



# **UJI TUNTAS ASPEK KEUANGAN DAN KOMERSIAL**







 **Pertani**  
UJI TUNTAS ASPEK KEUANGAN & KOMERSIAL

**SJARIFUDDIN CHAN**  
*Registered Public Accounting Firm*

# DAFTAR ISI

## Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif	i
Bab 1 - Pendahuluan	1
Bab 2 - Evaluasi Kinerja Perseroan Periode 2015-2019	7
Bab 3 - Modal Saham	19
Bab 4 - Model Bisnis	21
Bab 5 - Kondisi Pasar	29
Bab 6 - Rekening Dana Investasi	35
Bab 7 - Temuan Uji Tuntas	37
Bab 8 - Identifikasi Opsi Optimalisasi Penyelesaian Utang RDI	47
Bab 9 - Rekomendasi Optimalisasi Penyelesaian Utang Perseroan Kepada Negara	57

## RINGKASAN EKSEKUTIF

---

**P**andemi Covid-19 memukul telak dunia bisnis di mancanegara dan tanah air pada seluruh sektor usaha di berbagai bidang. Kondisi telah memicu ancaman pertumbuhan, bahkan kelangsungan usaha banyak entitas bisnis, tidak terkecuali entitas bisnis yang dimiliki Negara.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyatakan 90% BUMN dari total 142 perusahaan terkena imbas Covid-19 yang telah mengakibatkan pasokan bahan baku terganggu dan suplainya tidak terserap, jumlah produksi menurun karena penerapan PSBB, serta penurunan daya beli, permintaan, dan penjualan. Untuk menjaga tetap berkontribusinya BUMN selaku agen pembangunan dan agen pencipta nilai pada perekonomian nasional, pemerintah mencanangkan 4 modalitas untuk menyokong kinerja BUMN di tengah pandemik Covid-19, yakni pertama Penyertaan Modal Negara (PMN). Kedua, dukungan investasi pemerintah non-permanen dalam bentuk surat utang atau pun investasi langsung. Ketiga, penyediaan investasi

pemerintah, keempat, penempatan dana dan penjaminan. Selain itu, pemerintah juga telah menetapkan sejumlah skala prioritas dalam membantu BUMN. Beberapa skala prioritas yang dimaksud, antara lain BUMN yang bergerak di sektor infrastruktur, pangan, transportasi, sumber daya alam (SDA), keuangan, manufaktur, energi, dan pariwisata.

Sebagai BUMN yang bergerak di sektor pertanian dan pangan, yakni: perberasan dan perbenihan, PT Pertani (Persero) menempati prioritas mendapat sokongan dari Pemerintah, khususnya di tengah tantangan Perseroan yang secara serentak menghadapi tekanan keuangan (akibat terjadinya kerugian pada kurun dua tahun belakangan ini) sekaligus kontraksi usaha yang dipicu oleh merebaknya pandemik Covid-19. Selanjutnya, menjadi imperatif bagi Perseroan untuk menempuh cara yang optimal untuk mengurangi bahkan melepaskan diri dari beban kerugian yang telah terjadi dan mengakibatkan tekanan luar biasa pada ranah keuangan Perseroan.

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

Salah satu langkah yang telah ditempuh Perseroan adalah melakukan revaluasi (tanggal 2 Oktober 2019) terhadap tanah seluas 56.695 meter per segi dan bangunan perumahan sebanyak 56 unit yang terletak di Jl. Pertani, Kelurahan Duren Tiga, Kecamatan Pancoran, Jakarta Selatan. Dari hasil revaluasi ini, diperoleh nilai wajar yang mencapai Rp. 794,44 miliar.

Dengan perolehan nilai Properti Investasi dari hasil revaluasi, posisi Ekuitas berada pada angka Rp. 959,36 miliar, dimana senilai Rp. 779,18 miliar tercatat sebagai selisih nilai perolehan Properti Investasi di tahun 2019. Tingkat rasio Ekuitas terhadap Total Aset pun meningkatkan menjadi sebesar 52,37%, lebih besar dari tahun 2018 yang sebesar 26,48%. Pada tingkat rasio ini, Ekuitas memberikan andil yang lebih besar dibandingkan Liabilitas dalam menopang posisi Aset. Dengan kata lain, Ekuitas yang dimiliki Perseroan memiliki porsi yang lebih besar dibandingkan Liabilitas dalam membiayai Aset.

Langkah mengungkit rasio Ekuitas melalui revaluasi masih belum cukup melepaskan tekanan terhadap Perseroan, khususnya terkait dengan ketersediaan kas yang terbatas untuk dapat dipergunakan terutama sebagai pembiayaan persediaan dan pembayaran hutang kepada mitra usaha, Bank dan Pemerintah. Untuk memberi ruang yang lebih leluasa terkait dengan aspek kemampuan pembiayaan, Perseroan berinisiatif untuk melakukan penyelesaian Hutang kepada Pemerintah yang telah diberikan dalam bentuk Rekening Dana Investasi (RDI).

Terkait hal di atas, Perseroan telah melakukan Uji Tuntas Aspek Keuangan dan Komersial,

yang di dalamnya dikemukakan rekomendasi untuk menempuh cara penyelesaian melalui PMN non-tunai dengan mengkonversikan Hutang pokok RDI ke dalam Modal Saham Perseroan dan melalui penghapusan terhadap Hutang non-pokok RDI yang mencakup Bunga, Bunga, Denda dan Kewajiban lainnya. Adapun rekomendasi di atas dikemukakan dengan pertimbangan sebagai berikut:

Pertama, penyelesaian melalui PMN terhadap Hutang pokok RDI dan penghapusan terhadap Hutang non-pokok RDI akan mengurangi beban Perseroan yang bersumber pada pembiayaan pembayaran Hutang berbunga.

Kedua, Perseroan dimungkinkan penggunaan kas bagi pembiayaan pembayaran Hutang RDI kepada kegiatan usaha yang lebih produktif dan memberikan manfaat tambahan (added value) bagi Perseroan.

Ketiga, Perseroan dapat membukakan nilai penghapusan Hutang non-pokok RDI sebagai Pendapatan Lain-lain tanpa menimbulkan beban pajak penghasilan.

Keempat, Perseroan dapat meningkatkan posisi ekuitas terhadap hutang dan menurunkan posisi Debt to Equity Ratio ke tingkat 73% melalui konversi Hutang RDI ke PMN, jauh lebih dari posisi sebelum konversi dimana posisi DER ada pada tingkat 91%.

Pada akhirnya, Penyelesaian Hutang RDI melalui PMN non-tunai sejalan dengan prakarsa Pemerintah untuk memberikan sokongan perbaikan kinerja Perseroan. Dengan upaya ini Pemerintah selaku pemegang saham Perseroan dapat meningkatkan shareholder value secara free cash flow.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

---

**D**engan penduduk melewati angka 260 juta jiwa, Indonesia merupakan negara berpenduduk terbesar keempat di dunia. Dalam konteks ini, ketahanan pangan menjadi isu krusial bagi Indonesia. Ujung tombak dalam menguatkan ketahanan pangan nasional tidak lepas dari peran sektor pertanian. Sektor pertanian adalah sektor utama yang berkontribusi langsung terhadap ketahanan pangan nasional. Kecuali itu, sektor pertanian sampai saat ini juga masih menjadi basis ekonomi rakyat di pedesaan dan menguasai hajat hidup sebagian besar penduduk. Ini merupakan peran dan arti penting sektor pertanian dalam struktur perekonomian nasional.

PT Pertani (Persero) sejak didirikan sudah mengemban misi utama untuk memperkuat sektor pertanian, khususnya dengan menyokong upaya pemerintah dalam mengupayakan ketahanan pangan nasional secara berkesinambungan. Misi ini secara substansial diwujudkan melalui berbagai

bisnis inti yang dijalankan perusahaan dari waktu ke waktu.

### 1.1. Sejarah Perusahaan

Pendirian Perusahaan dimulai dengan terbitnya Undang-Undang Darurat No. 1 Tahun 1959 tanggal 14 Januari 1959 yang membentuk Badan Perusahaan Produksi Bahan Makanan dan Pembukaan Tanah (BMPT). Dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19/1960, BMPT berubah menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Pertanian Negara (BPU Pertani). Selanjutnya, BPU Pertani berdasarkan PP No. 12/1963 tanggal 1 Januari 1963 berubah menjadi Perusahaan Pertanian Negara (PN PERTANI).

PN PERTANI berubah status menjadi Perusahaan Perseroan berdasarkan PP No. 21 tahun 1973 dan Akte Notaris Kartini Mulyadi SH No. 46 tanggal 11 Januari 1974 Jo Akte Perusahaan No. 136 tanggal 24 April 1974 dan Akte Perubahan yang dibuat

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

Notaris Imas Fatimah, SH No. 45 tanggal 06 Pebruari 1984 menjadi PT Pertani (Persero).

Untuk menyesuaikan dengan Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 dan Undang-Undang BUMN No. 19 Tahun 2003, Anggaran Dasar PT Pertani (Persero) diubah dengan Akte Perubahan Nomor 81 tanggal 27 Maret 1998 yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah SH, dan telah diubah terakhir dengan perubahan No. 08 tanggal 24 Februari 2018 yang dibuat oleh Notaris Dessi, SH MKn.

## **1.2. Tujuan Pembentukan Perusahaan**

Sesuai dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertani No. 08 tanggal 24 Februari 2018 yang dibuat oleh Notaris Dessi, SH Mkn maksud dan tujuan perusahaan adalah melakukan usaha di bidang pengadaan, produksi dan pemasaran sarana produksi dan komoditi pertanian, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip perseroan terbatas.

## **1.3. Kegiatan Usaha Perusahaan**

PT Pertani (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dengan kepemilikan saham 100 persen oleh Pemerintah Republik Indonesia, yang bergerak di sektor pertanian dengan kegiatan bisnis utama meliputi: produksi pertanian, pemasaran komoditi pertanian, jasa di bidang pertanian, optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perseroan, dan penugasan Pemerintah.

## **Produksi Pertanian**

Kegiatan produksi pertanian Perseroan meliputi: 1) produksi komoditi pertanian termasuk di dalamnya benih, 2) produksi bibit tanaman pertanian, 3) produksi pupuk dan pestisida, 4) produksi peralatan pertanian, dan 5) produksi bahan kimia untuk pertanian.

## **Pemasaran Komoditi Pertanian**

Kegiatan pemasaran komoditi pertanian yang diproduksi sendiri oleh Perseroan maupun diadakan dari pihak lain, yaitu mencakup: 1) pemasaran komoditi pertanian termasuk pemasaran benih, 2) pemasaran bibit tanaman pertanian, 3) pemasaran pupuk dan pestisida, 4) pemasaran bahan kimia untuk pertanian, 5) pemasaran hasil pertanian dan peternakan, dan 6) ekspor/impor dalam rangka peningkatan produksi pertanian.

## **Jasa Di Bidang Pertanian**

Perseroan menjalankan kegiatan jasa di bidang pertanian dengan cakupan pada: 1) pembukaan dan pengolahan lahan pertanian, 2) pengolahan hasil pertanian, 3) resi gudang dalam rangka peningkatan produksi pertanian, dan 4) penyewaan alat dan mesin pertanian.

## **Optimalisasi Sumber Daya Perseroan**

Melalui upaya optimalisasi pemanfaatan Sumber Daya di berbagai daerah, Perseroan melakukan kegiatan usaha yang terkait dengan: *trading house*, pengembangan kawasan industri, agro industri kompleks, *real estate*, pusat perbelanjaan, perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan, resort, olah raga dan rekreasi, rest area, stasiun pengisian bahan bakar umum, rumah sakit, pendidikan dan penelitian, prasarana

telekomunikasi dan sumber daya energi, jasa penyewaan dan perusahaan sarana dan prasarana yang dimiliki Perusahaan.

## Penugasan Pemerintah

Selaku perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah, Perseroan berkewajiban untuk mengintegrasikan kegiatan usaha ke dalam misi yang dijalankan pemerintah. Penugasan Pemerintah yang dijalankan oleh Perseroan mencakup Program *Public Service Obligation* (PSO), yang berkaitan dengan pelaksanaan subsidi di bidang pertanian dan Operasi Khusus.

### 1.4. Visi, Misi, & Nilai Utama

PT Pertani (Persero) mencanangkan visi: **“Menjadi perusahaan perbenihan dan perberasan nasional yang unggul dan berkelanjutan”**.

Visi tersebut hendak diwujudkan melalui misi Perseroan, yaitu:

1. Memproduksi dan memasarkan produk perbenihan, perberasan, dan sarana pertanian yang unggul dan ramah lingkungan.
2. Menerapkan strategi pengembangan produk, peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan *stakeholder* lainnya.
3. Mengembangkan budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang handal dan berintegritas, didukung oleh prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Dalam mewujudkan visi dan melaksanakan misi, PT Pertani (Persero) mendasarkan diri pada nilai-nilai utama yang terdiri dari:

1. **Profesional.** Setiap anggota perusahaan dapat diandalkan, memiliki sikap disiplin, efisien dan efektif, serta memiliki orientasi jangka panjang dalam mengantisipasi pertumbuhan, tantangan dan peluang yang dihadapi perusahaan.
2. **Adaptif.** Setiap anggota perusahaan harus dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan, memberi gagasan atau ide yang inovatif.
  - Memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan.
  - Melakukan inovasi di berbagai bidang yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan.
3. **Disiplin.** Setiap anggota perusahaan melakukan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya yang merupakan tanggung jawabnya serta melakukan disiplin diri memenuhi tugas tertentu atau untuk mengadopsi pola perilaku tertentu.
4. **Integritas.** Setiap anggota perusahaan harus memiliki dedikasi yang tinggi, kejujuran, harga diri dan selalu mematuhi kode etik perusahaan, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, hal ini dapat dicapai dengan:
  - Menunjukkan konsistensi dalam berkata dan bertindak.
  - Tidak menyalahgunakan wewenang dan posisi jabatan untuk kepentingan pribadi atau kelompok.
  - Melakukan yang terbaik untuk perusahaan.
5. **Kerjasama.** Setiap anggota perusahaan melakukan kerjasama yang harmonis dan efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama dengan mengutamakan kepentingan perusahaan, hal ini dapat dicapai dengan:

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

- Mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan.
  - Menghargai dan berusaha memahami pendapat orang lain.
  - Memberi dan berbagi pengalaman dan pengetahuan dalam rangka melaksanakan peran dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan bersama.
  - Menjalankan hasil kesepakatan bersama secara bertanggung jawab.
6. **Ulet.** Setiap anggota perusahaan berupaya tidak mudah putus asa yang disertai kemauan keras dalam berusaha mencapai tujuan dan cita-cita yang dicanangkan oleh perusahaan.
- Memiliki kemauan keras untuk melaksanakan tantangan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan.
  - Memberikan tanggapan yang cepat dan tepat terhadap pekerjaan yang sulit.

## **1.5. Komisaris dan Direksi**

Komisaris diangkat berdasarkan SK Menteri BUMN No. SK-148/MBU/07/2017 tanggal 30 Nopember 2017 tentang Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengalihan Tugas Anggota Anggota Direksi Perseroan, dengan susunan sebagai berikut:

**Komisaris Utama** : Joko Sambodo  
**Anggota** : 1. Mochamad Safri Sabit  
(Komisaris)  
2. Reinhard Parapat  
(Komisaris Independen)

Susunan Direksi Perseroan per tanggal 28 Desember 2016 adalah:

**Direktur Utama** : Maryono  
**Direktur Keuangan & SDM** : Poernomo  
**Direktur Operasional** : Lalan Sukmaya

Dewan Direksi diangkat sesuai Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK 52/MBU/02/2020 Tanggal 26 Februari 2020 Tentang pemberhentian dan pengangkatan anggota-anggota direksi perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertani.

## **1.6. Sumber Daya Manusia**

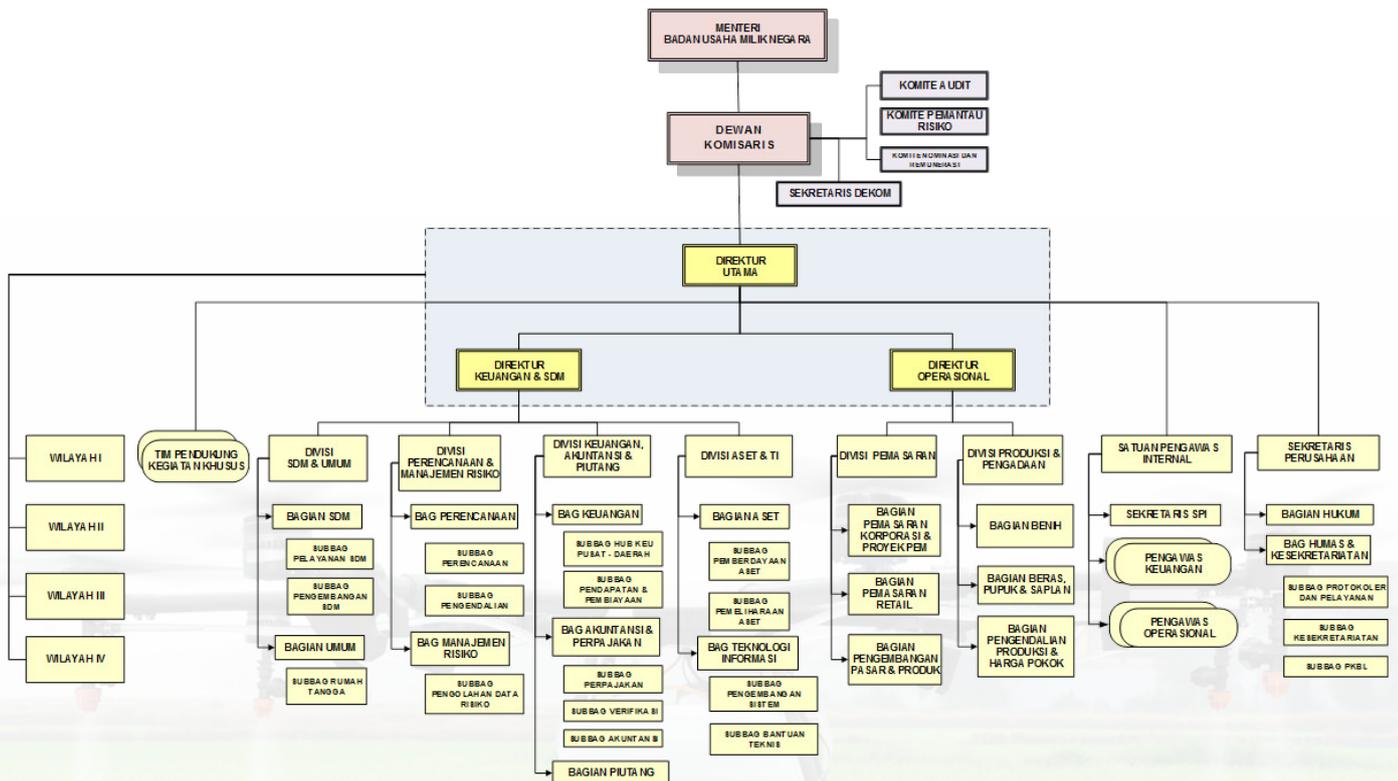
Jumlah sumber daya manusia Perseroan per 31 Desember 2019 diperkirakan mencapai 736 orang, berkurang 62 orang apabila dibandingkan jumlah per 31 Desember 2018 yang sebanyak 799 orang. Dari total jumlah SDM tersebut di atas, 475 orang atau 64,45% merupakan pegawai organik (tetap).

## **1.7. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi Perseroan ditetapkan berdasarkan Peraturan Direksi PT. Pertani (Persero) No. 005/PERT.D/ORG.00/2018 tanggal 25 Agustus 2018 tentang Tata Kerja Dan Susunan Organisasi PT Pertani (Persero) yang diperbarui dengan No. PERT.006/PERT.D/ORG.00/2019 tanggal 28 Agustus 2019 tentang Tata Kerja Dan Susunan Organisasi PT Pertani (Persero), Struktur Organisasi PT Pertani (Persero).

Mengacu pada struktur organisasi tersebut bisnis Perseroan dikelola oleh Kantor Pusat dan Kantor Daerah, dengan pembagian tugas sebagai berikut:

Gambar 6  
**STRUKTUR ORGANISASI**



**Kantor Pusat**

**Direktur Utama**, bertugas mengkoordinasikan dan menangani kegiatan lintas direktorat untuk kelancaran operasional perusahaan dan pengawasan internal, membawahi:

- Satuan Pengawas Internal membawahi Sekretaris SPI, Pengawas Keuangan dan Pengawas Operasional.
- Sekretaris Perusahaan yang membawahi Bagian Hukum, Bagian Hubungan Masyarakat dan Kesekretariatan.

