

MEMORANDUM

Nomor : 004/M/DIR-AP/X/2021
Kepada : Direksi, Pimpinan Anak Perusahaan, Kepala Divisi, serta Kepala Biro
Dari : Direktur Utama Perum LKBN Antara
Perihal : Management Letter 2022: Arahan Kebijakan Umum Penyusunan RKAP 2022

A. PENDAHULUAN

Perum LKBN Antara secara rutin Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai panduan kerja dan anggaran bagi direksi, anak perusahaan, divisi, serta biro daerah untuk menjalankan aktifitas korporat berdasarkan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Pada *Management Letter* 2022 ini, direksi menetapkan Panduan RKAP 2022 yang berisi antara lain;

1. Arahan kebijakan perusahaan yang berlandaskan kepada Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2022 (Surat dari KBUMN Nomor: S-787/MBU/10/2021, tanggal 8 Oktober 2021)
2. Draft RJPP 2020-2024 Perum LKBN Antara, serta
3. Evaluasi terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan 2021 berdasarkan prognosa hasil per 30 September 2021 berbasis RKAP Tahun 2021.

Sesuai dengan aspirasi pemegang saham, pedoman penyusunan RKAP 2022 untuk Perum LKBN Antara adalah sebagai berikut:

- a. Menyesuaikan rencana kerja dengan tema aspirasi pemegang saham BUMN 2022, yaitu: Restrukturisasi dan Realignment dalam rangka transformasi ekonomi menuju negara maju melalui penyesuaian model bisnis BUMN, konsolidasi, serta restrukturisasi untuk menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial, dengan tetap menjaga prinsip tata kelola yang baik, manajemen risiko yang terkendali, menjaga kesinambungan posisi keuangan BUMN, dan menciptakan sumber daya manusia unggul.
- b. Menyesuaikan rencana kerja dan anggaran dengan dokumen APS yang memuat: (1) Arahan umum, (2) Roadmap BUMN 2020-2024, (3) Arahan program *strategic delivery* unit 88; (4) faktorisasi aspek *environmental, social and Governance* dalam APS, (5) asumsi ekonomi makro, (6) visi dan misi Klaster *Masterplan* 2020-2024 dan Arahan Taktis RKAP Tahun 2022, (7) Aspirasi Pemegang Saham dalam Fungsi Keuangan, Manajemen Risiko, SDM, Hukum, Teknologi Informasi, dan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, (8) inisiatif strategis, Aspirasi Pemegang Saham dan *Key Performance Indicators* (KPI) Klaster Sub-klaster.
- c. Dalam menyusun RKAP 2022, arahnya sebagai berikut:
 - Menggunakan *masterplan* dan atau RJPP 2020-2024 sebagai dasar dan rujukan;
 - Berlandaskan 5 prioritas utama Kementerian BUMN dan core value AKHLAK
 - Menyusun rencana kerja secara lengkap dan komprehensif;
 - Menggunakan rencana kegiatan sebagai dasar dalam menyusun rencana anggaran.

Berikut adalah Panduan RKAP 2022 yang ditetapkan oleh Direksi LKBN ANTARA:

B. ASPIRASI PEMEGANG SAHAM (*SHAREHOLDER ASPIRATION*)

1. Arahannya Umum

Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal (APS) adalah pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Tahun 2022. Berdasarkan amanat Pasal 22 Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dan Pasal 63 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas serta memperhatikan Peraturan Menteri BUMN No. 21/MBU/2012.

2. Inisiatif Strategis dan Roadmap BUMN (2020 – 2024)

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

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

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

- a. *Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia*: Meningkatkan nilai tambah ekonomi (economic value added) dan dampak sosial bagi masyarakat dan ekonomi Indonesia;
- b. *Inovasi Model Bisnis*: Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan stakeholders, dan fokus pada bisnis inti;
- c. *Kepemimpinan Teknologi*: Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital;
- d. *Peningkatan Investasi*: Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat, serta
- e. *Pengembangan Talenta*: Mendukung dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.

Implementasi Roadmap BUMN 2020-2024 kemudian dijabarkan dalam tiga tahapan utama sebagai berikut:

- a. **Tahap I: *Survival & Mempertahankan Kelangsungan Hidup***: Pandemi Covid-19 memiliki dampak yang signifikan pada kinerja BUMN tahun 2020 dan diperkirakan akan berlanjut sampai dengan kuartal dua tahun 2022. Sektor-sektor transportasi, minyak dan gas, dan pariwisata merupakan tiga sektor yang paling terdampak Covid-19. Dalam kondisi makro demikian, tiga inisiatif utama pada tahapan ini adalah:
- *Inisiatif A1*: Melindungi BUMN strategis dan BUMN yang terdampak Covid-19 dari dampak pelemahan arus kas akibat penurunan penjualan. Dalam kaitan ini, program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dirancang untuk memperkuat struktur permodalan BUMN dan/atau memberikan bantuan pinjaman untuk mengatasi masa pemulihan Covid-19.
 - *Inisiatif A2*: Pembentukan klusterisasi berdasarkan keterkaitan *supply-chain* dan kesamaan industri untuk meningkatkan sinergi berdasarkan keterkaitan operasi kluster BUMN sesuai Instruksi Menteri BUMN Nomor INS-1/MBU/09/2020, Surat Kuasa Khusus nomor SKK-32/MBU/09/2020 s.d. SKK-54/MBU/09/2020.
Berdasarkan informasi lisan dari Tim Keasdepan Jasa Telekomunikasi dan Media Kementerian BUMN pada tanggal 25 Oktober 2021, Perum Lembaga Kantor Berita Nasional Antara masuk ke dalam Klaster Jasa Telekomunikasi dan Media. Hingga Manajemen Letter ini diturunkan, penunjukan resmi belum diserahkan.
 - *Inisiatif A3*: Memperbaiki landasan tata kelola BUMN dengan melakukan diagnosis *gap analysis* dan menerbitkan rangkaian Peraturan Menteri untuk memperbaiki tata kelola yang meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan keadilan.
- b. **Tahap II: *Restrukturisasi dan Penyesuaian***
- *Inisiatif B1*: Memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi yang bertujuan untuk melakukan konsolidasi dan simplifikasi. Inisiatif ini merupakan kelanjutan dari inisiatif klusterisasi pada tahap I Inisiatif A2, di mana langkah klusterisasi ditindaklanjuti dengan simplifikasi struktur korporasi pada masing-masing BUMN yang bertujuan untuk memfokuskan kembali pada bisnis utama dan penyederhanaan struktur korporasi;
 - *Inisiatif B2*: Memperbaiki struktur permodalan BUMN untuk mencapai struktur keuangan yang berkesinambungan dengan mempertahankan rasio-rasio keuangan setara dengan perusahaan dengan peringkat *investment grade*. Beberapa BUMN mengalami penurunan kualitas struktur keuangan baik karena dampak Covid-19 maupun peninggalan struktur keuangan yang lemah dari periode sebelum COVID-19. Dengan mengembalikan rasio-rasio keuangan seperti *Financing Debt to EBITDA Ratio* dan *Financing Debt Investor Capital Ratio* pada standar perusahaan dengan rating *investment grade* diharapkan dapat a) mengoptimalkan biaya modal BUMN, dan b) menjaga cadangan cukup untuk pertumbuhan di masa yang akan datang.
 - *Inisiatif B3*: Mempersiapkan landasan untuk inovasi model bisnis baru, dalam hal ini termasuk beberapa inisiatif yang diformulasikan oleh masing-masing kluster.
- c. **Tahap III: *Inovasi dan Transformasi*** adalah tahap ekspansi dimana BUMN diharapkan dapat menciptakan kesempatan partisipasi sektor swasta dan melakukan spesialisasi keahlian pada masing-masing BUMN, baik BUMN dengan tujuan sosial maupun komersial

