.704.737)	(1.972.595)
	Penerimaan piutang bunga SHL PSBI	791.879	-	-	-	-	-	791.879	791.879	791.879	791.879	791.879	791.879	791.879
	Penerimaan PMN	4.100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.100.000
	Kas Bersih Dari Aktivitas Pendanaan	12.445.842	(73.087)	(804)	(59.403)	1.519.457	4.471.430	5.155.986	5.228.353	7.916.174	7.976.144	8.285.145	7.709.997	12.445.842
	Kenaikan (penurunan) Kas Dan Setara	(975.336)	(183.457)	(257.738)	(749.270)	(26.333)	2.655.242	2.335.644	2.143.894	1.843.289	1.632.768	1.457.722	176.780	(975.336)
	Kas Dan Setara Kas Awal Tahun	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800	4.057.800
	Kas Dan Setara Kas Akhir Periode	3.082.464	3.874.343	3.800.062	3.308.530	4.031.467	6.713.042	6.393.444	6.201.694	5.901.089	5.690.569	5.515.522	4.234.581	3.082.464



4. Breakdown Bulanan Proyeksi Produksi RKAP Tahun 2022

a. Produksi Penumpang

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

No	Uraian	RKAP Tahun 2022	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total RKAP 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Volume Penumpang (Penumpang)														
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	5.574.502	461.530	369.212	434.471	436.006	564.482	459.228	505.873	463.763	447.299	454.357	445.416	532.865	5.574.502
	b. KA Utama Kelas Bisnis	651.833	50.648	42.432	51.417	49.126	62.668	51.332	60.791	56.389	54.150	54.870	54.150	63.860	651.833
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	11.800.472	988.247	818.576	958.532	929.671	1.188.126	962.238	1.052.295	975.973	935.850	948.941	935.850	1.106.173	11.800.472
		18.026.807	1.500.425	1.230.220	1.444.420	1.414.803	1.815.276	1.472.798	1.618.959	1.496.125	1.437.299	1.458.168	1.435.416	1.702.898	18.026.807
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	22.004	1.875	1.596	1.830	1.666	2.220	1.764	1.965	1.845	1.694	1.694	1.694	2.085	22.004
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	f. KA Lokal Ekonomi	19.956.469	1.674.604	1.374.816	1.627.821	1.572.495	2.005.599	1.646.140	1.777.326	1.647.275	1.579.868	1.602.097	1.579.868	1.868.560	19.956.469
	g. LRT	12.589.225	-	-	-	-	-	-	-	-	2.746.740	2.838.298	2.746.740	4.257.447	12.589.225
		32.567.698	1.676.479	1.376.412	1.629.651	1.574.161	2.007.819	1.647.904	1.779.291	1.649.120	4.328.302	4.442.165	4.328.302	6.128.092	32.567.698
	Total Volume Induk	50.594.505	3.176.904	2.606.632	3.074.071	2.988.964	3.823.095	3.120.702	3.398.250	3.145.245	5.765.601	5.900.333	5.763.718	7.830.990	50.594.505
	h. KCI	223.264.381	18.848.614	17.171.440	19.005.628	18.341.893	18.063.527	18.498.910	19.005.629	19.162.646	18.655.927	19.005.629	18.655.927	18.848.611	223.264.381
	i. Kawisata	94.075	6.346	4.291	4.669	9.050	7.907	7.162	8.518	9.136	8.893	8.294	8.893	10.582	94.075
	j. Rallink	484.213	19.574	19.770	19.967	39.038	39.450	40.027	45.071	45.823	51.751	54.631	53.153	55.958	484.213
		223.842.669	18.874.534	17.195.501	19.030.264	18.389.981	18.110.883	18.546.099	19.059.927	19.216.987	18.716.814	19.069.153	18.717.374	18.915.151	223.842.669
	Total Volume Anak	223.842.669	18.874.534	17.195.501	19.030.264	18.389.981	18.110.883	18.546.099	19.059.927	19.216.987	18.716.814	19.069.153	18.717.374	18.915.151	223.842.669
	Total Volume	274.437.174	22.051.438	19.802.133	22.104.335	21.378.945	21.933.978	21.666.801	22.458.177	22.362.232	24.482.415	24.969.486	24.481.092	26.746.141	274.437.174
2.	Kilometer Penumpang (ribu kilometer)														
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	2.380.734	197.788	157.147	184.594	186.511	242.195	196.286	215.907	197.649	190.790	193.844	189.899	228.124	2.380.734