**Direktur Keuangan dan SDM**, menangani kegiatan bidang keuangan, akuntansi dan pajak, perencanaan dan anggaran, manajemen

risiko, teknologi informasi, sumber daya manusia (SDM), bidang umum, pengelolaan aset dan kepemilikan, bidang hukum dan penagihan piutang yang membawahi:

- Divisi Keuangan dan Akuntansi yang membawahi Bagian Keuangan, Bagian Akuntansi dan Perpajakan dan Bagian Piutang.
- Divisi Perencanaan dan Manajemen Risiko yang membawahi Bagian Perencanaan dan Bagian Manajemen Risiko.
- Divisi SDM dan Umum yang membawahi Bagian SDM dan Bagian Umum.
- Divisi Teknologi Informasi yang membawahi Bagian Asset dan Teknologi Informasi.

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

**Direktur Operasional**, bertugas menangani kegiatan pemasaran, produksi/pengadaan sarana produksi pertanian, perbenihan, perberasan dan komoditi lain dan pengelolaan gudang yang membawahi:

- Divisi Produksi dan Pengadaan yang membawahi Bagian Benih, Bagian Beras dan Pupuk dan Saprotan Lainnya, Bagian Pengendalian Produk dan Harga Pokok.
- Divisi Pemasaran yang membawahi Bagian Pemasaran Korporasi dan Proyek Pemerintah, Bagian Pemasaran Ritel dan Bagian Pengembangan Pasar dan Produk

## Kantor Daerah

Kantor daerah yang berada di dalam organisasi Perseroan terdiri dari:

- Wilayah membawahi Bagian Operasional, Bagian Keuangan & akuntansi dan Cabang.

- Cabang membawahi sejumlah unit usaha yang mencakup Unit Pemasaran, UPB (Unit Produksi Benih), UPP (Unit Penggilingan Padi) dan Unit Produksi Pupuk dan Pesticida.

## 1.8. Aset

Perseroan memiliki sarana usaha dan sarana kerja yang cukup memadai untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan. Namun sarana usaha dan sarana kerja yang dimiliki perusahaan sebagian besar sudah tua, sehingga perlu dilakukan investasi atau renovasi.

Investasi dan renovasi dilakukan menggunakan dana PMN Tahun 2015 dan dana perusahaan yang dilaksanakan sesuai yang telah diajukan ke Kementerian Keuangan dan untuk dana perusahaan dilaksanakan secara selektif, yaitu dengan penajaman/prioritas investasi dan renovasi yang mendukung operasional perusahaan.

## JARINGAN USAHA PT PERTANI



## **BAB 2**

# **EVALUASI KINERJA PERSEROAN PERIODE 2015-2019**

**P**ada periode 2015-2019 Perseroan dihadapkan pada situasi perekonomian dan bisnis yang dinamis. Dinamika tersebut tercermin pada pertumbuhan ekonomi nasional yang tumbuh rata-rata 5,01% per tahun sepanjang periode lima tahun kebelakang ini. Sektor pertanian juga memperlihatkan rata-rata pertumbuhan sebesar 3,89% per tahun pada periode yang sama, dengan tingkat kontribusi pada PDB sebesar 13,49% (2015), 13,45% (2016), 13,53% (2017), 12,81% (2018) dan 12,72% (2019). Gambar 8 menampilkan data mengenai Pertumbuhan Ekonomi dan Pertanian periode 2015-2019.

Selama periode 2015-2019, Perusahaan menghadapi tantangan usaha yang cukup berat mengingat beban kerugian yang diderita dalam dua tahun sebelumnya. Di tahun 2013 dan 2014, Perseroan merugi berturut-turut sebesar Rp. 278,27 miliar dan 199,21 miliar. Kerugian tersebut di antaranya bersumber pada kesulitan Perseroan mereposisi bisnis berfokus pada produk gabah yang memiliki karakteristik berbeda dengan fokus usaha yang sebelumnya ditekuni Perseroan, yakni: produsen benih dan distributor pupuk. Disamping itu, tidak adanya pelaksanaan Publik Service Obligation (PSO) Bantuan Langsung Benih Unggul (BLBU) melalui

## **Pertumbuhan Ekonomi & Sektor Pertanian**

<b>KETERANGAN</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Pertumbuhan ekonomi nasional</b>	<b>4,79%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,07%</b>	<b>5,17%</b>	<b>5,02%</b>
<b>Pertumbuhan sektor pertanian</b>	<b>3,77%</b>	<b>3,25%</b>	<b>3,87%</b>	<b>3,91%</b>	<b>3,64%</b>
<b>Kontribusi pertanian pada GDP</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,45%</b>	<b>13,53%</b>	<b>12,81%</b>	<b>12,72%</b>

*Sumber:* PT Pertani (Persero), diolah dari berbagai sumber.

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

Perseroan juga memberi kontribusi terjadinya kerugian Perseroan di tahun 2014. Di tengah kondisi buruk yang dihadapi, Perseroan menempuh efisiensi operasional, antara lain: pemutusan kontrak kerja outsourcing, program pensiun dini, pengurangan tunjangan karyawan antara 28-50%, dan termasuk juga pemutusan hubungan kerja.

## **2.1. TINJAUAN KINERJA OPERASIONAL**

Kinerja operasional Perseroan selama periode 2015-2019 secara umum mencerminkan kondisi yang kurang menggembirakan, sebagaimana disajikan pada Gambar 9.

Di tahun 2015, Perseroan kembali ditunjuk pemerintah sebagai pelaksana PSO subsidi benih padi. Perseroan juga menerima Penambahan Modal Negara (PMN) dari pemerintah sebesar Rp. 470 miliar. Sayangnya, penerimaan PMN baru bisa terlaksana pada penghujung tahun 2015. Perseroan tidak bisa memanfaatkan PMN tersebut sebagai sumber pembiayaan PSO subsidi benih padi. Pelaksanaan PSO dilakukan Perseroan secara terbatas dan tidak dapat mendorong pertumbuhan pendapatan yang signifikan di tahun 2015.

Perseroan membukukan Pendapatan Rp. 1,16 triliun dengan Beban Pokok Penjualan Rp. 1,08 triliun, dan mencatatkan Laba Kotor Rp. 77,51 miliar di tahun 2015. Tingkat Beban Usaha yang mencapai Rp. 148,57 miliar menjadikan Perseroan mengalami Rugi Usaha Rp. 71,07 miliar. Selanjutnya, Perseroan membukukan Beban Lain-lain Rp. 73,71 miliar dan Manfaat Pajak Penghasilan sebesar Rp. 29,81 miliar, sehingga kinerja operasional Perseroan kembali mencatat Rugi Bersih Rp. 114,11 miliar di akhir tahun 2015.

Di tahun 2016, Perseroan memanfaatkan PMN yang diperoleh di tahun sebelumnya untuk menjalankan penugasan PSO sekaligus aktivitas penjualan komersial pada tahun 2016. Dengan dukungan pembiayaan dari pemanfaatan PMN, Perseroan meraih pendapatan Rp. 1,28 triliun yang berasal dari hasil penugasan PSO Rp. 432,54 miliar dan penjualan komersial mencapai Rp. 848,56 miliar. Besarnya Beban Pokok Penjualan yang mencapai 89,12% dari pendapatan atau setara dengan Rp. 1,14 triliun, Perseroan hanya mencatatkan Laba Kotor Rp. 139,36 miliar, dimana angka ini belum cukup untuk menutup Beban Usaha yang mencapai Rp. 156,58 miliar, sehingga Perseroan masih mengalami Rugi Usaha Rp. 17,22 miliar. Dengan perolehan Pendapatan Lain-lain Rp. 22,59 miliar dan Manfaat Pajak Penghasilan Rp. 150 juta, Perseroan meraih kinerja operasional positif dengan Laba Bersih Rp. 5,52 miliar di tahun 2016.

Di tahun 2017 Perseroan melakukan terobosan dengan melakukan diversifikasi usaha, yakni: terjun ke dalam usaha pengadaan benih bawang putih dan bawang putih konsumsi. Diversifikasi usaha ini merupakan bagian penugasan Pemerintah untuk menyerap benih bawang produk petani sekaligus membudidayakan benih bawang putih unggul yang bisa beradaptasi di iklim tropis. Merealisasikan budidaya benih bawang putih, Perseroan telah menandatangani kerjasama penggunaan lahan dengan 6 kelompok tani, di Bima, Lombok Timur, Karanganyar, Temanggung, Bandung dan Solok, khususnya untuk pengadaan lahan produksi seluas 1.635 ha.

Perseroan meraih peningkatan Pendapatan yang signifikan hingga 36%, yakni Rp. 1,74

## Kinerja Operasional Periode 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
	(dalam miliar Rp.)				
PENDAPATAN	1.160,64	1.281,09	1.742,01	1.772,94	1.217,20
BEBAN POKOK PENDAPATAN	1.083,14	1.141,73	1.569,65	1.674,42	1.132,77
LABA KOTOR	77,51	139,36	172,37	98,52	84,44
BEBAN USAHA					
Penjualan	12,33	13,06	13,20	9,45	9,88
Administrasi dan umum	136,24	143,51	150,94	173,90	161,36
Jumlah	148,57	156,58	164,14	183,35	171,24
LABA (RUGI) USAHA	(71,07)	(17,22)	8,23	(84,83)	(86,80)
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN					
Pendapatan lain-lain	18,15	43,98	50,20	15,95	26,55
Beban lain-lain	(91,86)	(21,39)	(38,10)	(48,04)	(58,57)
Jumlah	(73,71)	22,59	12,10	(32,09)	(32,02)
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	(144,77)	5,37	20,33	(116,92)	(118,81)
BEBAN (MANFAAT) PAJAK PENGHASILAN					
Pajak kini - final	(0,05)	(0,04)	(0,05)	(0,06)	(0,15)
Pajak tangguhan	29,86	0,19	5,24	33,91	5,61
Jumlah	29,81	0,15	5,19	33,85	5,46
LABA (RUGI) BERSIH	(114,96)	5,52	25,52	(83,07)	(113,35)
PENDAPATAN (BEBAN) KOMPREHENSIF					
Selisih penilaian kembali aset properti	-	-	-	-	779,13
Pengukuran liabilitas imbalan pasti	0,85	(1,74)	(1,92)	1,69	(16,82)
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF	(114,11)	3,78	23,60	(81,38)	648,96
Jumlah Laba (rugi) bersih yang dapat diatribusikan kepada:					
Pemilik entitas induk	(114,97)	5,51	25,52	(83,07)	(113,36)
Kepentingan non pengendali	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01
Jumlah	(114,96)	5,52	25,52	(83,07)	(113,35)
Jumlah Laba (rugi) komprehensif yang dapat diatribusikan kepada:					
Pemilik entitas induk	(114,12)	3,77	23,60	(81,38)	648,95
Kepentingan non pengendali	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01
Jumlah	(114,11)	3,78	23,60	(81,38)	648,96

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

triliun, dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan Pendapatan dihasilkan oleh kegiatan usaha Perberasan (99%), Perbenihan (49%), dan Jasa & Aneka Usaha (449%). Perolehan Pendapatan dari Jasa & Aneka Usaha merupakan kontribusi dari diversifikasi usaha bawang putih. Akan tetapi, kegiatan usaha Pupuk justeru kendatipun tidak signifikan mengalami penurunan 2%.

Masih menjadi tantangan besar Perseroan di tahun 2017 adalah menekan Beban Pokok Penjualan, dimana rasionya masih berada pada 90,11% dari Pendapatan atau mencapai Rp. 1,57 triliun. Dengan Beban Pokok Penjualan tersebut, Perseroan membukukan Laba Kotor Rp. 172,37 miliar, sedikit di atas Beban Usaha sebesar Rp. 164,14 miliar, dan meraih Laba Usaha Rp. 8,23 miliar. Dilakukannya penjualan aset telah memberikan perolehan Pendapatan Lain-lain menjadi Rp.12,10 miliar dan setelah ditambah Manfaat Pajak Penghasilan Rp. 5,19 miliar, kinerja operasional Perseroan menghasilkan Laba Bersih Rp. 25,52 miliar pada akhir tahun 2017.

Pendapatan Perseroan di tahun 2018 mencapai Rp. 1,77 triliun atau naik 2% dibanding tahun 2017 yang sebesar Rp. 1,74 triliun. Kenaikan ini semata-mata berasal dari kegiatan Jasa & Aneka Usaha yang meningkat 310% mencapai Rp. 479,36 dari Rp. 116,98 miliar di tahun sebelumnya. Sementara itu, penurunan pendapatan terjadi pada kegiatan usaha Pupuk (3%), Perberasan (7%) dan Perbenihan (42%).

Di tahun ini Perseroan masih sulit menekan Beban Pokok Penjualan yang rasionya mencapai 94,44% dari Pendapatan atau

senilai Rp. 1,67 triliun. Perolehan Laba Kotor sebesar Rp. 98,52 miliar tidak mencukupi menutup Beban Usaha yang sebesar Rp. 183,35 miliar, sehingga Perseroan mengalami Rugi Usaha Rp. 84,83 miliar. Adanya Manfaat Pajak Penghasilan Rp. 33,91 miliar, sedikit lebih tinggi dari Beban Lain-lain yang sebesar Rp. 32,10 miliar, tidak dapat menghindarkan kinerja operasional Perseroan kembali menanggung Rugi Bersih Rp. 83,07 miliar pada akhir tahun 2018.

Di tahun 2019, dibandingkan tahun sebelumnya, Pendapatan Perseroan turun cukup tajam hingga 32% mencapai Rp. 1,22 triliun. Seluruh kegiatan usaha Perseroan mengalami penurunan, dimana kegiatan usaha Pupuk turun 13%, Perberasan 4%, Perbenihan 16%, dan Jasa & Aneka Usaha 83%. Dengan tingkat Beban Pokok Penjualan Rp. 1,13 triliun atau 93,06% dari Pendapatan, Perseroan meraih Laba Kotor Rp. 84,44 miliar, dimana angka kurang dari separuh dari Beban Usaha yang mencapai Rp. 171,24 miliar, sehingga Perseroan harus menderita Rugi Usaha Rp. 86,80 miliar. Di luar itu, Perseroan masih menanggung Beban Lain-lain Rp. 32,02 miliar dan menerima perolehan Manfaat Pajak Penghasilan Rp. 5,46 miliar, yang pada akhirnya kinerja operasional kembali negatif dengan Rugi Bersih Rp. 113,35 miliar di tahun 2019.

## **2.2. TINJAUAN KINERJA KEUANGAN**

Posisi Aset Perseroan di tahun 2015 sebesar Rp. 1,24 triliun dan naik 32% menjadi Rp. 1,63 triliun di tahun 2016, lalu mengalami penurunan 12% pada tahun 2017 menjadi Rp. 1,44 triliun dan kembali turun 14% di tahun 2018 menjadi Rp. 1,23 triliun, lalu

## Kinerja Keuangan Periode 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
	(dalam miliar Rp.)				
<b>ASET</b>					
<b>ASET LANCAR</b>					
Kas & Setara Kas	535,55	866,78	778,64	332,23	179,61
Piutang Usaha					
Pihak Ketiga	73,98	78,59	83,85	123,78	120,35
Pihak Relasi	51,71	52,89	18,24	21,38	29,30
Piutang Lain	32,32	33,96	45,41	48,65	32,73
Persediaan	118,14	189,81	177,63	215,99	186,68
Pajak dibayar dimuka	3,85	1,81	35,50	100,98	88,04
Aset Lancar Lainnya	18,39	14,93	22,73	21,32	29,10
<b>JUMLAH ASET LANCAR</b>	<b>833,94</b>	<b>1.238,78</b>	<b>1.161,99</b>	<b>864,33</b>	<b>665,81</b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>					
Aset pajak tangguhan	170,10	170,29	43,59	77,50	83,11
Aset tetap	191,12	174,59	167,23	183,53	184,05
Beban tangguhan	18,79	18,67	17,89	17,51	19,64
Jaminan yang diberikan	0,47	0,36	0,43	0,38	0,38
Properti investasi-bersih	20,45	19,74	18,98	18,23	794,44
Aset lain-lain	6,07	12,21	25,90	71,10	84,49
<b>JUMLAH TIDAK ASET LANCAR</b>	<b>407,01</b>	<b>395,86</b>	<b>274,01</b>	<b>368,26</b>	<b>1.166,11</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>1.240,94</b>	<b>1.634,64</b>	<b>1.436,01</b>	<b>1.232,59</b>	<b>1.831,91</b>
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>					
<b>LIABILITAS</b>					
<b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>					
Utang usaha	116,52	95,74	99,20	70,52	41,95
Utang pajak	63,52	19,18	17,36	24,64	23,52
Utang bank jangka pendek	131,96	173,80	138,27	106,47	136,66
Biaya yang masih harus dibayar	56,86	10,02	16,47	12,78	10,13
Pendapatan diterima dimuka	8,76	10,19	11,21	12,62	14,19
Utang jangka panjang jatuh tempo kurang setahun					
Bank	31,80	80,00	40,00	40,00	87,00
Utang kepada Pemerintah	28,89	37,55	9,40	10,10	9,40
Utang lancar lainnya	53,95	61,10	51,67	39,46	42,84
Jaminan	-	-	-	0,20	0,20
<b>JUMLAH JANGKA PENDEK</b>	<b>492,26</b>	<b>487,58</b>	<b>383,57</b>	<b>316,79</b>	<b>365,89</b>
<b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>					
Utang jangka panjang jatuh tempo lebih setahun					
Bank	549,59	469,59	469,59	423,71	336,71
Utang kepada Pemerintah	159,63	150,97	166,74	156,64	147,95
Liabilitas imbalan kerja	28,27	10,23	8,29	9,02	22,02
Utang jangka panjang lainnya	0,12	0,12	-	-	-
<b>JUMLAH JANGKA PANJANG</b>	<b>737,61</b>	<b>630,91</b>	<b>644,63</b>	<b>589,37</b>	<b>506,67</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS</b>	<b>1.229,87</b>	<b>1.118,49</b>	<b>1.028,20</b>	<b>906,16</b>	<b>872,56</b>
<b>EKUITAS</b>					
Atribusi ekuitas kepada pemilik entitas induk	51,32	521,32	1.021,32	1.021,32	1.021,32
Cadangan modal	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Tambahan modal disetor dari Pemerintah	505,95	537,22	37,22	37,22	37,22
Selisih penilaian kembali properti investasi	-	-	-	-	779,13
Saldo laba yang dicadangkan	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Komponen ekuitas lain	23,93	22,20	20,28	21,97	5,16
Defisit	(575,44)	(569,93)	(676,35)	(759,43)	(888,78)
<b>JUMLAH</b>	<b>11,05</b>	<b>516,09</b>	<b>407,76</b>	<b>326,37</b>	<b>959,33</b>
Kepentingan non pengendali	0,02	0,05	0,05	0,05	0,02
<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>11,08</b>	<b>516,15</b>	<b>407,81</b>	<b>326,43</b>	<b>959,36</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>1.240,94</b>	<b>1.634,64</b>	<b>1.436,01</b>	<b>1.232,59</b>	<b>1831,91</b>

## **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

terangkat naik 49% ke angka Rp. 1,83 triliun di tahun 2019. Kenaikan Aset Perseroan berasal dari hasil revaluasi Properti Investasi Bersih dengan perolehan nilai mencapai Rp. 794,44 miliar.

Kas & Setara Kas berada di posisi yang kuat pada periode 2015-2017, dimana secara berturut tercatat Rp. 535,55 miliar (2015), Rp. 866,78 miliar (2016), dan Rp. 778,64 miliar (2018). Di periode tiga tahun tersebut, posisi Kas & Setara Kas Perseroan rata-rata mencapai 50% dari nilai Aset tahun berjalan. Kuatnya Kas & Setara Kas terjadi bersumber dari aktivitas pendanaan yang diberikan pemerintah melalui PMN sebesar Rp. 470 miliar tahun 2015 dan Rp. 500 miliar tahun 2016. Di tahun 2018, Kas & Setara Kas Perseroan turun ke angka Rp. 332,23 miliar dan kembali menyusut menjadi Rp. 179,61 miliar di tahun 2109.

Perseroan mencatatkan Piutang Usaha yang bergerak dari Rp. 125,69 miliar tahun 2015, naik ke angka Rp. 131,48 miliar di tahun 2016, kemudian turun menjadi Rp. 102,09 miliar di tahun 2017, lalu naik mencapai Rp. 145,16 miliar di tahun 2018 dan kembali naik ke posisi Rp. 149,66 miliar pada 2019. Pergerakan Persediaan mengalami fluktuasi dari posisi Rp. 118,14 miliar di 2015, bergerak naik ke Rp. 189,81 miliar pada tahun 2016, kemudian turun menjadi Rp. 177,63 miliar di tahun 2017, meningkat mencapai Rp. 215,99 miliar pada tahun 2018, dan turun ke angka Rp. 186,68 miliar pada 2019.