Garis Besar Pentahapan Roadmap BUMN 2020 – 2024



3. Arahan Program Strategic Delivery Unit 88

Salah satu Aspirasi Pemegang Saham adalah penyelesaian target program transformasi dan pengembangan BUMN yang tertuang dalam 88 program strategis Kementerian BUMN. Target waktu penyelesaian program tersebut ditetapkan, dilaporkan dan dimonitor oleh Strategic Delivery Unit Kementerian BUMN. Adapun 29 proyek strategis dari 88 program strategis Kementerian BUMN pada tahun 2022 adapun sebagai berikut:

41 Program Strategic Delivery Unit untuk tahun 2021

Q1 6 Proyek	PTPN: Restrukturisasi PTPN Group	PLN Konsolidasi PT EMI/PP cabang terbit	BSI Merger Bank Syariah	Himbara Pengembangan Bisnis Proses Linier – closing funding sen-B	KBUMN: Peluncuran Strategic Delivery Unit	KBUMN: Peluncuran Executive Dashboard (Keuangan & HR)
Q2 6 Proyek	Pertamina: Integrasi holding dan Subholding Pertamina	Pertamina: Restrukturisasi Perumasa & Model Bisnis Baru	KBUMN: Standardisasi Pedoman Investasi Dipan BUMN			
Q3 13 Proyek	Penas: Pembentukan Holding Persewa & Pendukung	KBUMN: Peluncuran Investor Relation List	KBUMN: Signing RUPTL dan RUGN Kementerian KEMEN ESDM & PLN			
Q4 15 Proyek	Pertamina: Transisi Blok Rokan	Biofarma: Sinergi holding farmasi & RS (rujak makaput Q3 2021 -> Q4 2021)	Pelindo: Pelabuhan Labuan Bajo	HIN: Holding hotel – Integrasi & Penyeenggaran	PTPN: Pemetaan Produk & Model Bisnis Baru	
	Pertamina: Smart Digital Procurement Q3 2021 -> Q4 2021	BKI: Rebranding Holding Survey	BR: Pendirian Holding utra maru	Waskita: Restrukturisasi Keuangan – Sistem implementasi		
Q4 15 Proyek	Len: Penanaman Holding Industri Perikanan Q3 2021 -> Q4 2021	PTPN: Pembentukan Perusahaan Gula	PP: Rumah Haji Mekran	Jasa Marga & Waskita: Closing Asset recycling – Jasa Marga & Waskita		
	Pertamina: Smart AI – implementasi pada Kilang Pengolahan dan Pusat Operasi Terintegrasi Hulu	PLN: Transisi Batubara menjadi EBT & spin off PLTU – Pendirian Anak Perusahaan Baru Baru	RNI: Integrasi holding sub cluster pangan – PP elobeng	Danareksa: Pendirian Danareksa Holding	IFG: Progres Restrukturisasi Jeyesseye Transfer fase ke-2	KBUMN: Otomatisasi Framework Peraturan untuk KBUMN maxime 1% dan dividen
	Len: Peluncuran Kejasama Global Industri Perikanan	PLN: Peluncuran Smart grid & smart meter	HK: Restrukturisasi Keuangan (ex: Sekurisasi Aset)	Telkom: Restrukturisasi Korporasi – Membawa strategic partner (on aPcO level)	Pelindo: Legal Merger of Holding Pelabuhan Laut	
	Pertamina: PIS Unblock Value	PLN: implementasi Smart procurement	Mandiri: Penguatan Inovasi & Transformasi Digital Launching Super App	Telkom: Merelal IPO	Garuda: Restrukturisasi – restru sewa & biaya operasional	

29 Program Strategic Delivery Unit untuk tahun 2022

Q1 11 Proyek	Pertamina : IPO PGE	RMI : Akuisi peternakan sapi di luar negeri	Perhutani : Restrukturisasi anak perusahaan & pengembangan bisnis	PPL, IBC: Meningkatkan bisnis sepeda motor GESITS	POS : Transformasi POS & peluncuran platform untuk perampingan operasi	PP : Pengembangan Kawasan Industri Batang
	Pertamina : IHC Unlock Value	Pertamina : Pembangunan Transmisi Pipa Gas (Jargas Mandin)	KAI : Perpres MITJ dikeluarkan dan integrasi 5 Stasiun Baru	BTN : Creating market - Rumah Milenial	Sarinah, Wika : Penyelesaian gedung Sarinah & model bisnis baru	
Q2 7 Proyek	Pertamina : Pengembangan PabrikKatalis Merah Putih	MIND ID : Akuisisi saham Vale	Nimbare : Integrasi shared services dan pembentukan digital hub Nimbare	Blaferma : Pengembangan vakum BUMN - Rilis EUIA		
	Pupuk : Pupuk Kalimantan Timur Unlock Value	MIND ID & Pupuk: Akuisisi Tambang Fosfat Luar Negeri	PAS : Pengembangan Banas PAS (Pelita Air Services)			
Q3 5 Proyek	Pertamina : Penyelesaian TPI termasuk pengembangan petrokimia	Perhutani : Hutani Sosial - Platform Kemrahan Sosial beroperasi penuh	MIND ID : EV Battery - Pembentukan Perusahaan Patungan dengan CBL untuk produksi prekursor sampai baterai pack			
	Pertamina : Unlock value Hulu	IHC : Proyek Pariwisata Kesehatan Bali (KEK)	Adhi & KAI : Pembangunan LRT Jabodetabek			
Q4 5 Proyek	Pertamina & MIND ID: Proyek Gasifikasi Batu	ITDC : Pengembangan 5 Destinasi Wisata Super Prioritas	PTPM : Pembentukan perusahaan kebun sawit			
	PLN : PLTU Unlock Value	BNI : Ekspansi pasar global				