	b. KA Utama Kelas Bisnis	238.916	19.058	15.841	18.997	18.167	23.165	18.978	22.031	20.423	19.613	19.876	19.613	23.153	238.916
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	4.080.056	341.922	283.155	331.600	321.696	411.395	332.908	363.590	337.140	323.297	327.812	323.297	382.247	4.080.056
		6.699.706	558.767	456.143	535.191	526.374	676.755	548.172	601.529	555.211	533.699	541.532	532.809	633.254	6.699.706
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	1.905	162	138	158	144	192	153	170	160	147	153	147	180	1.905
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	f. KA Lokal Ekonomi	1.012.275	85.161	69.932	82.817	79.689	101.652	83.426	90.073	83.486	80.069	81.192	80.069	94.709	1.012.275
	g. LRT	323.383	-	-	-	-	-	-	-	-	70.556	72.908	70.556	109.362	323.383
		1.337.564	85.323	70.070	82.975	79.834	101.844	83.578	90.243	83.646	150.772	154.253	150.772	204.252	1.337.564
	Jumlah Induk	8.037.270	644.091	526.213	618.167	606.207	778.599	631.751	691.772	638.857	684.471	695.785	683.581	837.776	8.037.270
	h. KCI	8.029.269	678.050	617.461	683.425	659.645	651.174	665.021	683.425	688.800	670.396	683.425	670.396	678.050	8.029.269
	i. Kawisata	33.280	1.943	1.173	1.246	3.546	3.121	2.154	3.391	3.000	3.264	3.269	2.975	4.198	33.280
	j. Rallink	1.918.264	126.974	129.819	132.401	148.961	155.738	158.524	165.466	170.631	173.396	181.165	182.980	192.210	1.918.264
		9.980.812	806.967	748.452	817.072	812.152	810.033	825.699	852.282	862.432	847.056	867.859	856.351	874.458	9.980.812
	Jumlah Anak	9.980.812	806.967	748.452	817.072	812.152	810.033	825.699	852.282	862.432	847.056	867.859	856.351	874.458	9.980.812
	Jumlah Konsolidasi	18.018.082	1.451.057	1.274.665	1.435.239	1.418.359	1.588.633	1.457.450	1.544.054	1.501.289	1.531.527	1.563.644	1.539.931	1.712.234	18.018.082
3.	Pendapatan Penumpang Bruto (Juta Rupiah)														
	a. KA Utama Kelas Eksekutif	1.680.954	137.100	104.834	123.051	130.366	192.341	137.045	150.674	134.202	129.570	131.603	128.971	181.196	1.680.954
	b. KA Utama Kelas Bisnis	118.117	9.244	7.385	8.813	8.828	12.784	9.219	10.838	9.775	9.391	9.513	9.391	12.936	118.117
	c. KA Utama Kelas Ekonomi	1.391.814	114.516	92.016	107.703	108.264	153.407	112.247	123.521	112.010	107.415	108.912	107.415	144.390	1.391.814
		3.190.886	260.860	204.234	239.567	247.458	358.532	258.511	285.033	255.987	246.376	250.029	245.777	338.521	3.190.886
	d. KA Lokal Eksekutif & Bisnis	1.439	123	104	120	109	145	115	129	121	111	116	111	136	1.439
	e. KA Lokal Bisnis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	f. KA Lokal Ekonomi	156.884	13.182	10.832	12.827	12.353	15.757	12.933	13.964	12.942	12.412	12.587	12.412	14.682	156.884
	g. LRT	167.688	-	-	-	-	-	-	-	-	36.587	37.806	36.587	56.709	167.688
		326.011	13.305	10.937	12.947	12.462	15.902	13.048	14.092	13.063	49.109	50.509	49.109	71.527	326.011
	Total Pendapatan Induk	3.516.897	274.165	215.171	252.514	259.920	374.434	271.560	299.125	269.050	295.486	300.538	294.886	410.408	3.516.897
	h. KCI	1.308.582	80.638	73.459	117.185	113.089	111.301	114.069	117.185	118.166	115.050	117.185	115.050	118.045	1.308.582
	i. Kawisata	47.582	2.779	1.754	1.876	4.767	4.096	3.399	4.758	4.482	4.690	4.696	4.308	5.976	47.582
	j. Rallink	14.137	999	881	1.111	1.472	1.529	1.615	1.018	1.050	1.112	1.116	1.116	1.173	14.137
		1.370.301	84.416	76.094	120.172	119.328	116.926	119.084	122.961	123.698	120.801	122.994	120.474	123.354	1.370.301
	Total Pendapatan Anak	1.370.301	84.416	76.094	120.172	119.328	116.926	119.084	122.961	123.698	120.801	122.994	120.474	123.354	1.370.301
	Total Pendapatan Konsolidasi	4.887.199	358.581	291.265	372.686	379.248	491.361	390.643	422.086	392.748	416.286	423.531	415.361	533.403	4.887.199