Di tahun 2019 peningkatan yang signifikan terjadi pada Aset Tidak Lancar menyusul dilakukannya revaluasi aset yang membukukan posisi Properti Investasi

menjadi Rp, 794,44 miliar. Dengan hasil ini, nilai total Aset Tidak Lancar Perseroan mencapai Rp. 1,17 triliun atau naik 217% dibandingkan tahun 2018.

Kemudian dari sisi Liabilitas Jangka Pendek tercatat peningkatan di tahun 2019 sebesar 15,50% menjadi Rp. 365,89 miliar dibandingkan tahun 2018 yang sebesar Rp. 316,79 miliar. Peningkatan ini diakibatkan naiknya Utang Bank Jangka Pendek menjadi Rp. 136,66 miliar dari sebelumnya Rp. 106,47 miliar dan Utang Jangka Panjang Bank yang telah jatuh tempo mencapai Rp. 87,00 miliar dari sebelumnya Rp. 40,00 miliar.

Dari hasil rekonsiliasi pada tanggal 13 Juli 2020 (disajikan pada Gambar 11), Utang kepada Pemerintah tercatat Rp. 157,34 miliar yang terdiri dari Utang Jangka Panjang Rp. 157,34 miliar dan Utang Jangka Panjang yang telah jatuh tempo dalam setahun senilai Rp. 9,4 miliar, dimana nilai Utang kepada pemerintah tersebut berada pada tingkat rasio 18,03% dari keseluruhan Liabilitas Perseroan yang mencapai Rp. 872,56 miliar di tahun 2019. Dilihat lebih jauh, Utang kepada Pemerintah di atas terbentuk dari Utang Pokok sebesar Rp. 22,93 miliar dan Utang Non-Pokok Rp. 134,68 miliar (terdiri dari Denda Utang Pokok Rp. 102,88 milar, Bunga/Biaya Administrasi Rp. 23,37 milar, Denda Bunga Rp. 7,58 milar, dan Bunga Masa Tenggang Rp. 844,23 juta).

Di sisi Ekuitas, terjadi peningkatan akumulatif Defisit yang berturut naik dari Rp. 575,44 miliar (2015), Rp. 569,93 miliar (2016), Rp. 676,35 (2017), Rp. 759,43 (2018), dan Rp. 888,78 (2019). Akumulasi Defisit meningkat rata-rata 12% per tahun pada periode 2015-2019.

Akumulasi ini berpengaruh signifikan mengurangi nilai ekuitas Perseroan dari waktu ke waktu.

### 2.3. TINJAUAN ARUS KAS

Arus Kas Bersih Akhir Tahun Perseroan tercatat sebesar Rp. 535,55 miliar pada tahun 2015, dan mengalami kenaikan signifikan pada

tahun 2016 menjadi Rp. 866,78 miliar, namun kemudian mengalami penurunan dalam tiga tahun belakangan selanjutnya, dimana pada tahun 2017 menjadi Rp. 778,46 miliar, Rp. 332,23 di tahun 2018, dan Rp. 179,61 miliar.

Pada periode 2015-2019, Arus Kas Dari Aktivitas Operasi Perseroan hanya

## Kinerja Arus Kas Periode 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
	(dalam miliar Rp.)				
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>					
Penerimaan dari pelanggan	1.134,75	1.276,73	1.711,60	1.731,29	1.211,56
Pembayaran kepada pemasok	(1.078,18)	(1.231,40)	(1.516,29)	(1.733,06)	(1.128,65)
Pembayaran kepada operasional	(92,10)	(141,70)	(139,85)	(149,72)	(155,29)
Pembayaran bunga	(14,37)	(20,75)	(36,62)	(41,52)	(57,51)
Penerimaan (pembayaran) lainnya	68,96	(61,29)	(24,49)	(80,77)	12,90
<b>JUMLAH ARUS KAS AKTIVITAS OPERASI</b>	<b>19,06</b>	<b>(178,41)</b>	<b>(5,65)</b>	<b>(273,78)</b>	<b>(116,99)</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
Pembelian aset tetap	(9,84)	(0,40)	(9,85)	(38,74)	(22,97)
Penjualan aset tetap	12,92	-	28,98	-	20,51
Perolehan aset lain-lain	-	-	(13,70)	(45,67)	(13,95)
<b>JUMLAH ARUS KAS AKTIVITAS INVESTASI</b>	<b>3,08</b>	<b>(0,40)</b>	<b>5,42</b>	<b>(84,41)</b>	<b>(16,42)</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>					
Penerimaan pinjaman bank	49,45	46,03	-	-	-
Pembayaran pinjaman bank	(32,37)	(35,99)	(75,53)	(77,69)	(9,81)
Tambahan modal Pemerintah	470,00	500,00	-	-	-
Pembayaran pinjaman pemerintah	-	-	(12,56)	(10,54)	(9,40)
<b>JUMLAH ARUS KAS AKTIVITAS PENDANAAN</b>	<b>487,08</b>	<b>510,04</b>	<b>(88,09)</b>	<b>(88,22)</b>	<b>(19,21)</b>
<b>KENAIKAN (PENURUNAN) KAS BERSIH</b>	<b>509,22</b>	<b>331,23</b>	<b>(88,32)</b>	<b>(446,42)</b>	<b>(152,62)</b>
<b>KAS &amp; SETARA KAS AWAL TAHUN</b>	<b>26,33</b>	<b>535,55</b>	<b>866,78</b>	<b>778,64</b>	<b>332,23</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN</b>	<b>535,55</b>	<b>866,78</b>	<b>778,46</b>	<b>332,23</b>	<b>179,61</b>

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

mencatatkan posisi positif pada tahun 2015, yakni: sebesar Rp. 19,06 miliar. Pada tahun selanjutnya Arus Kas Dari Aktivitas Operasi mengalami defisit selama empat tahun berturut-turut, yaitu: Rp. 178,41 miliar (2016), Rp. 5,65 miliar (2017), Rp. 273,78 miliar (2018), dan Rp. 116,99 miliar (2019).

Arus Kas Dari Investasi membukukan posisi positif sebesar Rp. 3,08 miliar tahun 2015, kemudian negatif Rp. 0,40 miliar di tahun 2016, kembali positif Rp. 5,42 miliar tahun 2017, lalu kembali defisit Rp. 84,41 miliar dan juga negatif Rp. 16,42 miliar pada tahun 2019. Di tahun 2015, 2017 dan 2019, Perseroan melakukan penjualan aset tetap dengan nilai masing-masing Rp. 12,92 miliar, Rp. 28,98 miliar, dan Rp. 20,51 miliar. Di tahun 2015 dan 2016, Arus Kas Dari Pendanaan pada posisi surplus masing-masing sebesar Rp. 487,08 miliar dan Rp. 510,04 miliar. Selanjutnya, Arus Kas Dari Pendanaan tercatat negatif Rp. 88,09 miliar (2017), Rp. 88,22 miliar (2018), dan Rp. 19,21 miliar (2019). Penurunan pada Arus Kas Dari Pendanaan terjadi karena adanya pembayaran pinjaman bank dan pemerintah sebagai langkah Perseroan untuk menjaga kepercayaan kreditor sebagai mitra bisnis untuk pendanaan.

## **2.4. TINJAUAN RASIO KEUANGAN**

Rasio Keuangan merupakan alat analisis keuangan perusahaan untuk menilai kinerja suatu perusahaan berdasarkan perbandingan data keuangan yang terdapat pada laporan keuangan (neraca, laporan laba/rugi, laporan aliran kas). Secara umum, rasio keuangan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan

untuk perusahaan (profitabilitas), kemampuan perusahaan dalam membayar atau melunasi utang atau kewajiban dalam skala jangka pendek yang harus segera dipenuhi (likuiditas) dan mengukur keefektifan atau efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya (aktivitas). Rasio Keuangan PT Pertani (Persero) pada periode 2015-2019 disajikan pada Gambar 12.

Perseroan mencatatkan pertumbuhan Pendapatan pada periode 2016 sebesar 10,38%, yaitu: Rp. 1,28 triliun, dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 1,16 triliun, kemudian kembali tumbuh 35,98% menjadi Rp. 1,74 triliun pada 2017, lalu naik sedikit 1,78% tahun 2018 atau sebesar Rp. 1,77 triliun, dan mengalami penurunan hingga 31,35% tahun 2019 menjadi Rp. 1,22 triliun. Dari sisi Laba/Rugi Bersih pada periode 2015-2019, Perseroan mencatatkan Laba di tahun 2016 dan 2017 dengan nilai masing-masing Rp. 5,52 miliar dan Rp. 25,52 miliar. Sementara itu, di tahun 2015 Perseroan merugi sebesar Rp. 114,96 miliar dan kembali mengalami kerugian Rp. 83,07 miliar tahun 2018 dan Rp. 113,35 miliar tahun 2019.

Selanjutnya, disampaikan ratio keuangan perusahaan terkait Profitabilitas (yang terdiri dari *Return On Equity*, *Return On Investment* dan *Return on Asset*), Likuiditas (terdiri dari *Cash Ratio* dan *Current Ratio*) dan Aktivitas (terdiri dari *Collection Period*, *Inventory Turn Over*, dan *Total Aset Turn Over*).

### **Return On Equity (ROE)**

*Return on Equity* (ROE) merupakan indikator yang menginformasikan tingkat kemampuan dari modal sendiri yang dimiliki Perseroan

Gambar 12

## Rasio Keuangan Periode 2015-2019

INDIKATOR	2015	2016	2017	2018	2019
Penjualan (Miliar Rp.)	1.160,64	1.281,09	1.742,01	1.772,94	1.217,20
Laba/Rugi Bersih (Miliar Rp.)	(114,96)	5,52	25,52	(83,07)	(113,35)
<b>Financial Ratio</b>					
Return on Equity (%)	-	1,12	-0,89	-27,29	-14,03
Return on Investment(%)	-20,28	0,28	-2,51	-14,66	-11,85
Cash Ratio (%)	109,42	177,69	204,37	78,23	44,60
Current Ratio (%)	169,41	254,07	302,94	272,84	181,97
Collection Period (days)	39,53	37,46	21,39	29,88	44,88
Inventory Turnover (days)	39,81	60,68	41,30	47,08	60,15
Total Asset Turn Over (%)	93,95	81,06	122,79	145,13	66,77
Total Equity to Asset (%)	0,89	31,57	28,40	26,48	52,37
Return On Asset (%)	-9,26	0,34	1,78	-6,74	-6,19
Debt Equity Ration (%)	11.127,34	216,72	252,16	277,64	90,95

untuk menghasilkan laba setelah pajak. Di tahun 2015, ROE tercatat sebesar 992,90%. Di tahun 2016-2017, perseroan mencatatkan keuntungan berpengaruh terhadap tingkat perolehan ROE sebesar 1,12% di tahun 2016 dan -0,89% di tahun 2017. Kerugian yang dialami Perseroan di tahun 2018 dan 2019 kembali menciptakan ROE negatif. Akibat kerugian tersebut, ROE Perseroan berada pada tingkat -27,29% di tahun 2018 dan -14,03%.

### Return On Investment (ROI)

Rasio keuangan ini menginformasikan imbalan/pengembalian investasi aktiva yang digunakan dalam kegiatan usaha perusahaan. Dalam perhitungan ini laba hasil penjualan aktiva tetap, aktiva non-produktif, aktiva lain-lain, saham penyertaan langsung dikeluarkan dari perhitungan. Realisasi

*Return On Investment* (ROI) pada tahun 2015 berada pada tingkat perolehan negatif, yaitu: 20,28%. Di tahun 2016 realisasi ROI tercatat positif 0,28%, namun kembali menjadi negatif -2,51% tahun 2017, dan terdegradasi di angka -14,66% di tahun 2018 dan masih berada pada -11,85% tahun 2019.

### Return on Asset

*Return on Asset* adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya atau aset yang dimilikinya. Sebagai rasio profitabilitas, ROA digunakan untuk menilai kualitas dan kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari pemanfaatan aset yang dimilikinya. Realisasi *Return on Asset* Perseroan berada pada tingkat -9,26% di tahun 2015 lalu 0,34% di tahun 2016, kemudian mencapai 1,78% di

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

tahun 2017, dan -6,74% di tahun 2018, serta -6,19% pada tahun 2019.

## Earning Before Interest Tax

Setiap perusahaan diharapkan memiliki tingkat operasi yang mampu menghasilkan keuntungan. *Earning Before Interest Tax* menjadi indikator tingkat kemampuan operasi Perseroan menghasilkan keuntungan. Perhitungan ini menunjukkan berapa banyaknya laba yang dihasilkan perusahaan dari operasinya sendiri tanpa memperhatikan bunga dan pajak. Pada periode 2015-2019, Perseroan tingkat realisasi *Earning Before Interest Tax* ada pada angka negatif Rp. 130,40 miliar tahun 2015, lalu positif Rp. 26,12 miliar tahun 2016, Rp. 56,94 miliar tahun 2017, negatif Rp. 75,40 miliar tahun 2018, dan kembali negatif Rp. 61,30 miliar tahun 2019. *Earning Before Interest Tax* menunjukkan bahwa operasi Perseroan tidak memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan pada dua tahun terakhir.

## Cash Ratio

*Cash ratio* mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk menutup kewajiban lancar dari aktiva lancar yang paling likuid. Pos aktiva lancar tersebut adalah Kas, Bank dan Investasi Jangka Pendek.

Perseroan mencatatkan perolehan *Cash Ratio* pada periode 2015-2019 sebesar 109,42% di tahun 2015, lalu meningkat secara signifikan sebesar 177,69% di tahun 2016 kemudian naik lagi menjadi 204,37% di tahun 2017, dan turun berada pada rasio 78,23% di tahun 2018 dan kembali turun mencapai rasio 44,60% di tahun 2019. Dari catatan

dua tahun belakangan, terindikasi bahwa Perseroan mengalami penurunan kemampuan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek.

## Current Ratio

*Current Ratio* menginformasikan kemampuan perusahaan untuk menutupi kewajiban jangka pendek dengan melihat pada perbandingan posisi aktiva lancar dengan kewajiban jangka pendek.

*Current Ratio* pada periode 2015-2019 berturut-turut mencapai sebesar 169,41% pada tahun 2015 kemudian naik 254,07% di tahun 2016, serta kembali meningkat menjadi 302,94% di tahun 2017, sedikit turun mencapai 272,84% di tahun 2018, dan kembali turun menjadi 181,77% di tahun 2019. Dari angka *Current Ratio* ini, kendatipun Perseroan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek, namun dalam dua tahun belakangan kemampuan tersebut berada pada *trend* yang terus mengalami penurunan.

## Collection Period

*Collection Period* menginformasikan kemampuan perusahaan dalam untuk melakukan penagihan piutang dagang dari sejak timbul hingga dapat tertagih dan kembali menjadi setara kas. Kecepatan Perseroan dalam menarik piutang dagang bersifat krusial untuk memperoleh dana bagi pengadaan atau kegiatan operasional. *Collection period* Perseroan pada periode 2015-2019 tercatat sebagai berikut: 39,53 hari di tahun 2015, lalu menjadi 37,46 hari (2016) dan 21,39 hari (2017), kemudian 29,88

hari (2018), dan 44,88 hari pada tahun 2019. Dengan tingkat kolektibilitas ini, Perseroan terbilang mampu menarik piutang secara cukup cepat menjadi kas. Kondisi ini memberi pengaruh positif pada arus kas dari aktifitas operasi.

Modal kerja digunakan untuk membiayai operasional perusahaan sehari-hari, terutama yang memiliki jangka waktu pendek. Modal Kerja menjadi salah indikator terhadap tingkat likuiditas Perseroan. Rasio modal kerja terhadap total aset adalah tingkat ketersediaan modal kerja perusahaan dibandingkan dengan total aset total aset yang dimiliki. Tingkat *Working Capital To Total Assets Ratio* pada periode 2015-2019 berada pada posisi 27,53% di tahun 2015, meningkat menjadi 45,96% di tahun 2016 dan menjadi 54,21% tahun 2017, kemudian turun ke posisi 42,44% pada tahun 2018, dan turun tajam menjadi 16,37% di tahun 2019. Kembali tercermin bahwa Perseroan mengalami gangguan dalam hal tingkat likuiditas dalam dua tahun terakhir.

### **Total Assets Turnover**

*Total Assets Turnover* (TATO) mengukur intensitas perusahaan dalam menggunakan aktivasnya. Rasio ini merupakan ukuran sampai seberapa jauh aktiva telah dipergunakan dalam kegiatan perusahaan atau menunjukkan berapa kali aktiva berputar dalam periode tertentu. Rasio ini memberikan indikasi mengenai efisiensi penggunaan aktiva perseroan untuk peningkatan hasil usaha.

Pada periode 2015-2019, Perseroan mencatatkan tingkat perputaran total

aset atau TATO mencapai 151,39% pada tahun 2015, lalu menurun menjadi sebesar 94,98% pada tahun 2016, dan kembali turun menjadi 78,41% pada tahun 2017, kemudian meningkat menjadi 122,55% pada tahun 2018, dan kembali meningkat menjadi 151,19% pada 2019. Dari pencapaian perputaran total aset di atas, tergambar bahwa tingkat efisiensi penggunaan aktiva untuk peningkatan hasil usaha berlangsung dinamis, namun tingkat efisiensi tersebut menguat posisinya pada 2017 dan 2018.

### **Inventory Turn Over**

*Inventory Turn Over* menunjukkan kemampuan perusahaan memutar persediaan menjadi uang kas. Rasio pergerakan persediaan pada periode 2015-2019 tercatat 39,81 hari pada tahun 2015, kemudian 60,68 hari di tahun 2016, 41,30 hari di tahun 2017, dan 47,08 hari di tahun 2018, serta 60,15 hari di tahun 2019.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pergerakan persediaan berjalan lambat, rata-rata di atas 30 hari. Untuk itu, dibutuhkan upaya untuk mempercepat perputaran pesediaan menjadi uang kas agar selanjutnya dapat tersedia dana bagi aktivitas operasional Perseroan.

### **Total Equity To Asset**

*Total Equity To Asset* menunjukkan pentingnya sumber modal pinjaman dan tingkat keamanan yang dimiliki perseroan. Realisasi *Total Equity To Asset* Perseroan berada pada tingkat 93,95% di tahun 2015 lalu 81,06% di tahun 2016, kemudian mencapai 122,79% di tahun 2017, dan 145,13% di tahun 2018, serta 66,77% pada tahun 2019.

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

## **Rasio Modal Sendiri Terhadap Aset**

Rasio Modal Sendiri Terhadap Aset menginformasikan kemampuan perusahaan mendayagunakan aset dalam meningkatkan modal sendiri. Realisasi Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset Perseroan berada pada tingkat 0,89% di tahun 2015 lalu 31,57% di tahun 2016, kemudian mencapai 28,40% di tahun 2017, dan 26,48% di tahun 2018, serta 52,37% pada tahun 2019.

## **Debt Equity Ratio**

DER adalah rasio hutang (debt) terhadap modal (equity). Merupakan rasio yang paling sering dipakai untuk menganalisa kesehatan perusahaan. Realisasi *Total Equity To Asset* Perseroan berada pada tingkat 11.127,34% di tahun 2015 lalu 216,72% di tahun 2016, kemudian mencapai 252,16% di tahun 2017, dan 277,64% di tahun 2018, serta 90,95% pada tahun 2019.

## BAB 3

# MODAL SAHAM

**P**erseroan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sahamnya 100% dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Struktur modal terdiri dari Modal Saham, Cadangan Modal, Tambahan Modal disetor oleh Pemerintah, Saldo Dicadangkan, Komponen Ekuitas lain, dan Selisih Penilaian Kembali Properti Investasi. yang dimiliki Perseroan terus mengalami peningkatan selama periode 2015-2019. Bagian ini akan menyampaikan pergerakan struktur modal Perseroan pada periode 2015-2019.

Di tahun 2015, nilai saham Perseroan tercatat Rp. 586,49 miliar, kemudian mengalami kenaikan

menjadi Rp. 1,09 triliun pada 2016. Posisi nilai ekuitas di tahun 2017 dan 2018 relatif tidak banyak berubah dibandingkan dengan tahun 2016. Nilai ekuitas baru meningkat signifikan menjadi Rp. 1,85 triliun pada tahun 2019 sebagai hasil revaluasi Properti Investasi.