4. Faktorisasi Aspek Environmental, Social dan Governance dalam APS

Stabilitas ekonomi dan investasi bergantung pada stabilitas ekosistem kehidupan, baik dari sisi kesehatan masyarakat, iklim, sosial, ataupun berbagai sisi lain. Pandemi Covid-19 menjadi contoh nyata bahwa stabilitas ekonomi dan investasi tidak terlepas dari hal tersebut. Berbagai sisi yang penting dalam mendukung stabilitas ekonomi dan investasi dirangkum menjadi tiga aspek utama yang dikenal sebagai aspek ESG (Environmental, Social, and Governance). Urgensi mempertimbangkan aspek-aspek tersebut dalam setiap kegiatan usaha adalah demi menciptakan stabilitas ekonomi dan investasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, BUMN diminta untuk selalu memperhatikan aspek ESG dalam setiap program kerja dan investasi yang dilaksanakan. Masing-masing aspek ESG dijabarkan sebagai berikut:

- a. Environmental (E)
Aspek Lingkungan (Environmental) merupakan aspek yang menilai risiko dari kegiatan sebuah perusahaan maupun supplier/partner yang berdampak pada lingkungan secara fisik. Isu lingkungan dapat berupa: 1) perubahan iklim; 2) polusi udara; 3) air; 4) limbah; dan 5) keanekaragaman hayati.
- b. Social (S)
Aspek Sosial (Social) merupakan aspek yang menilai risiko dari kegiatan sebuah perusahaan yang berdampak pada aksi sosial, termasuk kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung, pelanggan, dan masyarakat sekitar. Isu dalam aspek sosial dapat berupa 1) regulasi kepegawaian; 2) investasi pada tenaga kerja; 3) produk dan jasa yang disediakan; 4) dampak kepada masyarakat sekitar; dan 5) budaya organisasi dan inklusi keragaman.
- c. Governance (G)
Aspek Tata Kelola (Governance) merupakan aspek yang menilai pelayanan dan mitigasi risiko dalam kualitas dan ketepatan waktu pengambilan keputusan, struktur tata kelola, dan distribusi tanggung jawab kepada berbagai stakeholder. Isu dalam aspek governance dapat berupa: 1) etika bisnis; 2) alokasi sumber daya; 3) struktur dan keterlibatan dalam tata kelola; dan 4) advokasi dan posisi eksternal

5. Asumsi Ekonomi Makro

Penyusunan RKAP Tahun 2022 agar mengikuti asumsi ekonomi makro yang digunakan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2022, sebagai berikut:

<i>Indikator</i>	Outlook 2021	RAPBN 2022
<i>Pertumbuhan ekonomi (% , yoy)</i>	3,7 – 4,5	5,0 – 5,5
<i>Inflasi (% , yoy)</i>	1,8 – 2,5	3,0
<i>Suku bunga (%)</i>	6,34 – 7,24	6,82
<i>Nilai tukar rupiah (Rp/USD)</i>	14.200 – 14.600	14.350
<i>Harga minyak mentah Indonesia (USD/barrel)</i>	55 – 65	63
<i>Lifting minyak (ribu barrel per hari)</i>	680 – 705	703
<i>Lifting gas (ribu barrel setara minyak per hari)</i>	987 – 1007	1.036

6. Visi dan Misi Klaster Master Plan 2020-2024 dan Arah Taktis RKAP 2022

Roadmap BUMN 2020-2024 menjadi landasan untuk pembentukan kluster/Sub-kluster. Dari masing-masing kluster dan sub kluster disusun *masterplan* yang berisi visi-misi dan insiatif strategis yang akan dilakukan dalam lingkup masing-masing kluster/sub kluster. Perum Lembaga Kantor Berita Nasional Antara masuk ke dalam Klaster Jasa Telekomunikasi dan Media, dengan sasaran umum sebagai berikut:

<i>Visi dan Misi Roadmap 2020-2024</i>	<i>Arah Taktis RKAP 2022</i>
<i>Sub Klaster Telekomunikasi</i>	
Menjadi Perusahaan telekomunikasi digital kelas dunia yang memberdayakan perusahaan publik/swasta dan masyarakat untuk menciptakan nilai ekonomi dan sosial bangsa secara berkelanjutan dengan 1) mempertahankan kepemimpinan teknologi dalam konektivitas, 2) menjadi pendukung inovasi digital Indonesia, serta 3) memberikan solusi digital dan layanan peningkatan digital ekosistem kepada masyarakat.	Memperkuat ekonomi digital dan ekonomi kreatif secara berkelanjutan dengan bertransformasi menjadi perusahaan berbasis " <i>digital-ready organization</i> ", dengan tetap memperhatikan potensi dampak perpanjangan Covid-19 terhadap EBITDA Perusahaan. Pendalaman implementasi strategi antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <i>Corporate restructuring</i>; Memaksimalkan nilai implementasi 5G sejalan dengan ketersediaan spektrum frekuensi; Menjadi pemimpin B2B IT/ Layanan digital; Pembentukan ekosistem B2C digital yang kuat; Transformasi bisnis sebagai perusahaan pembiayaan film.

7. Aspirasi Pemegang Saham Dalam Fungsi Keuangan, Manajemen Risiko, SDM, Hukum, Teknologi Informasi, dan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan

1) Fungsi Keuangan

- a. BUMN diharapkan dapat menyiapkan infrastruktur dan suprastruktur untuk dapat menyusun laporan keuangan berdasarkan segmen: a) komersial, dan b) Segmen *Public Service Obligation* dan diharapkan laporan segmentasi menjadi bagian dari Catatan Atas Laporan Keuangan yang diaudit untuk tahun 2022.
- b. BUMN diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas pelaporan keuangan dengan ketentuan minimum opini auditor terhadap laporan Keuangan audited BUMN pada level *Wajar Tanpa Pengecualian*;
- c. BUMN diharapkan dapat merealisasikan target-target keuangan sebagai berikut:
 - 1) Ekspansi yang Berkesinambungan yang diukur dari parameter:
 - i. *Ekspansi EBITDA dan CFO (Cash Flow from Operation)*: merupakan indikasi pertumbuhan skala bisnis (penjualan/*top-line*) yang berimbang dengan pengendalian biaya, dan pengelolaan modal kerja dari kegiatan utama BUMN yang dibuktikan dengan arus kas positif dari kegiatan utama usaha BUMN yang bersangkutan, dan
 - ii. *Net Profit dan Dividend*: menunjukkan kapasitas pembayaran dividen kepada pemegang saham (tidak termasuk pendapatan dan biaya non usaha)
 - 2) Penciptaan Nilai Ekonomis (*Economic Value Creation*) yang diukur dengan parameter tingkat kembalian investasi (*Return on Invested Capital* atau *ROIC*) di atas biaya modal tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital* atau *WACC*) atas modal (atau *Invested Capital*) yang digunakan untuk menciptakan kembalian investasi. Formulasi umum matriks di atas adalah sebagai berikut:

Economic value creation (nilai tambah ekonomi) dihitung berdasarkan ekstra kembalian investasi (return on invested capital on *ROIC*) di atas biaya modal yang digunakan untuk mendapatkan kembalian investasi tersebut (*Weighted Average Cost of Capital* atau *WACC*)

ROIC dihitung berdasarkan formula:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Laba bersih tahun berjalan} + \text{biaya bunga}}{\text{Invested capital} = \text{hutang pendanaan} + \text{modal}}$$

WACC dihitung berdasarkan formula:

$$\text{WACC} = \left[\frac{\text{Hutang pendanaan}}{\text{Invested capital}} \times \text{Effective cost of debt} \right] + \left[\frac{\text{Modal}}{\text{Invested capital}} \times \text{Cost of equity} \right]$$

Effective cost of debt = Weighted average cost of debt x (1 – Effective cost tax rate): merupakan rata-rata terimbang biaya bunga masing-masing BUMN dan komponen ini menunjukkan borrowing capacity masing-masing BUMN.