b. Produksi Barang

No	Uraian	RKAP Tahun 2022	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	RKAP Tahun 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I. Volume Ton															
1	Batubara	46.746.436	3.233.620	3.525.922	3.870.756	3.955.945	3.988.619	3.810.375	4.304.302	4.352.836	4.350.676	4.352.836	3.511.239	3.489.310	46.746.436
2	Peti Kemas	4.557.840	396.243	370.630	397.823	343.419	244.919	391.782	407.323	409.583	391.782	409.583	391.782	402.974	4.557.840
3	BBM	2.462.700	209.060	201.390	209.060	201.390	201.390	202.170	208.280	209.060	201.390	209.060	201.390	209.060	2.462.700
4	Semen	5.348.400	457.548	424.740	448.908	415.600	362.620	460.264	469.068	469.068	451.624	469.068	451.624	468.268	5.348.400
5	Curah dan Perkebunan	782.550	69.093	63.972	71.694	52.410	37.887	67.773	69.093	71.694	67.773	71.694	67.773	71.694	782.550
6	Pupuk	48.000	4.320	3.840	4.320	3.840	2.880	3.840	4.320	4.320	3.840	4.320	3.840	4.320	48.000
7	Pasir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	General cargo	226.780	19.550	17.986	19.550	17.204	12.512	18.768	19.550	20.332	19.550	20.332	20.332	21.114	226.780
9	BHP	37.700	3.223	3.072	3.357	2.898	1.811	3.215	3.357	3.357	3.349	3.357	3.349	3.357	37.700
10	Lain-lain	36.000	3.240	3.000	3.240	2.400	1.800	3.120	3.240	3.240	3.120	3.240	3.120	3.240	36.000
Total Volume		60.246.406	4.395.896	4.614.552	5.028.707	4.995.105	4.854.437	4.961.307	5.488.532	5.543.490	5.493.104	5.543.490	4.654.449	4.673.337	60.246.406
II. Kilometer Ton (Ribuan Km)															
1	Batubara	13.258.278	879.936	992.669	1.116.210	1.129.809	1.151.947	1.123.730	1.224.709	1.232.610	1.232.370	1.232.610	972.590	969.091	13.258.278
2	Peti Kemas	2.744.816	241.830	226.564	242.761	208.158	147.256	234.491	244.124	245.148	234.491	245.148	234.491	240.352	2.744.816
3	BBM	372.802	31.649	30.484	31.649	30.484	30.484	30.613	31.520	31.649	30.484	31.649	30.484	31.649	372.802
4	Semen	873.830	75.877	70.433	75.747	61.410	46.441	76.116	79.034	79.034	75.986	79.034	75.986	78.734	873.830
5	Curah dan Perkebunan	206.628	18.361	17.000	18.819	13.816	10.113	17.899	18.361	18.819	17.899	18.819	17.899	18.819	206.628
6	Pupuk	5.808	523	465	523	465	348	465	523	523	465	523	465	523	5.808
7	Pasir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	General cargo	140.271	12.092	11.125	12.092	10.641	7.739	11.609	12.092	12.576	12.092	12.576	12.576	13.060	140.271
9	BHP	17.869	1.524	1.443	1.600	1.354	831	1.522	1.600	1.600	1.598	1.600	1.598	1.600	17.869
10	Lain-lain	11.448	1.030	954	1.030	763	572	992	1.030	1.030	992	1.030	992	1.030	11.448
Total Kilometer Ton (ribu KM)		17.631.751	1.262.823	1.351.136	1.500.433	1.456.900	1.395.732	1.497.437	1.612.993	1.622.990	1.606.378	1.622.990	1.347.082	1.354.858	17.631.751
I. Pendapatan (Jutaan Rupiah)															
1	Batubara	7.351.327	493.346	551.438	616.545	625.987	636.750	616.579	678.353	683.528	683.355	683.528	542.147	539.772	7.351.327
2	Peti Kemas	408.856	35.973	33.698	36.089	31.007	21.960	34.951	36.391	36.530	34.951	36.530	34.951	35.827	408.856
3	BBM	296.440	25.167	24.240	25.167	24.240	24.240	24.345	25.062	25.167	24.240	25.167	24.240	25.167	296.440
4	Semen	302.947	26.147	24.252	25.985	21.740	17.229	26.355	27.227	27.227	26.193	27.227	26.193	27.173	302.947
5	Curah dan Perkebunan	116.917	10.369	9.603	10.666	7.829	5.706	10.126	10.369	10.666	10.126	10.666	10.126	10.666	116.917
6	Pupuk	2.916	262	233	262	233	175	233	262	262	233	262	233	262	2.916
7	Pasir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	General cargo	134.183	11.568	10.642	11.568	10.179	7.403	11.105	11.568	12.030	11.568	12.030	12.030	12.493	134.183
9	BHP	17.861	1.525	1.447	1.596	1.359	841	1.522	1.596	1.596	1.593	1.596	1.593	1.596	17.861
10	Lain-lain	3.480	313	290	313	232	174	302	313	313	302	313	302	313	3.480
Total Pendapatan Konsol Barang		8.716.753	611.967	660.660	736.488	729.995	714.690	732.017	798.297	805.454	800.690	806.399	660.251	659.846	8.716.753