Cadangan modal yang tercatat sebagai Ekuitas Perseroan sebesar Rp. 2,5 miliar merupakan hasil Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham (RULBPS) PT Pertani (Persero) tanggal 30 Desember 1983

Pada tahun 2015 menerima penyertaan modal negara yang kedua ditetapkan dengan

## Posisi Ekuitas Periode 2015-2019

<b>EKUITAS</b> <i>(dalam miliar Rp.)</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Atribusi ekuitas kepada pemilik entitas induk	51,32	521,32	1.021,32	1.021,32	1.021,32
Cadangan modal	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Tambahan modal disetor dari Pemerintah	505,95	537,22	37,22	37,22	37,22
Selisih penilaian kembali properti investasi	-	-	-	-	779,13
Saldo laba yang dicadangkan	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Komponen ekuitas lain	23,93	22,20	20,28	21,97	5,16
Kepentingan non pengendali	0,02	0,05	0,05	0,05	0,02
<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>586,49</b>	<b>1.086,03</b>	<b>1.084,11</b>	<b>1.085,80</b>	<b>1.848,11</b>

## **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2015 sebesar Rp. 470,00 miliar. Penggunaan PMN untuk modal kerja sebesar Rp. 395,00 miliar untuk benih, Rp. 240,00 miliar untuk beras, Rp. 155,00 miliar dan Rp. 75,00 miliar untuk investasi. Selain berupa penyertaan modal, Perseroan juga menerima modal dari Pemerintah dalam bentuk penyerahan aset Pemerintah dengan jumlah Rp. 35,95 miliar. Total penambahan modal kepada Perseroan mencapai Rp. 505,95 miliar pada tahun 2015.

Di tahun 2016, Perseroan kembali menerima penyertaan modal dari Pemerintah sebesar Rp. 500,00 miliar yang alokasinya sebesar Rp. 350,00 miliar untuk modal kerja pengadaan benih dan Rp. 150,00 miliar untuk modal kerja pengadaan beras. Perseroan juga menerima modal dari Pemerintah dalam bentuk penyerahan aset Pemerintah dengan jumlah Rp. 37,22 miliar. Sehingga, modal yang diterima Perseroan dari Pemerintah adalah sebesar Rp. 537,22 miliar pada tahun 2016. Pada tanggal 12 Oktober 2016,

Perseroan melakukan program pengampunan pajak dengan menyampaikan surat pernyataan harta untuk pengampunan pajak dengan mengungkapkan aset tanah sebesar Rp 1,2 miliar dan atas program tersebut, perusahaan telah menerima surat keterangan pengampunan pajak dari Direktorat Jenderal Pajak No. KET-1290/PP/WPJ.19/2016 tanggal 10 November 2016.

Pada tanggal 2 Oktober 2019, Tanah dan bangunan yang terletak di Jl. Pertani, Kel. Duren Tiga, Kec. Pancoran Jakarta Selatan telah dinilai oleh penilai independen KJPP Muhammad Adlan dan Rekan dengan No. Laporan: 00573/2.0005-03/PI/01/0492/1/X/2019. Dari hasil revaluasi ini posisi Ekuitas kembali mengalami kenaikan setelah dilakukan revaluasi terhadap Properti Investasi Perseroan yang membukukan selisih penilaian mencapai Rp. 779,18 miliar, dan hal ini telah meningkatkan posisi Ekuitas menjadi Rp. 959,36 miliar, dimana tingkat rasionya terhadap total Aset sebesar 52,37%.

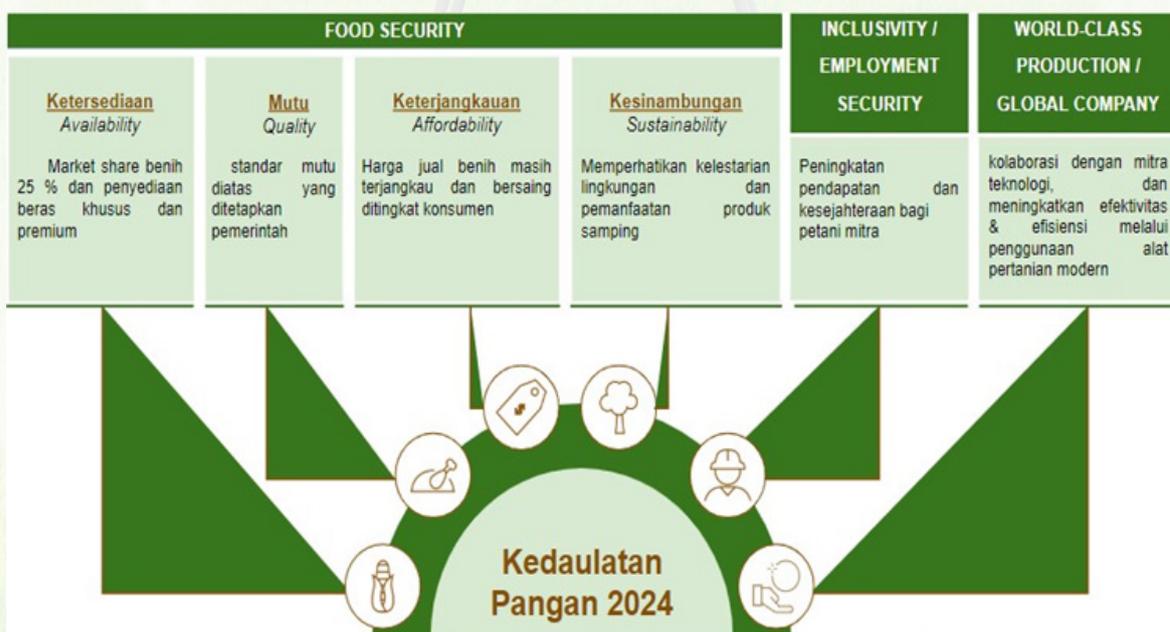
# BAB 4

## MODEL BISNIS

**M**odel bisnis adalah rencana mengenai bagaimana sebuah bisnis bisa menghasilkan keuntungan. Rencana memberi arah atau gambaran mengenai produk/jasa apa yang akan dibuat dan dijual, cara untuk membuat dan menjualnya, serta biaya yang dibutuhkan

untuk menjalankan usaha tersebut. Dalam lima tahun ke depan, tujuan Perseroan adalah melaksanakan serta menunjang program Pemerintah di bidang pangan nasional, dengan cara pengembangan yang terintegrasi sebagai nilai tambah, perusahaan juga akan mengembangkan infrastruktur dan fasilitas

## Pertani Menuju Center Of Excellence



# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

pendukung sehingga dapat tercipta sebuah ekosistem industri yang maju dan berorientasi pada masa depan. Singkatnya, fokus dan arah bisnis Persero tertuju untuk tumbuh menjadi *Center of Excellence* (COE) dalam bidang perberasan dan perbenihan, yang merupakan bisnis inti Perseroan.

Sebagai Perusahaan Center Of Excellence (COE) dalam bidang perberasan dan perbenihan mempunyai visi kedaulatan pangan, ada 6 (enam aspek) yang dijamin oleh korporasi, yaitu:

## 1. Ketersediaan

Target korporasi 2024 adalah kontribusi penjualan pada market share benih nasional sebesar 25%, penyediaan beras khusus (beras merah, hitam, dan bio- fortifikasi), dan beras premium.

## 2. Mutu

Target korporasi 2024 adalah dengan menjaga standar mutu benih dan beras diatas yang ditetapkan pemerintah.

## 3. Keterjangkauan

Target korporasi 2024 adalah dengan menjaga harga jual benih masih terjangkau dan bersaing di tingkat konsumen.

## 4. Kestinambungan

Target korporasi 2024 adalah terjaganya kelestarian lingkungan dan pemanfaatan produk samping.

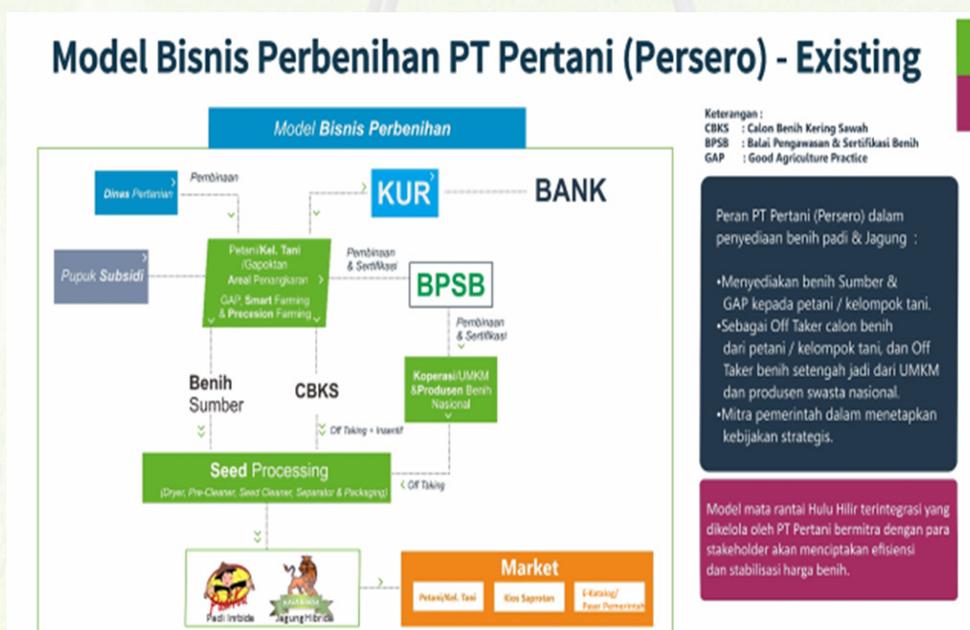
## 5. Peningkatan kesejahteraan mitra

Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan bagi petani mitra.

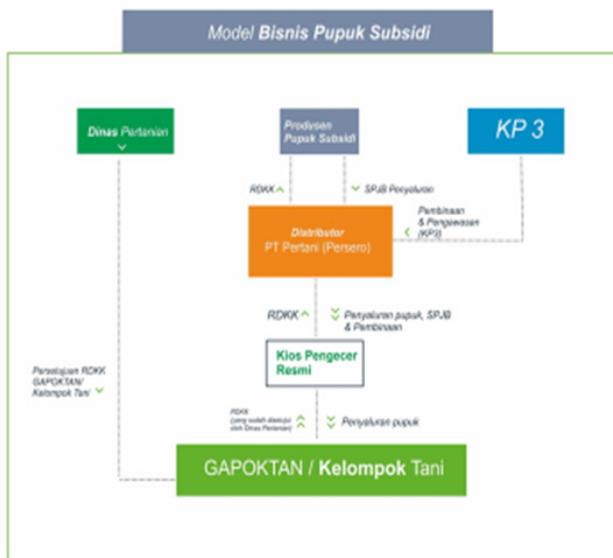
## 6. Peningkatan kapabilitas teknologi

Kolaborasi dengan mitra teknologi dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui penggunaan alat pertanian modern.

Aspek nilai-nilai korporasi dalam mencapai target perusahaan Center of Excellence dalam bidang perberasan dan perbenihan di gambarkan dalam model Bisnis PT. Pertani (Persero) sebagai berikut:



## Model Bisnis Pupuk Subsidi PT Pertani (Persero) - Existing



Keterangan :  
RDKK : Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok  
GAPOKTAN : Gabungan Kelompok Tani  
KP 3 : Komisi Pengawasan Pupuk dan Pestisida  
SPJB : Surat Perjanjian Jual Beli

Peran PT Pertani (Persero) dalam penyediaan benih bersubsidi & non subsidi :  
•Menjadi distributor resmi pupuk bersubsidi kepada kios resmi  
•Mitra pemerintah dalam menetapkan kebijakan strategis.

PT Pertani (Persero) bermitra dengan para stakeholder untuk menyediakan pupuk untuk para GAPOKTAN /Kelompok Tani.

The Member of **BUMN**

## **Pertani** Rencana **Bisnis** Kedepan

### Rencana Bisnis Kedepan

#### Beras

- ✓ Kerjasama pengadaan gabah berbasis korporasi
- ✓ Pemberlakuan standarisasi produksi, jika HPP tinggi tidak dilakukan produksi
- ✓ Penyeragaman produk/market di seluruh Indonesia
- ✓ Penggunaan paket teknologi untuk peningkatan produktivitas
- ✓ Pembentukan jaringan dan sistem distribusi

#### Benih

- ✓ Meningkatkan pemasaran dan produksi benih jagung hibrida
- ✓ Pemberlakuan standarisasi produksi dalam rangka efisiensi
- ✓ Memantapkan produksi dan pemasaran benih padi inbrida varian super, prima untuk *freemarket*
- ✓ Memproduksi dan memasarkan benih padi
- ✓ inbrida varian unggul melalui e-katalog

#### Pupuk

- ✓ Menghidupkan kembali pupuk organik milik sendiri untuk pasar *freemarket* dan e-katalog
- ✓ Meningkatkan efisiensi dalam proses distribusi pupuk subsidi
- ✓ Mengupayakan penambahan alokasi pupuk subsidi

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

## ● Model bisnis Beras



- Research

## ● Model bisnis Jagung Pakan



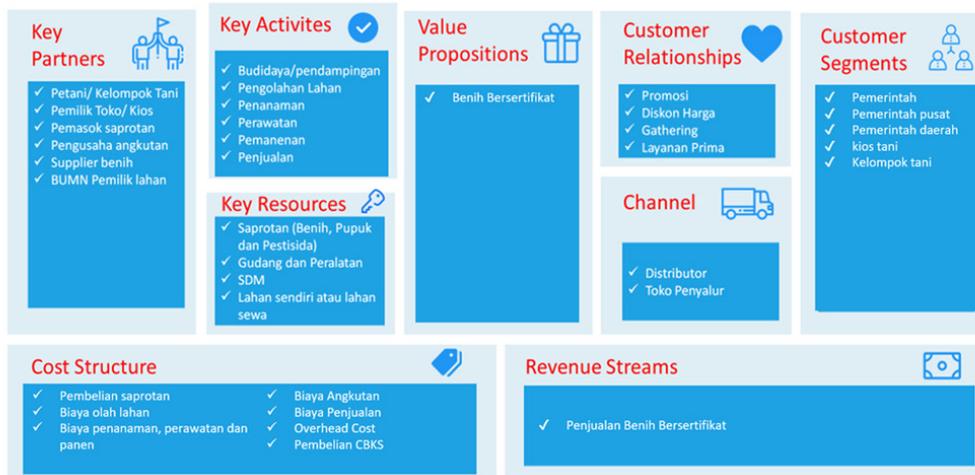
● Model Bisnis Hortikultura



● Model bisnis Hortikultura – Green House (GH)



● Model Bisnis Benih Padi



Proyeksi bisnis PT Pertani (Persero) dapat dilihat pada RJPP 2020 - 2024 yang memuat tiga aspek penting, yaitu:

1. sebagai suatu rencana yang bersifat menyeluruh,
2. Memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan
3. Bagaimana penggunaan sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan dan sasaran selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan usaha.

Dengan kata lain, RJPP 2020 - 2024 merupakan business roadmap yang menggariskan secara terperinci arah usaha dan strategi yang ditempuh perseroan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Perseroan telah menetapkan Visi “Menjadi perusahaan perbenihan dan perberasan nasional yang unggul dan berkelanjutan” dengan menjalankan misi, yaitu:

1. Memproduksi dan memasarkan produk perbenihan, perberasan, dan sarana pertanian yang unggul dan ramah lingkungan,
2. Menerapkan strategi pengembangan produk, peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan stakeholder dan
3. Mengembangkan budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang handal dan berintegritas, didukung oleh prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance).

Strategic Business Roadmap 2020-2024 merupakan upaya perseroan untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi yang diembankan pada perseroan. Dalam roadmap tersebut dimuat dua tema strategik utama, yaitu: “QUICK WIN” (tahun 2019 - 2020) dan “LONG TERM STRATEGIC PROGRAM” (2021 - 2024)

Sebagai langkah mengurangi pengaruh dan dampak kerugian sebagaimana dialami pada

tahun 2015 s.d 2018, Perseroan mengambil langkah cepat yang difokuskan pada perbaikan dan penguatan kondisi keuangan melalui “QUICK WIN”. Dalam konteks ini, Perseroan berikhtiar menempuh langkah cepat terkait dengan sejumlah sasaran pada tahun 2019 dan 2020.

“QUICK WIN” tahun 2019 dan 2020 mengartikulasikan upaya perseroan untuk meraih pemasukan aliran tunai (cash



**TEMA STRATEGIK UTAMA PT PERTANI (PERSERO)**



# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

inflow) bagi kegiatan operasional sekaligus menambah sumber pendapatan yang ditempuh melalui kerjasama dan pelepasan aset, dimana hal ini dilakukan untuk memperkuat sisi pendapatan demi terciptanya kesehatan kinerja keuangan pada tahun 2019. Di samping itu, tentunya juga dapat dimaknai sebagai langkah penyelamatan terhadap kondisi keuangan Perseroan yang masih terdampak oleh pengaruh kerugian yang dialami Perseroan tahun 2015 -2018.

Fokus tema “LONG TERM STRATEGIC PROGRAM” periode 2021-2024 diarahkan pada Pementapan dan pengembangan produk inti Perseroan secara unggul dan berkelanjutan. Salah satu upaya dalam memantapkan produk inti ditempuh melalui peningkatan produktivitas dan overall cost leadership untuk memperoleh harga pokok produksi kompetitif dan menghasilkan

produk dengan mutu sesuai permintaan pasar. Langkah lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan produk dan pasar secara lebih luas melalui proses yang selektif dari perspektif risiko dan manfaat terhadap peningkatan kinerja usaha. Perseroan juga meningkatkan kapasitas produksi, diantaranya pembentukan unit produksi benih jagung hibrida. Kemitraan usaha akan terus diperluas, tidak terbatas dengan mitra kerja dalam kegiatan produksi/pengadaan, pemasaran, dan pembiayaan dari kegiatan usaha pada existing products, tetapi juga mitra kerja terkait kegiatan pengembangan produk.

Sasaran target penjualan perusahaan tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 telah di petakan dengan grand strategy perusahaan sampai dengan tahun 2024. berikut ringkasan strategi tersebut.



## BAB 5

# KONDISI PASAR

**M**empertimbangkan kecenderungan perkembangan ekonomi makro pada periode 2016 - 2018, dan prediksi perekonomian di tahun 2019, dalam Analisa ini akan mengembangkan proyeksi perekonomian Indonesia untuk periode 2020 hingga 2024. Di dalam proyeksi tersebut disampaikan sejumlah indikator yang pada gilirannya akan dipergunakan sebagai asumsi makro.

Berikut diberikan gambaran mengenai alokasi anggaran, yaitu:

1. Anggaran Kesehatan Direncanakan Sebesar Rp 169,7 triliun atau Setara 6,2 Persen APBN
2. Anggaran Pendidikan Tahun 2021 Sebesar Rp 549,5 Triliun atau 20 Persen dari APBN
3. Anggaran Pengembangan Teknologi Komunikasi dan Informasi (ICT) Rp 30,5 Triliun

Indikator	2020		2021	2022	2023	2024
	APBN	Outlook				
a. Pertumbuhan ekonomi (%yoy)	5,3	(0,4) – 2,3	4,5 – 5,5	5,4 – 6,0	5,5 – 6,3	5,5 – 6,5
b. Inflasi (% yoy)	3,1	2,0 – 4,0	2,0 – 4,0	2,0 – 4,0	1,5 – 3,5	1,5 – 3,5
c. Tingkat bunga SPN 3 bulan (%)	5,4	4,5	-	-	-	-
Tingkat suku bunga SBN 10Y (%)	-	-	6,67	5,98	5,82	5,67
			9,56	8,07	8,16	8,24
d. Nilai tukar (Rp/US\$)	14.400	14.900	14.900	13.900	13.900	13.900
		-	-	-	-	-
		15.500	15.300	14.700	14.850	15.000
e. Harga minyak mentah (US\$/barell)	63	30 – 35	40 – 50	60 – 70	60 – 70	60 – 70
				70	70	
f. Lifting minyak (ribu barell per hari)	755	705	677 – 737	636 – 735	570 – 735	534 – 722
g. Lifting gas (ribu barell setara minyak per hari)	1.191	992	1.085	1.232	1.224	1.228
			-	-	-	-
			1.173	1.341	1.336	1.324

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

4. Pembangunan Infrastruktur Tahun 2021  
Dianggarkan Sekitar Rp 414 Triliun
5. Ketahanan Pangan Tahun 2021  
Dianggarkan Sekitar Rp 104,2 Triliun

Anggaran Ketahanan Pangan ini diarahkan untuk mendorong produksi komoditas pangan dengan membangun sarana prasarana dan penggunaan teknologi. Seperti revitalisasi sistem pangan nasional dengan memperkuat korporasi petani dan nelayan, distribusi pangan, serta pengembangan kawasan pangan berskala luas (food estate) untuk meningkatkan produktivitas pangan. Selain itu, pemerintah berkomitmen meningkatkan kesejahteraan petani dan nelayan dengan menargetkan Nilai Tukar Petani dan Nilai Tukar Nelayan sebesar 102-104 di tahun 2021.

## **Asumsi Industri**

Indonesia merupakan negara tropis yang dilalui jalur pegunungan api serta memiliki flora dan fauna beranekaragam, sehingga menjadikan Indonesia memiliki sumber daya alam berlimpah dengan tanah subur, ditambah penduduk yang mencapai 262 juta jiwa. Semua itu merupakan modal produksi untuk semua sektor, khususnya sektor pertanian yang sangat cocok dengan alam Indonesia.