Cost of equity ditetapkan oleh kementerian BUMN dengan catatan **cost of equity untuk proyek PSO akan lebih rendah** dibandingkan proyek/BUMN non-PSO.

*Pembakuan formulasi akan dibahas dalam penyusunan RKAP dan disepakati dalam Kontrak Manajemen

- 3) Mempertahankan posisi keuangan yang berkesinambungan (*Sustainable Financial Position*) di mana masing-masing BUMN secara bertahap dan dalam jangka panjang dapat mempertahankan rasio-rasio hutang pendanaan pada level rasio yang dimiliki oleh Perusahaan dengan peringkat investment grade sebagai berikut:
 - i. *Financing debt to Invested Capital* pada kisaran 15% sampai dengan 45%, dan
 - ii. *Financing debt to EBITDA* pada kisaran 1 sampai dengan 3 kali.
- d. Sesuai Undang-Undang BUMN Nomor 19 tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 BUMN yang menjalankan penugasan dari pemerintah, dalam bentuk *Public Service Obligation*, subsidi, pembangunan infrastruktur, dan penugasan lainnya, agar mengikutsertakan Kementerian BUMN dalam pembahasan perencanaan penugasan dan mengusulkan penetapan penugasan dalam RUPS RKAP.
- e. BUMN yang telah mencantumkan sahamnya di bursa efek atau perseroan terbuka (Tbk), diminta menyampaikan RKAP kepada pemegang saham Seri A Dwiwarna selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah disetujui/disahkan.
- f. BUMN yang masih memiliki Rekening Dana Investasi (RDI), *Sub-Loan Agreement* (SLA), Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS), dan Dana PMN yang belum dimanfaatkan, dalam RKAP harus menuangkan posisi/nilai, skema rencana penyelesaian, serta informasi yang relevan lainnya.
- g. BUMN yang tidak dapat memenuhi target APS 2022 karena sedang dalam proses restrukturisasi/tingkat kesehatan tidak sehat, target/sasaran kinerja BUMN dapat dikecualikan tergantung persetujuan dari wakil menteri BUMN yang menangani. Untuk BUMN yang sudah tidak beroperasi, target dan KPI ditentukan secara tersendiri oleh wakil menteri BUMN yang menangani.

2) Fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan:

- a. BUMN wajib melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulan mengenai tindak lanjut rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, BPKP dan KAP;
- b. BUMN diminta untuk melakukan penilaian Risk Maturity Index (RMI) dengan target nilai sebagai berikut:
 - 1) Bagi BUMN yang telah melakukan penilaian RMI pada tahun 2021 untuk melakukan langkah perbaikan sesuai rekomendasi hasil penilaian dan ditetapkan target RMI pada tahun 2022 lebih tinggi 0.5 poin dari tahun 2021.
 - 2) Bagi BUMN yang pernah melakukan penilaian RMI sebelum tahun 2021 ditetapkan target RMI tahun 2022 lebih tinggi 1.0 poin dari hasil penilaian RMI terakhir.
 - 3) Bagi BUMN yang belum pernah melakukan penilaian RMI untuk melakukan penilaian RMI tahun 2022 dengan target minimal level 3.
- c. Setiap triwulan, BUMN diharapkan melakukan stress testing atas target-target utama 2022 dan menyesuaikan kembali daftar risiko utamanya apabila terdapat deviasi signifikan.
- d. BUMN wajib menyusun Bab Manajemen Risiko RKAP 2022 sebagai bab tersendiri dalam buku RKAP 2022 dengan memperhatikan kebijakan umum manajemen risiko BUMN 2022 pada butir 2 di atas yang memuat:
 - 1) Evaluasi penerapan manajemen risiko tahun 2021;
 - 2) Kebijakan umum manajemen risiko tahun 2022;
 - 3) Kebijakan atau pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) yang telah disetujui Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
 - 4) Kebijakan toleransi risiko (*risk tolerance*) untuk masing-masing inisiatif strategis RKAP;
 - 5) Kebijakan kriteria kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*);

- 6) Daftar risiko utama yang memuat (i) sasaran, (ii) jenis/kategori risiko, (iii) peristiwa risiko
 - 7) (risk event), (iv) penyebab risiko, (v) dampak risiko kuantitatif rupiah (wajib ada dengan menghitung dampak pada tahun berjalan), (vi) penjelasan dampak risiko, (vii) kontrol eksisting, (viii) penilaian efektifitas kontrol, (ix) tingkat kemungkinan risiko inheren, (x) tingkat dampak risiko inheren, (xi) level risiko inheren, (xii) rencana penanganan risiko, (xiii) target waktu penanganan, (xiv) tingkat kemungkinan risiko residual, (xv) tingkat dampak risiko residual, (xvi) level risiko residual, (xvii) dampak risiko kuantitatif residual (wajib ada) (xviii) penjelasan dampak risiko residual.
 - 8) Peta risiko (heatmap) yang memuat heatmap risiko inheren di awal tahun dan risiko residual di akhir tahun.
 - 9) Timeline penanganan risiko yang memuat (i) rencana penanganan risiko, (ii) breakdown rencana penanganan, (iii) output masing-masing breakdown rencana penanganan, (iv) waktu penanganan yang dibreakdown secara bulanan, (v) PIC yang bertanggungjawab.
- e. BUMN melaporkan hasil penanganan risiko utama setiap triwulan yang menjadi bagian dari laporan manajemen triwulanan sebagai bab tersendiri yaitu Bab Hasil Penerapan Manajemen Risiko yang memuat:
- 1) Hasil penanganan risiko yang menggambarkan penurunan terjadinya dampak dan kemungkinan atas suatu risiko.
 - 2) Pemutakhiran daftar risiko utama seperti butir d.6 di atas untuk proyeksi triwulan berikutnya hingga akhir tahun.