f. Produksi Sumber Daya Manusia

(pegawai)

No	Uraian	RKAP Tahun 2022	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	RKAP Tahun 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Golongan														
	a. Gol. I	200	235	235	231	225	222	220	219	216	214	203	202	200	200
	b. Gol. II	25.179	25.038	25.021	25.005	24.970	25.680	25.502	25.479	25.474	25.449	25.263	25.245	25.179	25.179
	c. Gol. III	6.394	6.327	6.317	6.302	6.299	6.320	6.302	6.282	6.268	6.247	6.416	6.405	6.394	6.394
	d. Gol. IV	179	195	195	192	192	189	186	186	183	183	181	179	179	179
	e. Non Golongan	2.820	2.832	2.832	2.832	2.832	2.820	2.820	2.821	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820
		34.772	34.627	34.600	34.562	34.518	35.231	35.030	34.987	34.961	34.913	34.883	34.851	34.772	34.772
2.	Pendidikan														
	a. SD	390	446	443	437	428	423	418	412	405	399	395	394	390	390
	b. SMP	608	700	695	687	681	670	659	651	640	627	619	614	608	608
	c. SMA	29.327	29.234	29.213	29.186	29.157	29.682	29.511	29.481	29.469	29.440	29.421	29.396	29.327	29.327
	d. D3	1.520	1.352	1.352	1.352	1.352	1.525	1.517	1.517	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
	e. S1	2.817	2.782	2.784	2.787	2.787	2.818	2.812	2.813	2.816	2.816	2.817	2.816	2.817	2.817
	f. S2	110	112	112	112	112	112	112	112	110	110	110	110	110	110
	g. S3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		34.772	34.626	34.599	34.561	34.517	35.230	35.029	34.986	34.960	34.912	34.882	34.850	34.772	34.772
3.	Usia														
	a. 18 - 30 tahun	11.572	12.267	12.157	12.004	11.865	12.460	12.319	12.188	12.070	11.933	11.794	11.670	11.572	11.572
	b. > 30 - 40 tahun	13.222	12.278	12.363	12.478	12.589	12.709	12.662	12.750	12.855	12.952	13.073	13.157	13.222	13.222
	c. > 40 - 50 tahun	7.195	7.291	7.283	7.285	7.273	7.243	7.247	7.236	7.218	7.227	7.200	7.201	7.195	7.195
	d. > 50 - 56 tahun	2.783	2.791	2.797	2.795	2.791	2.819	2.802	2.813	2.818	2.801	2.816	2.823	2.783	2.783
		34.772	34.627	34.600	34.562	34.518	35.231	35.030	34.987	34.961	34.913	34.883	34.851	34.772	34.772
	Total Pegawai Induk	28.183	28.071	28.041	27.999	27.958	28.669	28.466	28.423	28.379	28.330	28.297	28.266	28.183	28.183
	Total Pegawai Anak Perusahaan	6.589	6.556	6.559	6.563	6.560	6.562	6.564	6.564	6.582	6.583	6.586	6.585	6.589	6.589
		34.772	34.627	34.600	34.562	34.518	35.231	35.030	34.987	34.961	34.913	34.883	34.851	34.772	34.772