Sektor pertanian berperan penting dalam perekonomian, antara lain:

- 1) Sumber pendapatan dan kesempatan kerja bagi penduduk pedesaan, dimana sebagian besar penduduk pedesaan pekerjaan utamanya sebagai petani,
- 2) Penghasil pangan untuk memenuhi kebutuhan dasar bagi penduduk yang jumlahnya semakin bertambah,
- 3) Pemacu proses industrialisasi, utamanya bagi industrialisasi yang memiliki

keterkaitan yang cukup besar dengan sektor pertanian,

- 4) Penyumbang devisa negara, karena sektor pertanian menghasilkan produk-produk pertanian yang tradable dan berorientasi pada pasar ekspor, dan
- 5) Pasar bagi produk dan jasa sektor non-pertanian. Dengan peran tersebut, sektor pertanian merupakan sektor primer dan roda penggerak dalam perekonomian nasional.

Dari sisi kontribusi terhadap Gross Domestic Bruto (GDP), sektor pertanian memberikan kontribusi rata-rata 13,4% per tahun terhadap total GDP atau berada pada peringkat kedua sebagai sektor penyumbang GDP nasional terbesar di bawah sektor industri pada peringkat pertama. Peran penting sektor pertanian juga mengemuka sebagai sektor utama yang menunjang bidang ketahanan pangan. Dewasa ini bidang ketahanan pangan menjadi agenda terdepan dari pembangunan perekonomian global. Di banyak negara ditempuh agenda dan solusi pembangunan untuk meningkatkan produktivitas di sektor pertanian di tengah kompleksitas tantangan, di antaranya: perubahan iklim global, penyusutan lahan produktif pertanian, dan peningkatan jumlah penduduk dunia.

Dalam konteks pembangunan nasional Indonesia, sektor pertanian merupakan sektor prioritas dalam pengembangan ekonomi daerah, memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia dan menciptakan lapangan kerja.

Selama periode historical sebelum 2019, level pertumbuhan sektor pertanian memperlihatkan tren pergerakan berada di bawah pertumbuhan ekonomi nasional. Kendatipun demikian, kontribusi sektor pertanian terhadap Gross

Domestic Bruto (GDP) berada pada tingkat kontribusi di atas 13% dari total GDP nasional.

Sebagai sektor prioritas dan strategis terkait kontribusi terhadap GDP, penyediaan lapangan kerja, pendistribusian pendapatan di tingkat daerah dan masyarakat kelas bawah, pengentasan kemiskinan, dan tulang punggung ketahanan pangan nasional. Ketahanan pangan nasional menunjukkan tren yang meningkat sejak tahun 2012 sampai tahun 2019.

Sebagai sektor prioritas dan strategis terkait kontribusi terhadap GDP, penyediaan lapangan kerja, pendistribusian pendapatan di tingkat daerah dan masyarakat kelas bawah, pengentasan kemiskinan, dan tulang punggung ketahanan pangan nasional.

Pandemi covid 19 memberikan dampak buruk terhadap seluruh sektor industri, termasuk sektor pangan. Oleh karena itu, Kementerian Pertanian (Kementan) menyiapkan strategi khusus agar pasokan bahan pokok masyarakat tersedia saat memulai new normal.

Kemudian, peningkatan nilai tukar petani (NTP) akan dilakukan lebih masif. Caranya dengan menaikkan harga jual gabah sehingga target penambahan NTP menjadi 103 poin, lebih tinggi dari NTP pada Maret 2020 sebesar 102,09 poin.

## **Asumsi Internal**

Dari gambaran kondisi makro ekonomi Indonesia maupun kondisi sektor pertanian yang telah dipaparkan di atas, Perseroan dapat mengenali dan memiliki perspektif mengenai kecenderungan (trend) dan dinamika lingkungan eksternal. Analisa internal Perseroan dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Salah satu tujuannya adalah identifikasi sumber daya

dan kapabilitas perseroan melalui berbagai pendekatan yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian atas posisi kemampuan bersaing Perseroan.

## **Kekuatan**

Pencapaian target kinerja perseroan akan tergantung pada kemampuan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki. Untuk itu, perseroan perlu mengidentifikasi kekuatan yang secara nyata dimiliki. Berikut ini dirumuskan kekuatan perseroan yang telah diidentifikasi, yaitu:

- Memiliki jaringan usaha yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.
- Memiliki pengalaman yang lama di bidang Agribisnis.
- Memiliki aset strategis yang berpotensi menghasilkan keuntungan.
- Hubungan kemitraan yang erat dengan kelompok tani.
- Mempunyai track record yang baik di pihak petani sebagai mitra kerja sama pengadaan bahan baku maupun sebagai konsumen, serta lembaga pemerintah.

## **Kelemahan**

Kecepatan dan keakuratan Perseroan dalam merespon dan mengantisipasi kelemahan yang selama ini telah menghambat kiprah usaha Perseroan. Sejumlah faktor yang masih dipersepsi sebagai kelemahan Perseroan antara lain sebagai berikut:

- Kondisi sarana dan fasilitas usaha kurang produktif dan kurang efisien.
- SDM kurang memiliki kultur bersaing dan kompetensinya beragam.
- Pengendalian internal lemah.
- Barang dagangan bersifat umum dan mudah didapatkan.

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

- Terkendal dalam memenuhi asas “6 tepat”: varietas, jumlah, kualitas, waktu, lokasi, dan harga.
- Belum dapat mengoptimalkan *Enterprise Resources Planning* yang mengintegrasikan pengambilan keputusan bisnis secara *real-time*.

## Peluang

Peluang terbuka lebar untuk ditransformasi menjadi kekuatan Perseroan. Analisa berikut mengidentifikasi faktor yang merupakan peluang untuk dapat dimanfaatkan oleh perseroan, yaitu:

- Potensi pasar beras, benih dan pupuk tinggi.
- Meningkatnya permintaan beras premium dan fortifikasi seiring dengan pertumbuhan kelas menengah dan program pemerintah.
- Terbuka kesempatan untuk melakukan pemberdayaan aset.

- Kesempatan pasar pupuk ke perkebunan kecil dan menengah masih terbuka.

## Ancaman

Seperti halnya peluang, sejumlah ancaman pun mendapat perhatian untuk dicermati agar tidak tumbuh menjadi gangguan yang bersifat merugikan kinerja perusahaan. Dicermati sejumlah faktor yang berpotensi menjadi ancaman usaha perseroan, antara lain:

- Beban bunga tinggi.
- Banyaknya produsen benih padi inbrida.
- Banyaknya debitur beras dan pupuk kebun yang keberatan memberikan jaminan untuk pembelian kredit.
- Posisi tawar dengan pabrikan pupuk dan pestisida/herbisida rendah.
- Terdapat distributor besar sekaligus importir yang memasok pupuk ke kebun.
- Banyaknya distributor pupuk bersubsidi.

## FAKTOR SWOT PT PERTANI (PERSEO)



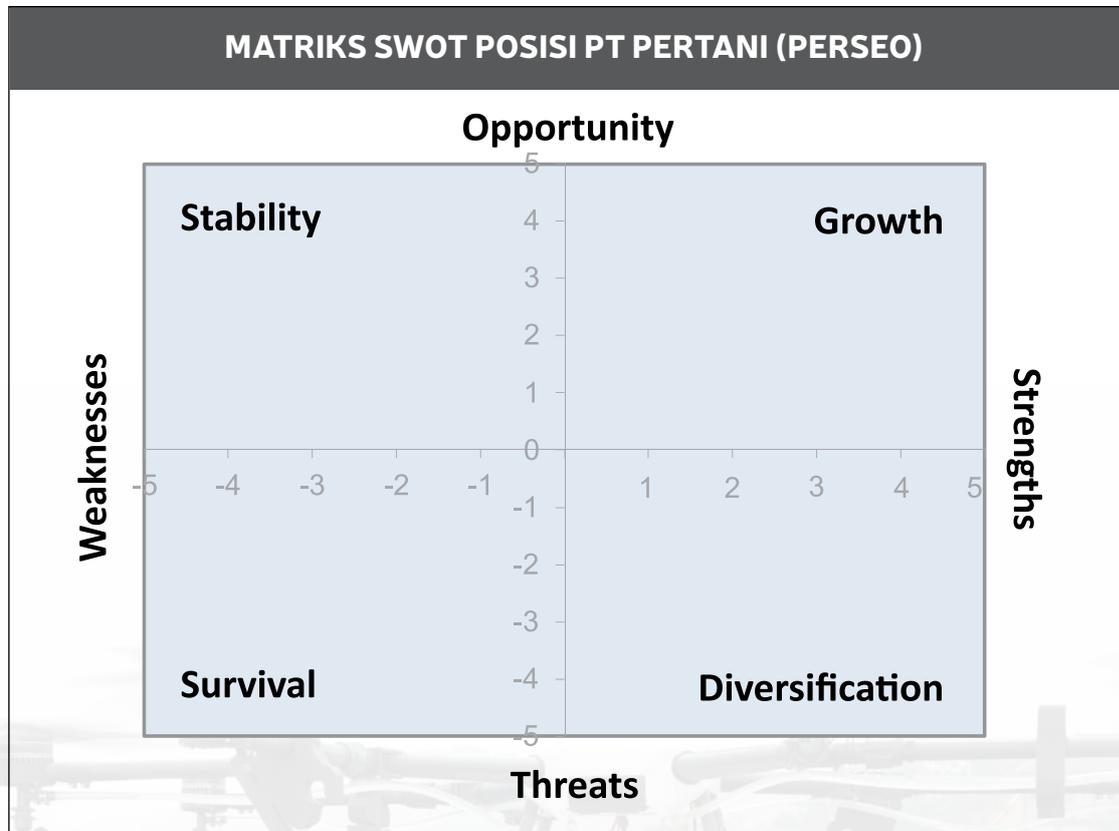
Dalam konteks analisis SWOT, dilakukan pembobotan dan pemeringkatan terhadap aspek-aspek yang ditetapkan sebagai faktor

kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

PENILAIAN FAKTOR SWOT PT PERTANI (PERSEO)					
FAKTOR KEKUATAN	WEIGHT	RANK	RATE	SCORE	
Memiliki jaringan usaha yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.	26%	2	3.417	0.72	
Memiliki pengalaman yang lama di bidang Agribisnis.	32%	1	3.417	0.60	
Memiliki aset strategis yang berpotensi menghasilkan keuntungan.	8%	5	2.917	0.30	
Hubungan kemitraan yang erat dengan kelompok tani.	20%	3	3.250	0.16	
Mempunyai track record yang baik di pihak petani sebagai mitra kerja sama pengadaan bahan baku maupun sebagai konsumen, serta lembaga pemerintah.	14%	4	3.167	0.20	
	<b>100%</b>			<b>3.22</b>	
FAKTOR KELEMAHAN	WEIGHT	RANK	RATE	SCORE	
Utilisasi mesin/instalasi yang belum optimal	10%	5	2.417	0.24	
Keterbatasan melakukan perputaran modal kerja secara optimal	14%	4	2.750	0.39	
Internal kontrol belum optimal	18%	3	2.667	0.48	
Tidak memiliki keunikan produk	28%	1	3.333	0.93	
Skill dan integritas SDM belum menunjang untuk menangkap potensi pasar dan kurang berkultur bersaing	7%	6	2.500	0.18	
Terkendala dalam memenuhi asas "6 tepat": varietas, jumlah, kualitas, waktu, lokasi, dan harga.	23%	2	3.083	0.71	
	<b>100%</b>			<b>2.92</b>	
FAKTOR PELUANG	WEIGHT	RANK	RATE	SCORE	
Potensi pasar beras, benih dan pupuk tinggi.	25%	1	3.500	1.23	
Meningkatnya permintaan beras premium dan fortifikasi seiring dengan pertumbuhan kelas menengah dan program pemerintah.	15%	4	2.917	0.64	
Terbuka kesempatan untuk melakukan pemberdayaan aset.	25%	2	3.167	0.48	
Kesempatan pasar pupuk ke perkebunan kecil dan menengah masih terbuka.	20%	3	2.750	0.77	
	<b>100%</b>			<b>3.11</b>	
FAKTOR ANCAMAN	WEIGHT	RANK	RATE	SCORE	
Beban bunga tinggi.	23%	2	3.750	0.86	
Banyaknya produsen benih padi inbrida.	18%	3	3.250	0.59	
Banyaknya debitur beras dan pupuk kebun yang keberatan memberikan jaminan untuk pembelian kredit.	10%	5	3.500	0.35	
Posisi tawar dengan pabrikan pupuk dan pestisida/herbisida rendah.	7%	6	2.833	0.20	
Terdapat distributor besar sekaligus importir yang memasok pupuk ke kebun.	14%	4	3.583	0.50	
Banyaknya distributor pupuk bersubsidi.	28%	1	3.500	0.98	
	<b>100%</b>			<b>3.48</b>	
FAKTOR INTERNAL	NILAI TERTIMBANG		FAKTOR EKSTERNAL	NILAI TERTIMBANG	
<b>KEKUATAN</b>	<b>3.22</b>		<b>PELUANG</b>	<b>3.11</b>	
<b>KELEMAHAN</b>	<b>2.92</b>		<b>ANCAMAN</b>	<b>3.48</b>	
<b>SELISIH</b>	<b>0.38</b>		<b>SELISIH</b>	<b>(0.37)</b>	

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm



Hasil analisis SWOT di atas, lihat **Gambar 17**, memperlihatkan bahwa posisi Perseroan berada pada Kuadran IV, yakni: posisi untuk melakukan strategi **diversifikasi bisnis**. Posisi ini merefleksikan bahwa Perseroan harus menjalankan strategi

optimalisasi kekuatan internal yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan dan ancaman sekaligus memanfaatkan kekuatan internal tersebut untuk merealisasikan peluang menjadi keunggulan usaha di masa mendatang.

## **BAB 6**

# **REKENING DANA INVESTASI**

---

**P**erseroan mempunyai pinjaman kepada Pemerintah yang telah diberikan secara bertahap melalui Rekening Dana Investasi (RDI) sebagai berikut:

1. RDI No 064 /DDI/1984 tanggal 24 Maret 1984 sebesar Rp. 7000.000.000 untuk bidang usaha Penggilingan padi dengan jangka waktu 1 Tahun.
2. RDI No 242/DDI/1991 tanggal 4 Nopember 1991 sebesar Rp.7000.000.000 untuk bidang usaha Pembenihan dengan jangka waktu 4 Tahun.
3. RDI No 336/DP3/1998 tanggal 27 Juli 1998 sebesar Rp. 20.000.000.000 untuk bidang usaha Pembenihan dengan jangka waktu 5 Tahun.
4. RDI No 345/DP3/1999 tanggal 7 Januari 1999 sebesar Rp. 22.000.000.000 untuk bidang usaha Pembenihan dengan jangka waktu 3 Tahun.

Dalam perjalanan atas pinjaman RDI tersebut sampai dengan saat jatuh tempo, PT Pertani (Persero) tidak mampu melakukan pembayaran baik pokok pinjaman maupun

bunga, dan denda administrasinya sehingga PT Pertani (Persero) mengajukan 2 Kali perpanjangan.

Pertama, pada Tahun 1998 Perseroan mengajukan perpanjangan jangka waktu pinjaman selama 10 tahun sampai dengan tahun 2007 dengan total nilai Rp. 56.000.000.000 yang tertuang dalam amandemen perjanjian RDI.

Kedua, Perseroan mengajukan perpanjangan perjanjian yang kedua pada tanggal 21 Januari 2008 dengan permohonan dilakukan restrukturisasi atas Pinjaman RDI tersebut selama 20 tahun dengan tenggang waktu 4 tahun, sehingga jatuh tempo pembayaran mulai tahun 2011 sampai dengan tahun 2026 dan masing masing perjanjian Pinjaman RDI tersebut dibuatkan perubahan (Amandemen).

Melalui surat nomor 364/PERT-D3/KEU-10.02017 tanggal 17 Februari 2017 dan terakhir dengan surat nomor 993/PERT.D/KEU.30.1/2017 & tanggal 07 Juni 2017, PT Pertani (Persero) telah mengajukan

## **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

pemohonan restrukturisasi pinjaman kepada Pemerintah. Pada tanggal 6 November 2017, Menteri Keuangan RI menyetujui untuk melakukan restrukturisasi pinjaman PT Pertani (Persero) atas perjanjian Pinjaman Nomor RDI-345/DP3/1999 pada 7 Januari 1999 sebagaimana diubah dengan Perjanjian Penilaian (Amandemen) Nomor AMA-161/RDI-345/DSM/2011 tanggal 8 November 2011.

Restrukturisasi tersebut menghasilkan penjadwalan ulang (*reschedule*) seluruh

kewajiban PT Pertani yang mencapai sebesar Rp. 107.635.127.395, sebagai berikut:

- a) Kewajiban pokok pinjaman sebesar Rp. 22.000.000.000 dilakukan penjadwalan kembali selama 5 tahun dari tahun 2017 sampai dengan 2021.
- b) Kewajiban non pokok pinjaman senilai Rp. 85.635.127.395 dilakukan penjadwalan kembali selama 15 tahun dari tahun 2022 sampai dengan 2036.

## **Penjadwalan Ulang & Amandemen RDI**

No.	Perjanjian Awal		Amandemen			
	No	Tahun	No	Tahun	No	Tahun
1.	RDI 064	1984	AMA 111	1998	AMA 158	2011
2.	RDI 242	1991	AMA 112	1998	AMA 159	2011
3.	RDI 336	1998	AMA 160	2011	AMA 193	2017
4.	RDI 345	1999	AMA 161	2011	AMA 194	2017

# BAB 7

## TEMUAN UJI TUNTAS

### 1. Piutang Usaha

Perseroan memberikan insentif Piutang Usaha kepada pelanggan. Piutang Usaha diberikan untuk meraih, bahkan meningkatkan penjualan tanpa mengurangi nilai pendapatan Perseroan. Akan tetapi, Piutang Usaha dapat menjadi sandungan bagi kelancaran arus kas Perseroan apabila terjadi penumpukan dan berjalan tanpa pengendalian, terutama menyangkut penagihannya.

Upaya pengelolaan Perseroan terhadap Piutang Usaha, salah satunya dilakukan

dengan pengklasifikasian umur tagihan ke dalam 5 kategori piutang: 0 sampai 1 bulan, 1-3 bulan, 3-6 bulan, 6 bulan - 1 tahun, dan di atas 1 tahun. Selain itu, Perseroan membentuk Bagian Piutang dalam organisasi Perusahaan untuk monitoring evaluasi dan penagihan piutang usaha.

Dari catatan posisi Piutang Usaha pada periode 2015-2019, terjadi kenaikan Piutang Usaha pada tahun 2016 Rp. 131,48 miliar atau sebesar 104,61% dibandingkan tahun 2015 yang sebesar Rp. 125,69 miliar. Di tahun 2017, Piutang Usaha turun 22,36%

## Posisi Piutang Usaha Periode 2015-2019

PIUTANG USAHA	2015	2016	2017	2018	2019
					<i>(dalam miliar Rp.)</i>
0 s/d 1 bulan	62,62	52,55	43,76	67,54	43,94
1 s/d 3 bulan	3,92	9,51	11,84	13,90	5,69
3 s/d 6 bulan	3,37	11,30	6,22	12,17	13,86
6 bulan s/d 1 tahun	108,78	34,31	9,48	9,98	17,66
> 1 tahun	52,34	132,80	139,76	153,99	166,95
<b>JUMLAH</b>	<b>231,04</b>	<b>240,47</b>	<b>211,06</b>	<b>257,57</b>	<b>248,11</b>
Cadangan kerugian	(105,34)	(108,98)	(108,97)	(99,18)	(98,45)
<b>JUMLAH PIUTANG TAHUN BERJALAN</b>	<b>125,69</b>	<b>131,48</b>	<b>102,09</b>	<b>158,39</b>	<b>149,66</b>

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

menjadi Rp. 102,09 miliar, kemudian naik 55,15% menjadi Rp. 158,39 miliar di tahun 2018. Di tahun 2019, Piutang Usaha mengalami penurunan 5,52% menjadi Rp. 149,66 miliar. Kendatipun terjadi penurunan Piutang Usaha sebagai langkah perbaikan penanganan piutang yang dilakukan sejak September 2018, Perseroan masih dihadapkan pada risiko bisnis dimana penjualan sepenuhnya belum dapat dilaksanakan on cash basis.

## 2. Persediaan

Pengelolaan terhadap Persediaan merupakan elemen penting dalam menjaga kelancaran dan kepastian rantai pasok produk ke pelanggan, akibat keterlambatan atau tiadanya barang yang dibutuhkan pelanggan. Persediaan juga penting untuk mengantisipasi kenaikan harga pasar sekaligus memberikan kemampuan penjualan secara kompetitif. Pada akhirnya, Persediaan juga memungkinkan Perseroan menjaga tingkat utilisasi mesin produksi yang dimiliki.