3) Fungsi Sumber Daya Manusia

- a. BUMN yang telah menyusun Blueprint Pemenuhan Amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, diminta untuk melaporkan realisasi program Tahun 2021 serta menyusun dan melaksanakan strategi implementasi pada Tahun 2022. Adapun bagi BUMN yang belum menyusun Blueprint dimaksud, diminta untuk memenuhinya pada Tahun 2022 dimana dapat dilakukan melalui kolaborasi/benchmarking dengan BUMN lain, sekaligus mengakselerasi implementasinya pada Tahun 2022.
- b. BUMN diminta untuk memastikan pemenuhan data Pengurus BUMN, Anak Perusahaan BUMN, dan Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi BUMN serta Talent Pool pada portal Human Capital BUMN
- c. Indikator Pengembangan Talenta*:

No	Indikator	Formula	Target
1	Rasio perempuan dalam <i>nominated talent</i>	$\frac{\text{Jumlah Nominated Talent perempuan}}{\text{Jumlah Nominated Talent}} \times 100\%$	Besaran disesuaikan dengan karakteristik kluster dimana minimal lebih tinggi dari realisasi tahun sebelumnya
2	Rasio milenial (≤ 42) dalam <i>nominated talent</i>	$\frac{\text{Jumlah Top Talent } (\leq 42)}{\text{Jumlah Nominated Talent}} \times 100\%$	Besaran disesuaikan dengan karakteristik kluster, dimana minimal lebih tinggi dari realisasi tahun sebelumnya

*besaran disesuaikan dengan karakteristik kluster, dimana minimal lebih tinggi dari realisasi tahun sebelumnya

4) Fungsi Hukum

- a. BUMN wajib memprioritaskan penyelesaian permasalahan hukum antar/terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/perusahaan yang terafiliasi, dalam rangka sinergi sebagai keluarga besar BUMN serta melaporkan progress-nya secara periodic dalam Laporan Manajemen Triwulan maupun Tahunan;
- b. BUMN wajib melaporkan dalam Laporan Manajemen Triwulan dan Tahunan mengenai perkembangan penanganan kasus hukum di BUMN/Perusahaan afiliasi yang melibatkan Menteri/Wakil Menteri BUMN.

5) Kebijakan Teknologi dan Teknologi Informasi

- a. BUMN yang belum memiliki dan/atau menetapkan Masterplan Teknologi Informasi (MPTI) agar pada tahun 2022 wajib melakukan penyusunan dan penetapan sesuai dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/2013 jo PER-03/MBU/02/2018;
- b. BUMN yang belum melakukan Asesmen IT Maturity Level oleh Pihak Independen pada tahun 2021 agar pada tahun 2022 wajib melakukan asesmen sesuai dengan surat atas nama Menteri BUMN Nomor S-122/DSI.MBU/05/2021 perihal Pedoman Pelaksanaan Asesmen IT Maturity;
- c. BUMN yang belum melaksanakan Assessment INDI 4.0 di tahun 2021 wajib melaksanakan di tahun 2022. Bagi BUMN yang belum mencapai skor 3,5 wajib menyusun dan mengimplementasikan Roadmap pemenuhan gap, sedangkan BUMN yang telah mencapai skor minimal 3,5 wajib melaporkan implementasi transformasi Industri 4.0 pada Laporan Manajemen Triwulanan BUMN;
- d. BUMN wajib berpartisipasi dalam Program Making Digital Talent BUMN dengan menugaskan karyawannya untuk pencapaian target kepesertaan sebanyak 5% dari jumlah keseluruhan SDM (organik dan non-organik) perusahaan, termasuk anak dan cucu perusahaan pada tahun 2022.

6) Fungsi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan

- a. BUMN diminta untuk melakukan pembaharuan atas TPB Prioritas untuk Tahun 2022, baik pada tingkat BUMN, Holding maupun Klaster.
- b. BUMN diminta menyusun Program TJSL BUMN yang dijalankan sebagai pendekatan dari peningkatan nilai perusahaan.
- c. BUMN diharapkan telah membentuk Komite TJSL atau Komite dengan fungsi yang sama di lingkup BUMN selambat-lambatnya tahun 2022.
- d. BUMN diminta menjalankan program TJSL yang mencakup:

No	Program	Target Minimal	Keterangan
1.	Pelaksanaan Program TJSL BUMN Prioritas (Pendidikan, Lingkungan, Pengembangan UMK)	Minimal 3 program per masing – masing target prioritas	Program Pengembangan UMK tidak terbatas kepada UMK yang menjadi Mitra Binaan BUMN melalui Program PUMK (terbuka untuk seluruh UMK)
2.	Program dengan menggunakan pendekatan <i>Creating Share Value (CSV)</i>	Minimal 2 Program	Program dengan Pendekatan CSV adalah Perusahaan yang menciptakan Nilai Bersama dengan mengatasi tantangan sosial sebagai bagian dari strategi inti mereka mencapai kapitalisasi pasar yang lebih tinggi dan keunggulan kompetitif yang bertahan lama

8. Inisiatif Strategis, Aspirasi Pemegang Saham dan Key Performance Indicator (KPI) Klaster/Sub Klaster

- a. Inisiatif strategis dan KPI BUMN Tahun 2022 harus sejalan dengan inisiatif strategis yang ada dalam roadmap klaster dan RJPP masing-masing BUMN;
- b. Inisiatif strategis dan KPI BUMN Tahun 2022 harus dijabarkan ke dalam lima program prioritas sebagaimana dijelaskan dalam Renstra Kementerian BUMN;
- c. Inisiatif strategis dan KPI BUMN Tahun 2022 untuk masing-masing klaster dan sub-klaster adalah sebagaimana dijabarkan pada halaman berikut. Masing-masing inisiatif strategis harus dijabarkan dalam rencana program kerja yang akan dilaksanakan pada tahun 2022 disertai dengan besaran anggaran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program kerja tersebut.

- d. Untuk penentuan detail KPI untuk masing-masing BUMN mengacu pada ketentuan yang ada dan atau sesuai kebijakan yang dikoordinasikan oleh Wakil Menteri BUMN yang membidangi BUMN yang bersangkutan dengan memperhatikan panduan sebagaimana KPI setiap Klaster dan Sub Klaster tersebut.
- e. BUMN yang mendapat tambahan PMN tahun 2021 dan 2022 dan realisasi penyerapannya belum mencapai 100% diminta untuk menambahkan KPI PMN dalam Kontrak Manajemen dan menyajikannya secara terpisah dari KPI Direksi secara kolektif.

Klaster Jasa Telekomunikasi dan Media

a) Sub Klaster Telekomunikasi

Kategori	No	Inisiatif Strategis	ESG	SDU #8	KPI 2022	Arauan Pemetaan Target
Nilai Ekonomi Sosial - Finansial	1	Ekspansi yang profitable	C		EBITDA	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	2	Memoptalkan Economic Value Add dengan realisasi ROIC sama dengan atau di atas WACC	C		ROIC >= WACC	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	3	Menjaga kondisi keuangan BUMN dengan mempertahankan rasio-rasio gearing dan debt service setara dengan rasio-rasio yang ada pada perusahaan dengan rating Investment Grade	G		Interest Bearing Debt to EBITDA dan Interest Bearing Debt to Invested Capital	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
Nilai Ekonomi Sosial - Operasional	4	Memaksimalkan operasional dan capital efficiency sejalan dengan utilisasi spektrum	C		Home served/home passed	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
Nilai Ekonomi Sosial - Sosial	5	Pembentukan Merah Putih Fund	S		Merah Putih Fund	Sesuai milestone
Inovasi Model Bisnis	6	Menjadi pemimpin B2B IT layanan digital melalui kemitraan strategis	C		External revenue	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	7	Pembentukan ekosistem B2C digital dengan memanfaatkan keunggulan Telkom dan kapital eksternal untuk meningkatkan skala perusahaan Unicorn yang didukung oleh BUMN	C		External revenue	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
Kepemimpinan Teknologi	8	Kepemimpinan 5G sebagai operator nasional untuk memaksimalkan nilai dan menghindari inefisiensi dan duplikasi investasi 5G di industri	C		Project milestone completion for planned 5G initiative	Sesuai milestone
	9	Kepemimpinan 5G sebagai operator nasional untuk memaksimalkan nilai dan menghindari inefisiensi dan duplikasi investasi 5G di industri	C		Mobile data revenue share	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
Peningkatan Investasi	10	Telkom Digital Venture sebagai modal ventura berskala dunia	C		Telkom Venture fund value	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	11	Telkom Digital Venture sebagai modal ventura berskala dunia	C		Money multiplier	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	12	Akselerasi restrukturisasi anak perusahaan (37 subsidiary berdasarkan EVA dan dampak socioekonomi)	G		subsidiaries with ROIC > WACC Telkom	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
Pengembangan Talenta	13	Menoptalkan SDM yang unggul dan profesional	S		Milenial (<=42 tahun) dalam nominated talent	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	14	Menoptalkan SDM yang unggul dan profesional	S		Perempuan dalam nominated talent	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal
	15	Transformasi struktur korporat menjadi digital-ready organization	G		Digital talent readiness (build)	Lebih baik dari tahun sebelumnya atau terpenuhinya target minimal

C. ARAHAN STRATEGIS MANAJEMEN PERUM LKBN ANTARA TERKAIT PROGRAM KERJA PERUSAHAAN TAHUN 2022

1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

"Menjadi Kantor Berita Yang Berkelas Dunia Melalui Penyediaan Jasa Berbagai Produk Multimedia."

Misi:

- a. Memperkuat marwah LKBN Antara sebagai sebuah kantor berita serta perusahaan multimedia yang modern.
- b. Mengembangkan jurnalisme Indonesia yang mendidik, mencerahkan, dan memberdayakan dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c. Menyediakan produk serta jasa informasi dan komunikasi yang akurat, terpercaya serta menguntungkan di bidang multimedia.

- d. Mengembangkan perusahaan yang modern dan berkesinambungan sehingga dapat memberikan kesejahteraan kepada para stakeholdersnya.

2. RJPP 2020-2024

RJPP 2020-2024 fokus pada penataan perusahaan untuk mempercepat pemulihan, meningkatkan kinerja keuangan pasca COVID-19 serta meningkatkan kemandirian perusahaan melalui pengembangan bisnis dan inovasi.

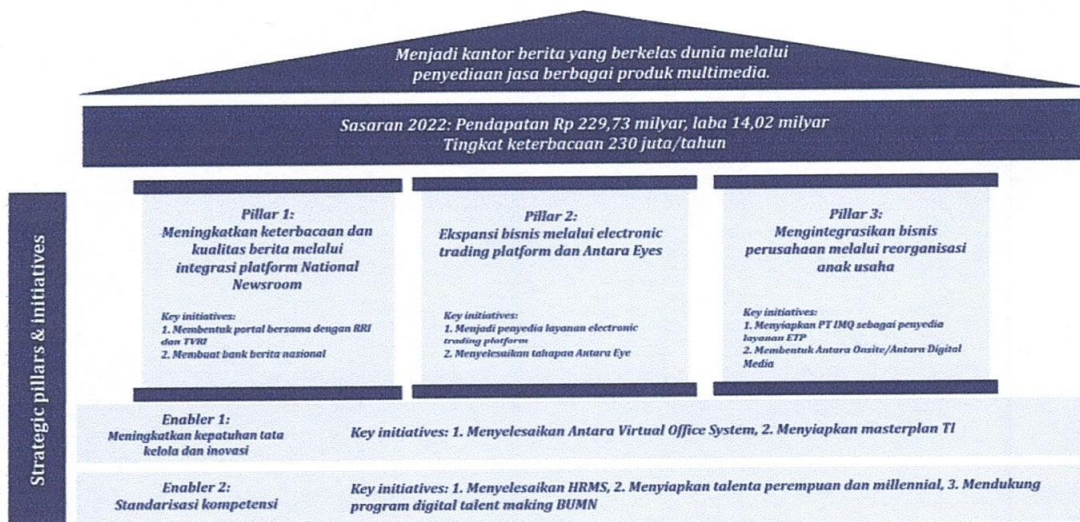
Untuk mewujudkan Arahan Strategis Perusahaan, maka perlu dilakukan penjabaran terhadap rencana tahunan yang akan dilakukan oleh PERUM LKBN ANTARA. Hal ini perlu dilakukan sebagai acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) per tahun.

3. Strategi Perusahaan tahun 2022

Tema RKAP Perum LKBN Antara tahun 2022 adalah "Ekspansi Bisnis, Transformasi Kesisteman dan Pengembangan SDM untuk Keberlanjutan Perusahaan".

Sehingga Strategi Perusahaan pada tahun 2022 difokuskan pada memenuhi tahapan operasionalisasi atas layanan bisnis baru yaitu *electronic trading platform* melalui kerja sama dengan pihak ketiga yaitu Bloomberg dan transformasi kesisteman yang dapat membantu kemudahan dalam operasional Perusahaan dan juga dilakukan pengembangan SDM secara terus menerus guna keberlanjutan Perusahaan dalam kondisi yang dinamis.

Adapun inisiatif strategi Perusahaan untuk tahun 2022, sebagai berikut:



Pada tahapan ini terdapat 6 (enam) Strategi Perusahaan yang perlu dinyatakan kembali untuk menekankan pentingnya direalisasikan, yaitu:

1. Meningkatkan keterbacaan dan kualitas berita melalui integrasi platform National Newsroom

Salah satu sasaran utama Perum LKBN Antara yang tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020 – 2024 adalah peningkatan tingkat keterbacaan menjadi 300 juta per tahun. Tingkat keterbacaan ini akan memantapkan posisi Antara sebagai institusi dengan jumlah pembaca paling besar di tingkat nasional – dengan saluran distribusi beragam mulai dari pelanggan (baik media cetak maupun daring), media luar ruang, dan media daring yang langsung menjangkau pembaca umum (antaranews.com). Pencapaian sasaran ini juga akan meningkatkan posisi Antara sebagai mitra strategis negara dalam hal sosialisasi program-program pemerintah.