Di periode 2015-2019, Perseroan mencatatkan persediaan sebesar Rp. 117,14 miliar (2015), Rp. 188,81 miliar (2016), Rp. 176,63 miliar

(2017), Rp. 214,99 miliar (2018), dan Rp. 185,68 miliar (2019). Dicermati pada bidang usaha Perseroan, nilai Persediaan rata-rata usaha Perbenihan tertinggi pada periode 2015-2019, yakni: sebesar 35,37% dari Persediaan, disusul usaha Pupuk 30,38%, Perberasan 14%, dan Jasa & Aneka Usaha 5,95%.

Yang penting menjadi catatan adalah terjadinya tingkat Persediaan Rusak dari Persediaan yang dikelola oleh Perseroan. Pada periode 2015-2019, tercatat nilai Persediaan Rusak sebesar Rp. 33,59 miliar (2015), Rp. 33,24 miliar (2016), Rp. 35,29 miliar (2017), Rp. 40,52 miliar (2018), dan Rp. 43,62 miliar (2019). Tingkat Persediaan Rusak rata-rata mencapai rasio 18,75% per tahun sepanjang periode 2015-2019. Terjadinya tingkat Persediaan Rusak memberi beban keuangan bagi Perseroan. Pembayaran kepada pemasok untuk Pengadaan pada PT Pertani (Pesero) sebagian besar dilakukan secara tunai.

## 3. Pergerakan Aset Tetap dan Properti Investasi

Pada tahun 2015 dan 2016, Perseroan tidak terjadi penambahan aset tetap dan baru melakukannya pada tahun 2017 dalam jumlah

## Posisi Persediaan Periode 2015-2019

PERSEDIAAN	2015	2016	2017	2018	2019
					<i>(dalam miliar Rp.)</i>
Pupuk	61,93	52,63	48,81	46,01	45,30
Beras	9,80	49,22	8,85	40,53	27,79
Benih	15,41	64,91	88,37	82,68	75,77
Jasa & Aneka Usaha	6,54	5,77	12,12	18,16	10,62
Bahan Pembantu	11,96	10,46	11,07	15,22	11,28
Persediaan Rusak	33,59	33,24	35,29	40,52	43,62
<b>JUMLAH</b>	<b>139,23</b>	<b>216,23</b>	<b>204,51</b>	<b>243,12</b>	<b>214,37</b>
Cadangan kerugian	(21,09)	(26,41)	(26,88)	(27,13)	(27,69)
<b>JUMLAH PERSEDIAAN</b>	<b>117,14</b>	<b>188,81</b>	<b>176,63</b>	<b>214,99</b>	<b>185,68</b>

tidak signifikan sebesar Rp. 9,85 miliar. Karenanya, nilai buku aset tetap Perseroan bergerak menurun dari Rp. 191,20 miliar (2015), Rp. 174,59 miliar (2016) dan Rp. 167,23 miliar (2017). Di tahun 2018 dan 2019, Perseroan melakukan penambahan aset tetap masing-masing sebesar Rp. 38,61 miliar dan Rp. 22,97 miliar, yang sebagian besar direalisasikan untuk bangunan dan mesin & instalasi, dimana hal ini memberikan peningkatan pada nilai buku aset tetap mencapai Rp. 183,63 miliar (2018) dan Rp. 184,05 miliar (2019).

Dari sisi Properti Investasi, tidak terjadi pergerakan nilai yang berarti selama periode 2015-2018. Nilai buku Properti Investasi tercatat Rp. 20,45 miliar (2015), Rp. 19,74 miliar (2016), Rp. 18,98 miliar (2017), dan Rp. 18,23 miliar (2018). Pergerakan tajam terhadap posisi Properti Investasi setelah Perseroan melakukan revaluasi (tanggal 2 Oktober 2019) terhadap tanah seluas 56.695 meter per segi dan bangunan perumahan sebanyak 56 unit yang terletak di Jl. Pertani, Kelurahan Duren Tiga, Kecamatan Pancoran, Jakarta Selatan. Dari hasil revaluasi ini, diperoleh nilai wajar yang mencapai Rp. 794,44 miliar, sehingga posisi Properti

Investasi meningkat secara drastis pada tahun 2019.

#### 4. Hutang

Perseroan mencatat Hutang Usaha Rp. 41,95 miliar pada tahun 2019. Sementara itu, Posisi Hutang Bank di tahun 2019 mencapai Rp. 559,87 miliar, terdiri dari Hutang Jangka Pendek Rp. 136,66 miliar dan Hutang Jangka Panjang Rp. 423,21 miliar. Hutang Jangka Pendek bersumber dari Bank BRI Rp. 98,96 miliar dan Bank Bukopin Rp. 37,70 miliar. Hutang Jangka Panjang seluruhnya berasal dari Bank BRI, dimana Rp. 87,00 miliar dari Hutang Jangka Panjang tersebut mengalami Jatuh Tempo pada tahun 2019. Rasio Hutang Bank terhadap Liabilitas sebesar 64,16% pada tahun 2019. Hutang Bank di atas dipergunakan Perseroan sebagai kredit modal kerja untuk pembiayaan kegiatan usaha, terutama di bidang usaha pupuk, perbenihan, perberasan dan sarana produksi pertanian.

Terhadap Hutang tersebut, Perseroan melakukan pembayaran yang pada periode 2015-2019 tercatat sebesar Rp. 32,37 miliar (2015), Rp. 35,99 miliar (2016), Rp. 75,53 miliar (2017), Rp. 77,69 miliar (2018), dan Rp.

## Posisi Hutang Bank Periode 2015-2019

DESKRIPSI	2015	2016	2017	2018	2019
					<i>(dalam miliar Rp.)</i>
<b>JANGKA PENDEK</b>					
BRI	90,37	132,21	97,68	68,77	98,96
Bukopin	41,60	41,60	40,60	37,70	37,70
<b>Jumlah</b>	<b>131,96</b>	<b>173,80</b>	<b>138,27</b>	<b>106,47</b>	<b>136,66</b>
<b>JANGKA PANJANG</b>					
BRI	581,39	549,59	509,59	463,71	423,21
Hutang Jangka Panjang BRI jatuh tempo	(31,80)	(80,00)	(40,00)	(40,00)	(87,00)
<b>Jumlah</b>	<b>549,59</b>	<b>469,59</b>	<b>469,59</b>	<b>423,71</b>	<b>336,21</b>

## SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

9,81 miliar (2019). Dari catatan ini, Perseroan memiliki keterbatasan dalam pembayaran Hutang Bank pada tahun 2019, yang jauh lebih kecil dibandingkan dua tahun sebelumnya, diakibatkan terjadinya kerugian pada dua tahun terakhir ini dan arus kas operasi negatif.

Dengan keterbatasan kemampuan dalam pembayaran Hutang Bank, Perusahaan hanya dapat merealisasikan pembayaran angsuran

bunga Pinjaman BRI, tanpa mampu memenuhi pembayaran angsuran pokok pada tahun 2019. Di tahun 2020, diproyeksikan Perseroan tidak memiliki kemampuan membayar angsuran pokok sekaligus bunga atas Pinjaman BRI.

Disamping Hutang Bank. Perseroan juga memiliki Hutang kepada Pemerintah yang bersumber dari Rekening Dana Investasi, disalurkan melalui RDI 064 sejumlah Rp. 7

## Posisi Utang Kepada Pemerintah

KETERANGAN	AMA-158/ RDI-064/84	AMA-159/ RDI-242/91	RDI-336/ DP3/1998	RDI-345/ DP3/1999	TOTAL
<i>(dalam miliar Rp.)</i>					
<b>1. Kewajiban</b>					
1.1 Utang Pokok	7.00	7.00	20.00	22.00	56.00
1.2 Bunga/Biaya Administrasi	-	-	15.08	17.17	32.25
1.3 Bunga Masa Tenggang	-	0.96	-	-	1.93
1.4 Jasa Bank	-	-	-	-	-
1.5 Denda Utang Pokok	-	-	35.31	73.19	108.51
1.6 Denda Bunga	-	-	0.98	7.58	8.57
1.7 Biaya Komitmen	-	-	0.00	0.00	0.00
1.8 Denda Biaya Komitmen	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>7.00</b>	<b>7.96</b>	<b>71.38</b>	<b>119.95</b>	<b>207.26</b>
<b>2. Pembayaran</b>					
2.1 Utang Pokok	-	3.94	12.00	13.20	33.08
2.2 Bunga/Biaya Administrasi	-	-	1.59	7.30	8.88
2.3 Bunga Masa Tenggang	-	-	0.55	0.54	1.09
2.4 Jasa Bank	-	-	-	-	-
2.5 Denda Utang Pokok	-	-	0.75	4.88	5.63
2.6 Denda Bunga	-	-	0.98	-	0.98
2.7 Biaya Komitmen	-	-	0.00	0.00	0.00
2.8 Denda Biaya Komitmen	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>-</b>	<b>3.94</b>	<b>15.87</b>	<b>25.91</b>	<b>49.66</b>
<b>3. Tunggalan</b>					
3.1 Utang Pokok	3.06	3.06	8.00	8.80	22.93
3.2 Bunga/Biaya Administrasi	-	-	13.50	9.87	23.37
3.3 Bunga Masa Tenggang	0.43	0.42	-	-	0.84
3.4 Jasa Bank	-	-	-	-	-
3.5 Denda Utang Pokok	-	-	34.56	68.32	102.88
3.6 Denda Bunga	-	-	0.00	7.58	7.58
<b>Jumlah</b>	<b>3.49</b>	<b>3.48</b>	<b>56.06</b>	<b>94.57</b>	<b>157.60</b>

### Catatan:

- Posisi Utang kepada Perseroan hasil rekonsiliasi pada tanggal 13 Juli 2020

miliar (tahun 1984), RDI 242 sebesar Rp. 7 miliar (tahun 1991), RDI 336 senilai Rp. 20 miliar (tahun 1998) dan RDI 345 Rp. 22 miliar dari (tahun 1999). Dalam perjalanan waktu, terjadi tiga kali amandemen (tahun 1998, 2011 dan 2017) terkait dengan Hutang kepada Pemerintah tersebut.

Laporan Posisi Keuangan KAP mencatatkan bahwa Hutang kepada Pemerintah mengalami akumulasi hingga menjadi sebesar Rp. 188,52 miliar di tahun 2015 dan 2016. Perseroan melakukan pembayaran atas Hutang kepada Pemerintah selama periode 2017-2019 sehingga nilainya turun ke angka Rp. 176,52 miliar (2017), Rp. 166,74 miliar (2018), dan Rp. 157,34 miliar (2019).

Berdasarkan hasil rekonsiliasi pada tanggal 13 Juli 2020, tercatat bahwa realisasi pembayaran Hutang kepada Pemerintah mencapai total Rp. 49,66 miliar. Namun demikian, posisi Hutang kepada Pemerintah terbilang masih besar ada pada angka Rp. 157,34 miliar, yang terdiri dari Pokok sebesar Rp. 22,93 miliar dan Non-Pokok Rp. 134,68 miliar (terdiri dari Denda Utang Pokok Rp. 102,88 milar, Bunga/Biaya Administrasi Rp. 23,37 milar, Denda Bunga Rp. 7,58 milar, dan Bunga Masa Tenggang Rp. 844,23 juta),

## 5. Pergerakan Ekuitas

Pemerintah memberikan tambahan modal sebesar Rp. 470 miliar di tahun 2015 --yang kemudian dikonversikan sebagai modal saham Perseroan pada tahun 2016-- untuk menjaga posisi Ekuitas Perseroan agar tidak negatif akibat akumulasi kerugian sampai dengan tahun 2015 yang mencapai angka sebesar Rp. 575,44 miliar. Kendatipun demikian, posisi Ekuitas hanya tercatat Rp. 11,08 miliar. Rasio Ekuitas terhadap total Aset hanya berada pada tingkat 0,89%, yang mencerminkan hampir sepenuhnya aset Perseroan ditopang oleh Liabilitas.

Di tahun 2016, Pemerintah melakukan penambahan modal sebesar Rp. 500 miliar --juga kemudian dialihkan sebagai modal saham Perseroan di tahun 2017-- dan menjadikan posisi Ekuitas Perseroan menjadi Rp. 516,55 miliar di tahun 2016. Rasio Ekuitas terhadap total Aset meningkat menjadi 31,57%. Sementara itu, posisi Ekuitas pada tahun 2017 dan 2018 berturut-turut tercatat Rp. 407,81 miliar dan Rp. 326,43 miliar. Di sini rasio Ekuitas terhadap total Aset berada pada angka 28,40% (2017) dan 26,48% (2018). Dengan tingkat rasio rata-rata di atas 25%, posisi Ekuitas cukup

## Posisi Ekuitas Periode 2015-2019

<b>EKUITAS</b> <i>(dalam miliar Rp.)</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Atribusi ekuitas kepada pemilik entitas induk	51,32	521,32	1.021,32	1.021,32	1.021,32
Cadangan modal	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Tambahan modal disetor dari Pemerintah	505,95	537,22	37,22	37,22	37,22
Selisih penilaian kembali properti investasi	-	-	-	-	779,13
Saldo laba yang dicadangkan	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Komponen ekuitas lain	23,93	22,20	20,28	21,97	5,16
Kepentingan non pengendali	0,02	0,05	0,05	0,05	0,02
<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>11,08</b>	<b>516,15</b>	<b>407,81</b>	<b>326,43</b>	<b>959,36</b>
<b>RASIO EKUITAS DIBANDING TOTAL ASET</b>	<b>0,89%</b>	<b>31,57%</b>	<b>28,40%</b>	<b>26,48%</b>	<b>52,37%</b>

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

memberikan kontribusi dalam menopang posisi Aset Perseroan pada periode 2016-2018.

Di tahun 2019, posisi Ekuitas kembali mengalami kenaikan setelah dilakukan revaluasi terhadap Properti Investasi Perseroan yang membukukan selisih penilaian mencapai Rp. 779,18 miliar, dan hal ini telah meningkatkan posisi Ekuitas menjadi Rp. 959,36 miliar, dimana tingkat rasionya terhadap total Aset sebesar 52,37%. Pada tingkat rasio ini, Ekuitas memberikan andil yang lebih besar dibandingkan Liabilitas dalam menopang posisi Aset. Dengan kata lain, Ekuitas yang dimiliki Perseroan memiliki porsi yang lebih besar dibandingkan Liabilitas dalam membiayai Aset.

## 6. Tingkat Likuiditas & Solvabilitas

Tingkat Likuiditas sangat menentukan keberlangsungan perusahaan, utamanya menyangkut kemampuan perusahaan memenuhi kewajibannya ketika mengalami jatuh tempo (hutang lancar). Likuiditas bisa menjadi tolak ukur seberapa cepat perusahaan dalam mencairkan aset-asetnya baik dalam bentuk tunai maupun sumber-sumber tertentu untuk memenuhi kebutuhan, kegiatan, atau menanggung risiko yang bisa saja terjadi sewaktu-waktu.

Dalam Laporan Temuan Uji Tuntas ini, indikator untuk mengukur tingkat Likuiditas Perseroan dilakukan melalui Rasio Lancar (Current Ratio), Rasio Sangat Lancar (Quick Ratio), Rasio Kas (Cash Ratio), dan Rasio Modal Kerja terhadap Total Aset (Working Capital To Total Assets Ratio).

### Current Ratio

*Current Ratio* menginformasikan kemampuan perusahaan untuk menutupi kewajiban jangka pendek dengan melihat pada perbandingan posisi aktiva lancar dengan kewajiban jangka pendek. *Current Ratio* pada periode 2015-2019 berturut-turut mencapai sebesar 169,41% pada tahun 2015 kemudian naik 254,07% di tahun 2016, serta kembali meningkat menjadi 302,94% di tahun 2017, sedikit turun mencapai 272,84% di tahun 2018, dan kembali turun menjadi 181,77% di tahun 2019. Dari angka *Current Ratio* ini, kendatipun Perseroan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek, namun dalam dua tahun belakangan kemampuan tersebut berada pada *trend* yang terus mengalami penurunan.

### Quick Ratio

*Quick ratio* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva yang lebih likuid, yaitu: tanpa memperhitungkan Persediaan yang didalamnya terdapat aktiva tidak lancar. Pada periode 2015-2019, Perseroan membukukan *Quick ratio* pada tingkat 145,41% pada tahun 2015, naik menjadi 215,14% di tahun 2016, dan kembali naik lagi menjadi 256,63% pada tahun 2017, namun turun ke tingkat 204,66% di tahun 2018, dan kembali menurun menjadi 130,95% pada tahun 2019. Penurunan tingkat *Quick ratio* di tahun 2018 dan 2019 mengindikasikan kecenderungan terjadinya penurunan atas aktiva lebih likuid yang dimiliki Perseroan untuk membayar kewajiban lancar.

### Cash Ratio

*Cash ratio* mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk menutup kewajiban lancar dari aktiva lancar yang paling likuid. Pos aktiva lancar tersebut adalah Kas, Bank dan Investasi Jangka Pendek. Perseroan mencatatkan perolehan *Cash Ratio* pada periode 2015-2019 sebesar 109,42% di tahun 2015, lalu meningkat secara signifikan sebesar 177,69% di tahun 2016 kemudian naik lagi menjadi 204,37% di tahun 2017, dan turun berada pada rasio 78,23% di tahun 2018 dan kembali turun mencapai rasio 44,60% di tahun 2019. Dari catatan dua tahun belakangan, terindikasi bahwa Perseroan mengalami penurunan kemampuan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek, utamanya pada tahun 2019.

### Working Capital To Total Assets Ratio

Modal kerja digunakan untuk membiayai operasional perusahaan sehari-hari, terutama yang memiliki jangka waktu pendek. Modal Kerja menjadi salah indikator terhadap tingkat likuiditas Perseroan. Rasio modal kerja terhadap total aset adalah tingkat ketersediaan modal kerja perusahaan dibandingkan dengan total aset total aset yang dimiliki. Tingkat *Working Capital To Total Assets Ratio* pada periode 2015-2019 berada pada posisi 27,53% di tahun 2015, meningkat menjadi 45,96% di tahun 2016 dan menjadi 54,21% tahun 2017, kemudian turun ke posisi 42,44% pada tahun 2018, dan turun tajam menjadi 16,37% di tahun 2019. Kembali tercermin bahwa Perseroan mengalami gangguan dalam hal tingkat likuiditas dalam dua tahun terakhir.

Tingkat Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Dua indikator digunakan untuk pengukuran tingkat Solvabilitas, yaitu: *Debt to Asset Ratio* dan *Debt to Equity Ratio*.

### Debt to Asset Ratio

Rasio ini merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dengan jumlah seluruh aktiva. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh hutang. Realisasi *Debt to Asset Ratio* PT Pertani (Persero) berada pada tingkat 17,00% di tahun 2015 lalu menjadi 41,13% di tahun 2016, kemudian naik mencapai 82,23% di tahun 2017, kembali meningkat hingga 95,57% di tahun 2018, dan mengalami penurunan ke tingkat 63,83% pada tahun 2019.

### Debt to Equity Ratio

*Debt to Equity Ratio* adalah rasio hutang (debt) terhadap modal (equity). Merupakan rasio yang paling sering dipakai untuk menganalisa kesehatan perusahaan. Realisasi *Debt to Equity Ratio* Perseroan berada pada tingkat 11.127,34% di tahun 2015 lalu 216,72% di tahun 2016, kemudian mencapai 252,16% di tahun 2017, dan 277,64% di tahun 2018, serta 90,95% pada tahun 2019.

## 7. Struktur Pendapatan & Biaya

Struktur Pendapatan Perseroan terutama bersumber dari aktivitas penjualan usaha Pupuk, Perberasan, Perbenihan, dan Jasa & Aneka Usaha. Pada periode 2015-2019,

## Pendapatan Dan Biaya Periode 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
	(dalam miliar Rp.)				
<b>PENDAPATAN</b>					
Pupuk	675,96	640,00	626,34	608,78	530,52
Perberasan	149,00	151,05	300,49	280,28	269,53
Perbenihan	307,31	468,71	698,20	404,52	337,93
Jasa & Aneka Usaha	28,37	21,33	116,98	479,36	79,22
<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>1.161</b>	<b>1.281</b>	<b>1.742</b>	<b>1.773</b>	<b>1.217</b>
<b>BEBAN POKOK PENJUALAN</b>					
Pupuk	649,59	616,37	588,93	586,55	506,27
Perberasan	145,72	145,11	293,92	274,08	260,81
Perbenihan	279,52	376,25	585,76	343,25	320,62
Jasa & Aneka Usaha	8,31	4,01	101,03	470,53	45,06
<b>JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN</b>	<b>1.083</b>	<b>1.142</b>	<b>1.570</b>	<b>1.674</b>	<b>1.133</b>
<b>BEBAN USAHA</b>					
Penjualan	12,33	13,06	13,20	9,45	9,88
Administrasi dan umum	136,24	143,51	150,94	173,90	161,36
<b>JUMLAH BEBAN USAHA</b>	<b>148,57</b>	<b>156,58</b>	<b>164,14</b>	<b>183,35</b>	<b>171,24</b>

tercatat bahwa kontribusi usaha Pupuk terhadap Pendapatan berada pada urutan teratas, dengan tingkat kontribusi rata-rata per tahun 44,41%, disusul usaha Perberasan 37,74%, lalu Perbenihan 15,97% dan Jasa & Aneka Usaha 8,87%.