Pada tahun 2022, salah satu inisiatif strategis perusahaan untuk mencapai sasaran ini adalah melalui integrasi platform National Newsroom yang akan menyatukan sumberdaya tiga lembaga pers nasional yaitu, Kantor Berita Antara, Televisi Republik Indonesia (TVRI), dan Radio Republik Indonesia (RRI). Dari sisi tingkat keterbacaan berita, penyatuan sumberdaya ini akan menambah jalur distribusi berita-berita Antara ke daerah-daerah yang hanya bisa dijangkau oleh TVRI dan RRI. Di sisi lain, berita-berita Antara juga akan semakin berkualitas melalui akses bank data dan arsip yang dimiliki oleh TVRI maupun RRI.

PROGRAM KERJA	INDIKATOR KINERJA UNIT
Bersama TVRI dan RRI: a. Membuat portal bersama b. Membuat bank berita nasional c. Melakukan kerjasama pemberitaan pada level agenda setting	100% Tahapan Intergrasi Newsroom Strategi terselesaikan, Tahapannya: 1. Integrasi Agenda Setting 2. Pertukaran Hak Siar Berita 3. Akses Jalur Distribusi bersama 4. Bank Berita Nasional 5. Kebijakan Konten bersama

Department in charge: Direksi dibantu dengan Direktorat Pemberitaan

2. Ekspansi bisnis melalui electronic trading platform dan Antara Eyes

Sasaran jangka panjang kritikal berikutnya dari Perum LKBN Antara adalah mencapai kemandirian keuangan yang kemudian diterjemahkan sebagai semakin mengecilnya kontribusi PSO dalam profil pendapatan perusahaan. Kantor Berita Antara menargetkan bahwa pada tahun 2024, kontribusi pendapatan komersial ada pada kisaran minimal 70 persen, sementara PSO hanya menyumbang 30 persen. Saat ini, komposisi pendapatan komersial dan PSO adalah 60:40.

Untuk mencapai sasaran tersebut, LKBN Antara berencana melakukan ekspansi bisnis dengan mengoperasionalkan dua usaha baru yaitu electronic trading platform (ETP) – yang merupakan kulminasi pengembangan pengalaman perusahaan menjadi penyedia data finansial selama 30 tahun bersama Bloomberg dan Reuters – dan Antara Eyes – sebuah repositori berita foto, teks, dan video sejak berdirinya Antara pada 1938 yang bisa dibeli oleh khalayak umum.

ETP sendiri adalah sistem elektronik yang digunakan oleh pelaku pasar sebagai sarana untuk melakukan transaksi pasar keuangan. Pasar tersebut meliputi pasar uang (seperti Sertifikat Bank Indonesia, Surat Berharga Pasar Uang, Sertifikat Deposito, interbank call money, dll) dan pasar valas

(seperti spot, forward, futures, swap, opsi). ETP akan menjadi platform bagi para pelaku pasar yang disebut di atas meliputi perbankan, sekuritas, money broker, dll.

PROGRAM KERJA	INDIKATOR KINERJA UNIT
1. Electronic trading platform: a. Mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia b. Menjalankan bisnis ETP sesuai dengan regulasi Bank Indonesia	1. 60% bisnis ETP mulai dapat dijalankan 2. Terintegrasinya Antara Eye dengan Antaranews.com pada bulan September 2022
2. Antara Eye: a. Mengintegrasikan Antara Eye dengan antaranews.com b. Meriset pasar dan penetapan harga c. Melakukan canvassing layanan Antara Eye	3. 100% terselesaikannya Tahapan pengembangan Bisnis Antara Eye 4. 100% terlaksananya Riset Pasar

Department in charge: Direksi dibantu dengan Divisi Teknologi Informasi dan Divisi Layanan Media dan Komunikasi.

3. Mengintegrasikan bisnis perusahaan melalui reorganisasi anak usaha dan kerjasama tingkat kluster

Strategi repositioning anak usaha ini berkaitan erat dengan inisiatif penyediaan platform ETP karena perusahaan berencana untuk menjalankan bisnis tersebut melalui anak perusahaan PT IMQ Multimedia Utama – yang dalam beberapa tahun terakhir menjalankan bisnis media luar ruang. Dengan demikian, Antara akan melakukan penataan ulang terhadap dua anak perusahaan eksisting dengan memindahkan usaha bisnis media luar ruang ke anak usaha lain, PT Akuel.

PROGRAM KERJA	INDIKATOR KINERJA UNIT
Reorganisasi anak usaha: a. Menjadikan PT IMQ sebagai pelaksana bisnis ETP b. Mentransfer usaha dan kontrak dari PT IMQ ke Antara Onsite/Antara Digital Media	1. Terselesaikannya tahapan Anak usaha: 1) Aspek Legalitas 2) Rancangan Bisnis Baru Antara Digital Media 3) SOP bisnis 2. Terselesaikannya Prosedur pemindahan usaha dari PT IMQ ke Antara Onsite/Antara Digital Media pada Januari 2022

Department in charge: Direksi dibantu dengan Sekretariat Perusahaan dan Direktur Anak Usaha

4. Meningkatkan performa perusahaan melalui kepatuhan tata kelola dan inovasi yang berkelanjutan

Pada tahun 2022, Perum LKBN Antara masih berkomitmen untuk terus melakukan inovasi berkelanjutan untuk beradaptasi dengan berbagai macam perubahan pasca-pandemi seperti pola kerja dan perilaku konsumen berita. Antara harus menyesuaikan diri dengan perubahan pola kerja dan menyediakan infrastruktur yang tepat untuk memfasilitasi transformasi itu. Di sisi lain, perusahaan juga akan menciptakan sistem yang kondusif untuk memacu inovasi dari karyawan yang ada.

PROGRAM KERJA	INDIKATOR KINERJA UNIT
a. Mengintegrasikan Antara Virtual Office System (AVOS) dengan sistem digital perusahaan lain (customer relationship management, pengelolaan aset digital – SIMASET, dan e-proc)	1. Terelesaikannya Tahapan integrasi AVOS pada Desember 2022 1) CRM 2) SIMASET 3) E-Proc
b. Mendesain ulang situs <i>antaranews.com</i>	2. Terelesaikannya Tahapan Redesign Antaranews.com pada Desember 2022 Terelesaikannya Tahapan Redesign Antaranews.com pada Desember 2022 1. Penetapan design 2. Pemilihan vendor 3. Pengerjaan 4. Trial 5. Launching
c. Mendigitalisasi penerapan penilaian kinerja yang sistematis	3. Terelesaikannya tahapan sistemasi PPK pada Juni 2022: 1) Diskusi dan Benchstorming terkait alur penilaian 2) Pembuatan modul 3) Trial 4) sosialisasi 5) SKEP pemberlakuan sistemasi PPK
d. Melaksanakan ISO Manajemen Mutu dan Anti Penyuapan	4. Terelesaikannya audit ISO 9001:2015 dan 37001:2016 pada Desember 2022
e. Melaksanakan penilaian maturitas risiko	5. 100% Tersedianya penilaian maturitas risiko
f. Meningkatkan skor INDI 4.0 melalui self assesment	6. Terlaksananya self assesment INDI 4.0 pada Desember 2022
g. Menyiapkan masterplan teknologi informasi	7. % Ketersediaan masterplan Teknologi Informasi
h. Menyiapkan penilaian IT maturity level	8. % Ketersediaan penilaian IT maturity level