Sekalipun memberikan kontribusi tertinggi, usaha Pupuk mengalami trend yang menurun seiring berkurangnya alokasi pupuk subsidi kepada Pemerintah. Penurunan terbesar terjadi pada tahun 2019 sebesar 12,86% dibandingkan tahun 2018. Pada usaha Perberasan terjadi kenaikan tinggi pada tahun 2017 mencapai angka penjualan Rp. 300,49 miliar atau meningkat 98,94% dibandingkan

tahun 2016, namun kemudian turun 6,73% tahun 2018 dan turun lagi 3,83% di tahun 2019. Usaha Perbenihan mengalami kenaikan signifikan pada tahun 2016 dan 2017 masing-masing sebesar 52,52% dan 48,96%, akan tetapi kemudian tertekan turun sebesar 42,96% tahun 2018 dan kembali negatif 16,46% tahun 2019. Penurunan ini karena PSO benih ditiadakan. Kegiatan Jasa & Aneka Usaha menunjukkan pergerakan angka penjualan yang sangat fluktuatif. Naik hingga 448,53% (2017) dan 309,77% (2018), dengan angka penjualan masing-masing sebesar Rp. 116,92 miliar dan Rp. 479,36 miliar, namun turun tajam menjadi Rp. 79,22 miliar atau anjlok negatif 83,47% di tahun 2019. Hal ini terjadi karena Perseroan

tidak mendapat izin impor bawang putih dari Kementerian Pertanian. Padahal, penjualan bawang putih merupakan penyokong utama kenaikan pendapatan Jasa & Aneka Usaha selama tahun 2017 dan 2018.

Beban Pokok Pendapatan berada di tingkat rasio rata-rata per tahun 92,01% dari Pendapatan pada periode 2015-2019. Artinya, tingkat kemampuan Perseroan menghasilkan Laba Kotor dari kegiatan usahanya rata-rata per tahun hanya 7,99%, jauh lebih kecil dibandingkan dengan rasio rata-rata per tahun Beban Usaha yang sebesar 11,77% dari Penjualan selama periode yang sama.

Tingginya Beban Pokok Pendapatan diantaranya terjadi karena jalur pengadaan bahan baku gabah maupun calon benih melewati pihak ketiga (tengkulak) tidak langsung ke sumber pertama (produsen). Masih digunakannya pekerja angkut, karena kegiatan produksi Perseroan belum sepenuhnya otomatis, menambah besar *handling cost* pada produksi, yang pada akhirnya menjadi komponen Beban Pokok Pendapatan.

## 8. Tingkat Profitabilitas

Tingkat Profitabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas operasional perusahaan dalam menghasilkan keuntungan melalui semua kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya, yakni kegiatan penjualan, penggunaan aset, maupun penggunaan modal.. Pengukuran rasio profitabilitas dilakukan untuk memonitor dan mengevaluasi tingkat perkembangan

keuntungan perusahaan dari waktu ke waktu. Dalam Laporan Temuan Uji Tuntas, tingkat Profitabilitas ditampilkan melalui rasio *Return on Equity*, *Return on Investment* dan *Return on Asset*.

### Return On Equity (ROE)

*Return on Equity* (ROE) merupakan indikator yang menginformasikan tingkat kemampuan dari modal sendiri yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan laba setelah pajak. Di tahun 2015, baik Laba Bersih maupun Ekuitas Perseroan berada posisi negatif, sehingga ROE tidak dihitung. Di tahun 2016-2017, perseroan mencatatkan keuntungan berpengaruh terhadap tingkat perolehan ROE sebesar 1,12% di tahun 2016 dan -0,89% di tahun 2017. Kerugian yang dialami Perseroan di tahun 2018 dan 2019 kembali menciptakan ROE negatif. Akibat kerugian tersebut, ROE Perseroan berada pada tingkat -27,29% di tahun 2018 dan -14,03% di tahun 2019. Dengan tingkat ROE tersebut, terefleksikan bahwa Perseroan masih kesulitan untuk menggunakan aset perusahaan dalam menciptakan keuntungan.

### Return On Investment (ROI)

Rasio keuangan ini menginformasikan imbalan/pengembalian investasi aktiva yang digunakan dalam kegiatan usaha perusahaan. Dalam perhitungan ini laba hasil penjualan aktiva tetap, aktiva non-produktif, aktiva lain-lain, saham penyertaan langsung dikeluarkan dari perhitungan.

Realisasi *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2015 berada pada tingkat perolehan

# SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

negatif, yaitu: 20,28%. Di tahun 2016 realisasi ROI tercatat positif 0,28%, namun kembali menyentuh angka negatif -2,51% tahun 2017, dan terdegradasi di angka -14,66% di tahun 2018 dan masih berada pada -11,85% tahun 2019.

## Return on Asset

*Return on Asset* adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya atau aset yang dimilikinya. Sebagai rasio profitabilitas, *Return on Asset* digunakan untuk menilai kualitas dan kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari pemanfaatan aset yang dimilikinya. Realisasi *Return on Asset* Perseroan berada pada tingkat -9,26% di tahun 2015 lalu 0,34% di tahun 2016, kemudian mencapai 1,78% di tahun 2017, dan -6,74% di tahun 2018, serta -6,19% pada tahun 2019.

## 9. EARNING BEFORE INTEREST TAX

Setiap perusahaan diharapkan memiliki tingkat operasi yang mampu menghasilkan keuntungan. *Earning Before Interest Tax* menjadi indikator tingkat kemampuan operasi Perseroan menghasilkan keuntungan. Perhitungan ini menunjukkan berapa banyaknya laba yang dihasilkan perusahaan dari operasinya sendiri tanpa memperhatikan

bunga dan pajak. Pada periode 2015-2019, Perseroan tingkat realisasi *Earning Before Interest Tax* ada pada angka negatif Rp. 130,40 miliar tahun 2015, lalu positif Rp. 26,12 miliar tahun 2016, Rp. 56,94 miliar tahun 2017, negatif Rp. 75,40 miliar tahun 2018, dan kembali negatif Rp. 61,30 miliar tahun 2019. *Earning Before Interest Tax* menunjukkan bahwa operasi Perseroan tidak memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan pada dua tahun terakhir.

## 10. ALIRAN KAS DARI OPERASI

Realisasi aliran Kas dari Operasi Perseroan pada periode 2015-2019 memperlihatkan posisi masing-masing positif Rp. 19,06 miliar tahun 2015, lalu negatif Rp. 178,41 miliar tahun 2016, negatif Rp. 5,65 miliar tahun 2017, negatif Rp. 273,78 miliar tahun 2018, dan kembali negatif Rp. 116,99 miliar tahun 2019. Selama periode 2015-2019, aliran Kas dari Operasi Perseroan hanya berada pada posisi positif di tahun 2015 selebihnya bernilai negatif, dengan akumulasi mencapai negatif Rp. 555,78 miliar.

Arus kas operasi negatif disebabkan pola pembayaran kepada pemasok sebagian besar dilakukan secara tunai, sedangkan penjualan tunai dan kredit. Selain itu, terjadi kondisi tertahannya Kas pada piutang dan persediaan.

## EBIT & Arus Kas Operasi Periode 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	(130,40)	26,12	56,94	(75,40)	(61,30)
ALIRAN KAS DARI OPERASI	19,06	(178,41)	(5,65)	(273,78)	(116,99)

## **BAB 8**

# **IDENTIFIKASI OPSI OPTIMALISASI PENYELESAIAN UTANG RDI**

---

Sebelumnya telah dipaparkan mengenai kondisi dan kinerja keuangan Perseroan. Dari laporan tersebut mengemuka bahwa Perseroan tengah menghadapi tantangan berat mengatasi beban kerugian dalam dua tahun belakangan ini serta semakin terbatasnya kemampuan keuangan Perseroan dalam melakukan pembiayaan baik untuk aktivitas operasional maupun pembayaran pokok dan angsuran pinjaman (kepada bank dan Pemerintah).

Menghadapi tantangan ini, Perseroan sebelumnya telah melakukan upaya revaluasi aset untuk menjadikan aset Perseroan berada pada posisi nominal yang realistis. Tentunya, upaya membuahkan hasil positif, yaitu: terjadinya peningkatan posisi nilai Aset pada Perseroan, tanpa perlu dilakukannya penambahan modal dari pemegang saham, dalam hal ini Pemerintah. Selain itu, peningkatan nilai Aset sangat potensial dipergunakan sebagai *collateral* dalam rangka mendapatkan tambahan pinjaman untuk pembiayaan kegiatan usaha Perseroan.

Akan tetapi, hal tersebut tidak bisa secara sertamerta melepaskan Perseroan keluar dari tekanan yang dihadapi. Sebagai upaya lain untuk meringankan tekanan pada permasalahan keuangan, Perseroan melakukan identifikasi untuk mendapatkan opsi menyelesaikan secara optimal Hutang Perseroan kepada Negara. Identifikasi dilakukan dengan mempertimbangkan PMK 222/PMK.05/2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/pmk.05/2016 Tentang Tata Cara Optimalisasi Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri Dan Rekening Dana Investasi Pada Badan Usaha Milik Negara/Perseroan Terbatas/Badan Hukum Lainnya dan Dokumen perusahaan yang telah dilakukan uji tuntas.

### **OPSI OPTIMALISASI PEYELESAIAN RDI**

Mengacu pada PMK 222/PMK.05/2019, terbuka 5 (lima) opsi yang dapat menjadi solusi untuk menyelesaikan secara optimal

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

Hutang Perseroan kepada Negara. Opsi solusi dimaksud mencakup:

1. Penjadwalan Kembali
2. Perubahan Persyaratan
3. Debt to Asset Swap
4. PMN, dan/atau
5. Penghapusan

## **8.1. Penjadwalan Kembali**

Perseroan mempunyai pinjaman kepada Pemerintah yang telah diberikan secara bertahap melalui Rekening Dana Investasi (RDI) sebagai berikut:

1. RDI No 064 /DDI/1984 tanggal 24 Maret 1984 sebesar Rp. 7000.000.000 untuk bidang usaha Penggilingan padi dengan jangka waktu 1 Tahun.
2. RDI No 242/DDI/1991 tanggal 4 Nopember 1991 sebesar Rp.7000.000.000 untuk bidang usaha Pembenihan dengan jangka waktu 4 Tahun.
3. RDI No 336/DP3/1998 tanggal 27 Juli 1998 sebesar Rp. 20.000.000.000 untuk bidang usaha Pembenihan dengan jangka waktu 5 Tahun.
4. RDI No 345/DP3/1999 tanggal 7 Januari 1999 sebesar Rp. 22.000.000.000 untuk bidang usaha Pembenihan dengan jangka waktu 3 Tahun.

Dalam perjalanan atas pinjaman RDI tersebut sampai dengan saat jatuh tempo, PT Pertani (Persero) tidak mampu melakukan pembayaran baik pokok pinjaman maupun bunga, dan denda administrasinya sehingga PT Pertani (Persero) mengajukan 2 Kali perpanjangan.

Pertama, pada Tahun 1998 Perseroan mengajukan perpanjangan jangka waktu pinjaman selama 10 tahun sampai

dengan tahun 2007 dengan total nilai Rp. 56.000.000.000 yang tertuang dalam amandemen perjanjian RDI.

Kedua, Perseroan mengajukan perpanjangan perjanjian yang kedua pada tanggal 21 Januari 2008 dengan permohonan dilakukan restrukturisasi atas Pinjaman RDI tersebut selama 20 tahun dengan tenggang waktu 4 tahun, sehingga jatuh tempo pembayaran mulai tahun 2011 sampai dengan tahun 2026 dan masing masing perjanjian Pinjaman RDI tersebut dibuatkan perubahan (Amandemen).

Melalui surat nomor 364/PERT-D3/KEU-10.02017 tanggal 7 Februari 2017 dan terakhir dengan surat nomor 993/PERT.D/KEU.30.1/2017 & tanggal 07 Juni 2017, PT Pertani (Persero) telah mengajukan permohonan restrukturisasi pinjaman kepada Pemerintah. Pada tanggal 6 November 2017, Menteri Keuangan RI menyetujui untuk melakukan restrukturisasi pinjaman PT Pertani (Persero) atas perjanjian Pinjaman Nomor RDI-345/DP3/1999 tanggal 7 Januari 1999 sebagaimana diubah dengan Perjanjian Penilaian (Amandemen) Nomor AMA-161/RDI-345/DSM/2011 tanggal 8 November 2011.

Restrukturisasi tersebut menghasilkan penjadwalan ulang (*reschedule*) seluruh kewajiban PT Pertani yang mencapai sebesar Rp. 107.635.127.395, sebagai berikut:

- a) Kewajiban pokok pinjaman sebesar Rp. 22.000.000.000 dilakukan penjadwalan kembali selama 5 tahun dari tahun 2017 sampai dengan 2021.
- b) Kewajiban non pokok pinjaman senilai Rp. 85.635.127.395 dilakukan penjadwalan kembali selama 15 tahun dari tahun 2022 sampai dengan 2036.

## Penjadwalan Ulang & Amandeman RDI

No.	Perjanjian Awal		Amandemen			
	No	Tahun	No	Tahun	No	Tahun
1.	RDI 064	1984	AMA 111	1998	AMA 158	2011
2.	RDI 242	1991	AMA 112	1998	AMA 159	2011
3.	RDI 336	1998	AMA 160	2011	AMA 193	2017
4.	RDI 345	1999	AMA 161	2011	AMA 194	2017

Secara historis mengemuka fakta dari amandeman yang telah dilakukan bahwa PT Pertani (Persero) telah melakukan beberapa kali proses restrukturisasi terhadap hutang RDI, namun PT Pertani (Persero) tidak bisa melaksanakan perjanjian pinjaman tersebut.

Di sisi lain juga mengemuka bahwa restrukturisasi terhadap hutang menimbulkan biaya bagi Perseroan, utamanya diakibatkan adanya perhitungan biaya administrasi, masa tenggang, bunga, denda dan kewajiban lainnya, yang pada akhirnya menjadikan kewajiban Perseroan terkait hutang RDI tersebut menjadi meningkat. Kondisi ini akan semakin memberatkan kondisi keuangan Perseroan yang pada saat ini tengah mengalami tekanan yang berat.

### 8.2. Perubahan Bersyarat

Sesuai PMK 222//PMK.05/2019 pasal 8 perubahan persyaratan dilakukan dengan: (a) perubahan tingkat bunga, (b) perubahan mata uang, dan/ atau (c) penyerahan, penambahan dan atau penggantian Jaminan. Sebenarnya, perubahan persyaratan diantaranya perubahan tingkat suku bunga sudah termaktub dalam restrukturisasi yang telah disetujui oleh Kementerian Keuangan pada

tahun 1998, 2011 dan 2017 serta ditetapkan dalam amandemen. Sejauh ini, Perseroan pun telah merealisasikan pembayaran Hutang RDI hingga mencapai total Rp. 49,66 miliar. Akan tetapi, mengingat besarnya posisi Hutang RDI sebesar Rp. 157,34 miliar, yang terdiri dari Pokok sebesar Rp. 22,93 miliar dan Non-Pokok Rp. 134,68 miliar (terdiri dari Denda Utang Pokok Rp. 102,88 milar, Bunga/Biaya Administrasi Rp. 23,37 milar, Denda Bunga Rp. 7,58 milar, dan Bunga Masa Tenggang Rp. 844,23 juta), telah memberikan tekanan yang berat pada Perseroan untuk melakukan pembayaran atas kewajiban RDI tersebut di tengah keadaan keuangan Perseroan yang terbebani oleh kerugian dan kesulitan arus kas (*cash flow shortage*) untuk membiayai kegiatan usaha.

Mengingat kondisi yang dihadapi Perseroan, persyaratan perubahan, sekalipun kembali dilakukan perubahan tingkat bunga, tidak dapat menjadi opsi penyelesaian kewajiban RDI. Diproyeksikan Perseroan tidak lagi memiliki kemampuan keuangan untuk membayar kewajiban RDI di tahun 2020. Untuk persyaratan perubahan terkait mata uang, tidak mungkin dilakukan karena pinjaman RDI kepada Perseroan sudah menggunakan mata uang rupiah.

### 8.3. Debt to Asset Swap

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 222//PMK.05/2019 pasal 10B ayat (1) Apabila optimalisasi penyelesaian Piutang Negara tidak dapat diselesaikan dengan cara Penjadwalan Kembali dan/ atau Perubahan Persyaratan dilakukan dengan cara penyelesaian berdasarkan pola Utang Ditukar dengan Aset (*Debt to Asset Swap*). Mengacu Peraturan Menteri tersebut, disebutkan bahwa pola utang ditukar dengan aset dapat dilakukan atas sebagian maupun seluruh kewajiban pokok dan/atau non pokok. pola utang ditukar dengan aset dilakukan dengan urutan prioritas:

- a) Kewajiban Pokok
- b) Bunga/biaya administrasi
- c) Denda, dan
- d) Kewajiban Lainnya.

Dalam pelaksanaan pola Utang Ditukar dengan Aset disyaratkan adanya penyerahan aset perusahaan dengan ketentuan:

- a) Aset atas nama BUMN/Perseroan/BHL
- b) Aset bebas dari segala permasalahan hukum
- c) Aset dalam kondisi tidak dalam penguasaan pihak ketiga
- d) Aset dalam kondisi tidak menjadi Jaminan utang kepada kreditur yang lain; dan
- e) Aset yang tidak terkait dengan kegiatan usaha BUMN/Perseroan/BHL.

Pelaksanaan pola Utang Ditukar dengan Aset sulit dijadikan opsi Optimalisasi Penyelesaian Hutang RDI. Sejauh ini sejumlah Aset Tetap Perseroan ada dalam penguasaan bank karena telah dijadikan sebagai jaminan pinjaman bank yang digunakan Perseroan untuk pembiayaan kegiatan usaha. Disamping

itu, keberadaan Aset Tetap juga sudah digunakan untuk operasional Perseroan.

### 8.4. Penambahan Modal Negara

Diluar optimalisasi penyelesaian Piutang Negara melalui cara Penjadwalan Kembali, Perubahan Persyaratan dan/atau Debt to Asset Swap, PMK 222/PMK.05/2019 mengemukakan cara penyelesaian melalui Penambahan Modal Negara Non-Tunai. Pada dasarnya, opsi ini merupakan konversi posisi Hutang kepada Pemerintah (RDI) ke dalam Permodalan Perseroan, dimana perlakuannya dapat dilakukan dalam bentuk mengkonversi kewajiban RDI pokok ke dalam Modal Saham.

Penyelesaian ini menjadi opsi yang optimal bagi Perseroan karena di satu sisi mengurangi sebagian beban hutang, termasuk biaya yang timbul atas hutang tersebut, sekaligus memperkuat postur permodalan Perseroan karena adanya penambahan non-tunai baik pada posisi Modal Saham maupun Tambahan modal disetor dari Pemerintah.

Lebih lanjut, cara penyelesaian berupa PMN non tunai terhadap kewajiban RDI sangat relevan dan konstruktif bagi kondisi keuangan Perseroan yang di tengah mengalami tekanan sebagaimana tercermin pada tiga indikator keuangan penting yang meliputi: 1) *Debt Bearing To Equity Ratio*, 2) *Cash Flow from Operation*, dan *Debt Equity Ratio*.

Pada periode 2015-2019, posisi *Debt Bearing* (Hutang Berbunga yang dimiliki Perusahaan) tercatat berada di angka Rp. 769,91 miliar (2015), Rp. 738,11 miliar (2016), Rp. 685,73 miliar (2017), Rp. 630,45 miliar (2018), dan Rp. 581,05 miliar (2019). Sekalipun mengalami

## IBER, Kas Operasi & DER Periode 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Interest Bearing to Equity Ratio / IBER</b>	<b>6.965,80%</b>	<b>143,02%</b>	<b>168,17%</b>	<b>193,17%</b>	<b>60,57%</b>
Interest Bearing	769,91	738,11	685,73	630,45	581,05
Equity	11,05	516,09	407,76	326,37	959,33
<b>Aliran Kas dari Operasi</b>	<b>19.06</b>	<b>(178.41)</b>	<b>(5.65)</b>	<b>(273.78)</b>	<b>(116.99)</b>
<b>Debt Equity Ratio / DER</b>	<b>11,127,34%</b>	<b>216,72%</b>	<b>252,16%</b>	<b>277,64%</b>	<b>90,95%</b>
a. Liabilitas jangka pendek	492,26	487,58	383,57	316,79	365,89
b. Liabilitas jangka panjang	737,61	630,91	644,63	589,37	506,67
c. Total equity	11,05	516,09	407,76	326,37	959,33

tingkat rata-rata penurunan sebesar 7% per tahun, posisi *Debt Bearing* bertengger pada angka yang besar, dimana hal ini menimbulkan beban biaya bunga yang cukup besar dan berisiko menimbulkan biaya tambahan berupa denda atas cicilan maupun bunga akibat ketidakmampuan Perseroan melakukan pembayaran terhadap *Debt Bearing*. Selain itu, posisi *Debt Bearing* yang besar membatasi tingkat keleluasaan Perseroan mendapatkan sumber pembiayaan dari Bank.

Membandingkan rasio Hutang Berbunga terhadap Total Ekuitas (*Debt Bearing To Equity Ratio*) pada periode 2015-2019, didapatkan gambaran sebagai berikut: 6.965,80% (2015), 143,02% (2016), 168,17% (2017), 193,17% (2018), dan 60,57% (2019). Pada periode 2015-2018, mengemuka bahwa nilai hutang berbunga berada pada tingkat yang lebih tinggi daripada Ekuitas yang dimiliki oleh Perseroan. Kendatipun terjadi kenaikan pada nilai Ekuitas dai tahun 2019, porsi Hutang Berbunga masih terbilang tinggi berada pada tingkat rasio mencapai 60,57% dari Ekuitas.

Realisasi aliran Kas dari Operasi Perseroan pada periode 2015-2019 memperlihatkan posisi masing-masing positif Rp. 19,06 miliar tahun

2015, lalu negatif Rp. 178,41 miliar tahun 2016, negatif Rp. 5,65 miliar tahun 2017, negatif Rp. 273,78 miliar tahun 2018, dan kembali negatif Rp. 116,99 miliar tahun 2019. Selama periode 2015-2019, aliran Kas dari Operasi Perseroan hanya berada pada posisi positif di tahun 2015 selebihnya bernilai negatif, dengan akumulasi mencapai negatif Rp. 555,78 miliar.

*Debt to Equity Ratio* adalah rasio hutang (debt) terhadap modal (equity). Merupakan rasio yang paling sering dipakai untuk menganalisa kesehatan perusahaan. Realisasi *Debt to Equity Ratio* Perseroan berada pada tingkat 11.127,34% di tahun 2015 lalu 216,72% di tahun 2016, kemudian mencapai 252,16% di tahun 2017, dan 277,64% di tahun 2018, serta 90,95% pada tahun 2019.

Penyelesaian Hutang RDI melalui Penambahan Modal Negara non-tunai memberikan manfaat pada Pemerintah. Di sini Pemerintah, selaku pemegang saham Perseroan, dapat menikmati *shareholder value* yang meningkat tanpa harus melakukan penyetoran tunai. Dengan kata lain, Pemerintah mendapatkan peningkatan *shareholder value* secara *free cash flow*.

# **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

## **8.5. Penghapusan**

Sementara penyelesaian Hutang pokok RDI melalui cara PMN Non-Tunai dipandang sebagai solusi yang optimal, penghapusan Hutang non-pokok RDI utamanya terkait dengan Bunga, Denda dan Kewajiban lainnya sebagai metode yang baik untuk mengangkat postur keuangan Perseroan di masa mendatang. Melalui penghapusan Hutang non-pokok RDI, Perseroan dapat membukukan nilai penghapusan Hutang non-pokok RDI ke dalam Pendapatan Lain-lain, yang akan membantu meningkatkan perolehan pendapatan bagi Perseroan di luar perolehan pendapatan dari kegiatan usaha. Pencatatan ini tidak akan menimbulkan beban pajak penghasilan, karena Perseroan memiliki akumulasi kerugian yang masih bisa diperhitungkan bila Perseroan meraih laba.

### **PROYEKSI KEUANGAN PERSEROAN DENGAN PESERTUJUAN PMN**

Dalam perencanaan keuangan, Perseroan telah melakukan kajian terhadap proyeksi keuangan periode 2020-2024, dimana persetujuan penyelesaian Hutang pokok RDI melalui PMN dan penghapusan Hutang non-pokok RDI dipergunakan sebagai asumsi penyusunan proyeksi tersebut. Berikut ini disajikan proyeksi keuangan Perseroan periode 2020-2024, terdiri dari Posisi Keuangan, Laporan Laba Rugi, Arus Kas, dan Rasio Keuangan.

#### **Proyeksi Posisi Keuangan**

Posisi Aset Perseroan di periode 2020-2024 diproyeksikan sebesar Rp. 1,84 triliun (2020), Rp. 1,87 triliun (2021), Rp. 2,06 triliun (2022), Rp. 2,23 triliun (2023), dan Rp. 2,40 triliun (2024). Aset Perseroan diperkirakan naik rata-

rata 5,58% per tahun pada periode 2020-2024.

Posisi Kas & Setara Kas diproyeksikan secara berturut tercatat Rp. 221,10 miliar (2020), Rp. 270,86 miliar (2021), Rp. 314,00 miliar (2022), Rp. 338,70 miliar (2023) dan Rp. 364,07 miliar (2024). Terjadi penguatan Kas & Setara Kas sebesar rata-rata 13,45% per tahun selama periode 2020-2024.

Liabilitas Jangka Pendek diproyeksikan Rp. 236,53 miliar (2020), Rp. 203,39 miliar (2021), Rp. 320,20 miliar (2022), Rp. 385,62 miliar (2023) dan Rp. 393,08 miliar (2024). Di tahun 2022, terjadi kenaikan sebesar 57% pada Hutang jangka pendek, sebagai strategi pembiayaan dan manajemen kas Perseroan melakukan pengadaan barang dan/atau persediaan melalui transaksi kredit ketimbang tunai.

Di sisi Ekuitas, terjadi peningkatan dengan tingkat rata-rata 13,19% pada periode 2020-2024, dimana posisi ekuitas Rp. 1,06 triliun (2020), Rp. 1,28 triliun (2021), Rp. 1,40 triliun (2022), Rp. 1,54 triliun (2023), dan Rp. 1,73 triliun (2024). Diproyeksikan ekuitas Perseroan secara akumulasi meningkat 65,55% dari posisi Rp. 1,06 triliun di tahun 2020 menjadi Rp. 1,73 triliun pada 2024.

#### **Proyeksi Laba Rugi**

Proyeksi Pendapatan selama periode 2020-2024 secara umum diproyeksikan tumbuh secara moderate dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 10,55% per tahun. Di tahun 2020 proyeksi pendapatan sebesar Rp. 1,49 triliun, dan Rp. 1,65 triliun (2021), Rp. 1,65 triliun (2022), Rp. 1,65 triliun (2023),

## Proyeksi Posisi Keuangan 2020-2024

KETERANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
	(dalam juta Rp.)				
<b>ASET</b>					
<b>ASET LANCAR</b>					
Kas & Setara Kas	221,095	270,863	314,003	338,699	364,071
Piutang Usaha	166,623	297,805	353,020	290,552	285,664
Persediaan	180,679	70,217	99,185	131,970	171,333
Pajak dibayar dimuka	95,269	129,220	163,761	211,235	274,347
Aset Lancar Lainnya	24,695	24,820	24,945	124,081	124,206
<b>JUMLAH ASET LANCAR</b>	<b>688,361</b>	<b>792,926</b>	<b>954,913</b>	<b>1,096,537</b>	<b>1,219,621</b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>					
Aset tetap berwujud	205,521	216,234	222,122	225,685	226,123
Aset tetap lainnya	941,971	862,720	884,524	911,795	949,682
<b>JUMLAH TIDAK ASET LANCAR</b>	<b>1,147,492</b>	<b>1,078,954</b>	<b>1,106,646</b>	<b>1,137,480</b>	<b>1,175,805</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>1,835,853</b>	<b>1,871,880</b>	<b>2,061,560</b>	<b>2,234,017</b>	<b>2,395,427</b>
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>					
<b>LIABILITAS</b>					
Utang Jangka Pendek	236,527	203,394	320,197	385,617	393,080
Utang Jangka Panjang	542,590	385,970	344,876	309,490	274,105
<b>JUMLAH LIABILITAS</b>	<b>779,117</b>	<b>589,364</b>	<b>665,073</b>	<b>695,107</b>	<b>667,185</b>
<b>EKUITAS</b>					
Modal Saham	1,021,315	1,044,215	1,044,215	1,044,215	1,044,215
Tambahan & Modal Cadangan	39,721	39,721	39,721	39,721	39,721
Saldo laba yang dicadangkan	24,817	24,817	24,817	24,817	24,817
Selisih penilaian kembali properti investasi	779,086	779,086	779,086	779,086	779,086
Hak Minoritas	52	52	52	52	52
Defisit	(808,256)	(605,377)	(491,404)	(348,982)	(159,646)
<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>1,056,736</b>	<b>1,282,515</b>	<b>1,396,487</b>	<b>1,538,911</b>	<b>1,728,244</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>1,835,853</b>	<b>1,871,880</b>	<b>2,061,560</b>	<b>2,234,017</b>	<b>2,395,427</b>

dan Rp. 1,65 triliun (2024). Proyeksi ini masih didasarkan pada adanya alokasi PSO Pemerintah kepada Perseroan. Perbandingan Beban Pokok Penjualan diproyeksikan rata-rata 78,90% per tahun dibanding Pendapatan agar Perseroan dapat mempertahankan tingkat Laba Kotor rata-rata 15,82% per tahun selama periode 2020-2024. Sementara itu, pada tingkat Beban Usaha terhadap Pendapatan dipertahankan berada pada posisi rata-rata 8,92% per tahun selama periode yang sama. Hal ini penting agar Perseroan memiliki kemampuan untuk

memperoleh Laba dari kegiatan usaha, dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 11,44% per tahun.

Pada posisi Pendapatan Lain-lain diperoleh kenaikan signifikan mencapai sebesar Rp. 149,57 miliar, yang dihasilkan dari pencatatan nilai penghapusan Hutang non-pokok RDI, yang diasumsikan mendapat persetujuan pada tahun 2020. Disamping itu, penyelesaian Hutang RDI memberikan pengaruh positif terhadap penurunan Beban Lain-lain yang sebelumnya terdapat

## SJARIFUDDIN CHAN

Registered Public Accounting Firm

# Proyeksi Laba Rugi Periode 2020-2024

KETERANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
					(dalam juta Rp.)
PENDAPATAN	1,486,707	1,652,177	1,821,809	2,047,852	2,303,711
BEBAN POKOK PENDAPATAN	1,192,576	1,325,413	1,434,650	1,602,247	1,775,217
LABA KOTOR	294,132	326,764	387,159	445,606	528,495
BEBAN USAHA					
Penjualan	13,970	16,522	54,654	61,436	69,111
Administrasi dan umum	141,181	153,887	158,504	175,939	195,293
Jumlah	155,151	170,409	213,158	237,375	264,404
RUGI USAHA	138,981	156,355	174,001	208,231	264,091
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN					
Pendapatan lain-lain	26,287	149,570	16,396	14,335	16,126
Beban lain-lain	35,419	35,419	38,434	32,669	27,768
Jumlah	(9,132)	114,151	(22,038)	(18,334)	(11,642)
RUGI SEBELUM PAJAK	129,849	270,506	151,963	189,897	252,448
BEBAN (MANFAAT) PAJAK PENGHASILAN					
Pajak kini - final	(32,462)	(67,626)	(37,991)	(47,474)	(63,112)
Pajak tangguhan	(32,462)	(67,626)	(37,991)	(47,474)	(63,112)
RUGI BERSIH	97,387	202,879	113,972	142,423	189,336
PENDAPATAN (BEBAN) KOMPREHENSIF					
Selisih penilaian kembali aset properti					
Pengukuran liabilitas imbalan pasti					
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF	97,387	202,879	113,972	142,423	189,336

komponen pembiayaan pembayaran bunga terkait Hutang RDI. Proyeksi perolehan Laba Bersih periode 2020-2024 tumbuh pada tingkat rata-rata 31% per tahun. Menjaga tingkat pertumbuhan Laba Bersih untuk menjaga nilai Ekuitas sekaligus saldo positif aliran kas pada akhir tahun berjalan.

### Proyeksi Arus Kas

Pada proyeksi periode 2020-2024, saldo aliran kas dari kegiatan operasi ada pada posisi positif, dengan angka Rp. 73,74 miliar

tahun 2020, Rp. 125,77 miliar tahun 2021, Rp. 117,34 miliar tahun 2022, Rp. 99,70 miliar tahun 2023, dan Rp. 130,37 miliar tahun 2024. Upaya menjaga posisi aliran kas operasi merupakan bagian dari strategi pembiayaan dengan orientasi non-cash-basis diimbangi dengan manajemen kas yang fokus pada percepatan kolektabilitas account receivable dan pengendalian jatuh tempo piutang.

Dari sisi aliran kas, penyelesaian Hutang RDI menurunkan peneluaran kas untuk pembayaran bunga. Jika pada tahun 2019

## Proyeksi Arus Kas Periode 2020-2024

KETERANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
	(dalam juta Rp.)				
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>					
Penerimaan dari pelanggan	1,452,246	1,636,294	1,752,561	1,974,655	2,427,159
Pembayaran kepada pemasok	(1,183,325)	(1,303,733)	(1,364,590)	(1,586,440)	(1,984,284)
Pembayaran kepada operasional	(135,095)	(155,122)	(194,846)	(215,938)	(239,842)
Pembayaran bunga	(32,912)	(35,419)	(38,434)	(32,669)	(27,768)
Penerimaan (pembayaran) lainnya	(27,172)	(16,253)	(37,351)	(39,912)	(44,893)
<b>JUMLAH ARUS KAS AKTIVITAS OPERASI</b>	<b>73,742</b>	<b>125,768</b>	<b>117,340</b>	<b>99,696</b>	<b>130,373</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
Pembelian aset tetap	(17,600)	(26,000)	(24,200)	(25,000)	(25,000)
Penjualan aset tetap	19,000	-	-	-	-
Perolehan aset lain-lain	-	-	-	-	-
<b>JUMLAH ARUS KAS AKTIVITAS INVESTASI</b>	<b>1,400</b>	<b>(26,000)</b>	<b>(24,200)</b>	<b>(25,000)</b>	<b>(25,000)</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>					
Penerimaan pinjaman bank	-	-	-	-	-
Pembayaran pinjaman bank	(33,658)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(80,000)
Tambahan modal Pemerintah	-	-	-	-	-
Pembayaran pinjaman pemerintah	-	-	-	-	-
<b>JUMLAH ARUS KAS AKTIVITAS PENDANAAN</b>	<b>(33,658)</b>	<b>(50,000)</b>	<b>(50,000)</b>	<b>(50,000)</b>	<b>(80,000)</b>
<b>KENAIKAN (PENURUNAN) KAS BERSIH</b>	<b>41,484</b>	<b>49,768</b>	<b>43,140</b>	<b>24,696</b>	<b>25,373</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN</b>	<b>221,095</b>	<b>270,863</b>	<b>314,003</b>	<b>338,699</b>	<b>364,071</b>

tingkat pembayaran bunga ada pada posisi Rp. 57,51 miliar, pada periode 2020-2024 tingkat pembayaran bunga ada pada posisi Rp. 32,91 miliar (2020), Rp. 34,42 miliar (2021), Rp. 38,43 miliar (2022), Rp. 32,67 miliar (2023), dan Rp. 27,77 miliar (2024). Disamping mengurangi tekanan akibat keterbatasan kas untuk pembayaran bunga, penurunan tingkat pembayaran bunga juga memungkinkan Perseroan untuk mengalihkan kas untuk pembiayaan kegiatan usaha yang lebih komersial atau memberi nilai tambah.

Pada periode 2020-2024, Perseroan tetap berusaha melakukan investasi, utamanya pengadaan mesin untuk menjaga atau bahkan meningkatkan kinerja operasi untuk menopang kelangsungan dan pertumbuhan usaha. Di tahun 2020, Perseroan melakukan penjualan aset unruk memperkuat kemampuan pembiayaan kegiatan usaha Perseroan,

Pada aliran kas dari Pendanaan tercerminkan bahwa Perseroan tidak melakukan

## **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

pinjaman kepada Bank, sebaliknya justru menservis kewajiban pada bank dengan tingkat pembayaran pada tingkat yang manageable sesuai dengan kemampuan kas yang dimiliki. Sepanjang periode 2020-2024, diproyeksikan Perseroan mampu merealisasikan pembayaran ke bank dengan tingkat rata-rata sebesar Rp. 53,72 miliar per tahun. Hal ini sangat berpengaruh untuk terus menerus menurunkan Liabilitas terhadap

Aset, sekaligus menjaga tingkat bankability di antara kreditor.

Mencermati posisi saldo kas di akhir tahun pada periode 2020-2024 mengemuka bahwa saldo kas berada pada posisi positif Rp. 221,10 miliar (2020), Rp. 270,86 miliar (2021), Rp. 341,00 miliar (2022), Rp. 338,70 miliar (2023), dan Rp. 364,07 miliar (2024).

## BAB 9

# REKOMENDASI OPTIMALISASI PENYELESAIAN UTANG PERSEROAN KEPADA NEGARA

---

Bagian akhir Uji Tuntas Aspek Keuangan dan Komersial dalam rangka penyelesaian Hutang Perseroan kepada Pemerintah, diajukan rekomendasi untuk menempuh cara penyelesaian melalui PMN non-tunai dengan mengkonversikan Hutang pokok RDI ke dalam Modal Saham Perseroan dan melalui penghapusan terhadap Hutang non-pokok RDI yang mencakup Bunga, Bunga, Denda dan Kewajiban lainnya. Adapun rekomendasi di atas dikemukakan dengan pertimbangan sebagai berikut:

Pertama, penyelesaian melalui PMN terhadap Hutang pokok RDI dan penghapusan terhadap Hutang non-pokok RDI langsung akan berdampak pada penurunan maka saldo utang berbunga Perseroan. Penurunan ini akan mengurangi beban Perseroan terkait dengan tekanan pembiayaan pembayaran Hutang berbunga.

Kedua, penyelesaian Hutang RDI melalui PMN non-tunai berdampak langsung pada turunnya penggunaan kas Perseroan pada pembiayaan kredit sehingga bisa dialokasikan pada kegiatan

usaha yang memiliki nilai komersial. Di sini Perseroan dimungkinkan melakukan pengalihan penggunaan kas pembiayaan pembayaran Hutang RDI kepada kegiatan usaha yang lebih produktif dan memberikan manfaat tambahan (added value) bagi Perseroan.

Ketiga, penghapusan sebagai cara penyelesaian Hutang non-pokok RDI nilai penghapusannya dapat dibukukan masuk ke dalam Pendapatan Lain-lain di masa mendatang. Hal ini tentunya akan menjadi salah satu komponen, di luar perolehan pendapatan dari kegiatan usaha, yang akan memperkuat posisi perolehan Pendapatan Perseroan. Pencatatan ini tidak akan menimbulkan beban pajak penghasilan, karena Perseroan memiliki akumulasi kerugian yang masih bisa diperhitungkan bila Perseroan memperoleh laba usaha.

Keempat, penyelesaian Hutang RDI melalui PMN non-tunai memberi pengaruh positif dalam meningkatkan posisi ekuitas terhadap hutang sebagaimana tercermin dalam penurunan Debt to Equity Ratio, dimana sebelum konversi

## **SJARIFUDDIN CHAN**

*Registered Public Accounting Firm*

Hutang RDI ke PMN posisi DER pada tingkat 91% membaik sebesar 18% menjadi 73% setelah konversi. Disamping perbaikan pada posisi DER, konversi Hutang RDI ke PMN meningkatkan posisi rasio Ekuitas terhadap Aset sekaligus menurunkan posisi rasio Hutang terhadap Aset. Dengan kata lain, konversi Hutang RDI ke PMN meningkatkan posisi Ekuitas dalam membiayai Aset.

Kelima, Pemerintah memiliki prakasa untuk untuk menyokong kinerja BUMN di tengah

pandemik Covid-19 melalui 4 modalitas, yang salah satunya berupa PMN. Rekomendasi Penyelesaian Hutang RDI melalui PMN non-tunai sejalan dengan prakarsa Pemerintah dan dengan dilakukannya konversi Hutang RDI menjadi PMN non-tunai merupakan salah satu langkah Pemerintah memberikan sokongan kepada Perseroan untuk lebih meringankan tekanan posisi keuangan Perseroan. Dengan upaya ini Pemerintah selaku pemegang saham Peseroan dapat meningkatkan shareholder value secara free cash flow.