Department in charge: Direksi dibantu dengan semua Divisi

5. Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia untuk menunjang sasaran perusahaan

Perum LKBN Antara berencana untuk melakukan penambahan sumber daya manusia dalam jumlah yang cukup signifikan pada tahun 2022 untuk mendukung inisiatif strategis lain, seperti operasionalisasi bisnis ETP. Selain kuantitas, perusahaan akan terus meningkatkan kualitas karyawan dengan berbagai pelatihan untuk menyiapkan *talent pool* dengan kompetensi yang telah distandarkan yang nantinya akan mengisi posisi kritikal di Antara. Sementara itu dari sisi pengelolaan sistem, Antara juga berencana untuk melakukan sejumlah perbaikan seperti penerapan otomatisasi penilaian kinerja (PPK).

PROGRAM KERJA	INDIKATOR KINERJA UNIT
a. Meningkatkan kapasitas (capacity building) sumber daya manusia untuk bisnis ETP b. Menstandarisasi kompetensi sumber daya manusia perusahaan c. Rightsizing dan penguatan SDM di seluruh Indonesia dengan budaya perusahaan d. Menjalankan Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan/Performance Management System untuk mengembangkan kinerja pegawai dengan berbasis kinerja e. Menyiapkan talenta perempuan pada level BoD-1 dan menyediakan talenta millennial f. Melanjutkan pengembangan LPA sebagai learning institute bagi internal maupun eksternal g. Melaksanakan blueprint pemenuhan amanat UU Penyandang Disabilitas. h. Mengalokasikan SDM untuk mengikuti program digital talent making BUMN i. Menyelenggarakan Pelatihan bagi Wartawan baru yang dilakukan guna peningkatan jurnalisme	1. 100% Tersedianya standarisasi kompetensi SDM pada Oktober 2022 2. Terlaksananya sosialisasi, monitoring dan evaluasi atas Budaya Perusahaan 3. 80% Efektivitas Pelatihan terhadap karyawan 4. 100% Tersedianya Talenta 5. Terlaksananya pelatihan untuk pengembangan wartawan pada Desember 2022

Department in charge: Direksi dibantu dengan Divisi Teknologi Informasi, Divisi Manajemen Strategis & Riset Perusahaan, Divisi Media dan Komunikasi dan Divisi MSDM dan Umum

6. Memantapkan peran strategis dan komersial biro melalui *re-classing*

Peran Biro sebagai kantor perwakilan LKBN Antara di provinsi dan luar negeri dapat ditingkatkan dengan membuat klasifikasi yang berpijak pada banyak aspek.

Peran kepala biro sebagai kepala kantor, pemimpin bisnis dan atau kepala redaksi perlu dirumuskan beban perannya secara proporsional. LKBN Antara menyadari bahwa suatu daerah dan negara tidak saja berpotensi strategis dalam aspek pemberitaan saja, melainkan juga dalam aspek bisnis. Terkait dengan struktur organisasi dan peningkatan kapastitas SDM, biro provinsi dan luar negeri perlu didukung dengan sistem kerja, tugas dan fungsi serta SDM yang fit dengan semua peran fungsinya tersebut. Sehingga perlu dibuat program kerja yang terkait dengan pengembangan SDM di biro.

Biro yang memiliki tugas jurnalistik dan memiliki potensi bisnis yang cukup besar bisa dikembangkan dan mendapat porsi perhatian yang cukup untuk diberi dukungan penuh dari sisi jumlah SDM.

PROGRAM KERJA	INDIKATOR KINERJA UNIT
a. Mengevaluasi dan menetapkan klasifikasi biro b. Mengukur kinerja Biro c. Memilih biro terbaik	1. % Penyelesaian Konsep Pengembangan Biro Provinsi dan Luar Negeri 2. Pengukuran Indeks Performance Biro

Division in charge: Direksi dibantu dengan Divisi Pemberitaan, Divisi Manajemen Strategis & Riset Perusahaan, Divisi MSDM dan Umum

D. KEBIJAKAN MANAJEMEN DALAM RENCANA KERJA ANGGARAN 2022

Tahun 2022, manajemen menetapkan kebijakan penganggaran dalam RKAP TA 2022 adalah:

1. Kenaikan pendapatan minimum (moderat) adalah 5,5% dari dari prognosa tahun 2021
2. Kenaikan beban maksimal adalah 5,1% dari prognosa tahun 2021
3. Rencana Pendapatan dalam RKAP 2022 sebesar Rp 387,93 Milyar adalah:
4. Porsi pendapatan PSO 41% atau Rp 158,2 Milyar
5. Porsi pendapatan komersil 59% atau Rp 224,95 M
6. Mengalokasikan anggaran lima persen (5%) dari total biaya human capital, untuk Program Peningkatan kualitas SDM perusahaan berbasis kompetensi.
7. Mengalokasikan anggaran 3,04% atau sebesar Rp 427 Juta sebagai kegiatan program TJSL tahun 2022 diprioritaskan pada Pilar Sosial dan Pilar Lingkungan menyesuaikan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs).
8. Untuk kas operation perusahaan tahun 2022 positif Rp 24,7 Milyar
9. Tingkat pencapaian EBITDA Anggaran tahun 2022 sebesar Rp 36,89 Milyar
10. Tingkat pencapaian laba di tahun 2022 Rp 15,01 Milyar
11. Target atas cash flow akhir tahun 2022 Rp 106,86 Milyar

Pembiayaan program dan kegiatan yang terkait dengan Arah Kebijakan Strategis Perusahaan 2022 adalah tetap menjadi fokus prioritas.

Untuk mempermudah pembuatan program kerja yang sesuai dengan arah strategi dan kebijakan perusahaan, maka dibuatkan KPI yang bisa menjadi dasar pembuatan program kerja dan kegiatan agar menjadi terukur dan terarah.

Dalam menjalankan aktifitasnya, setiap unit kerja diharapkan mendata personil eksisting, analisis keberadaannya serta kebutuhan personil untuk menghadapi bisnis di tahun 2022 ke depan. Ajuan kebutuhan personil atau SDM ini akan dianalisis kembali oleh unit terkait bersama direksi untuk kemudian akan ditentukan kelayakan dan kesesuaian antara kebutuhan dengan kemampuan perusahaan.

Untuk mensinergikan kerja Pusat dan Daerah, telah ditunjuk 1 (satu) orang Koordinator Biro Provinsi yang bertugas menjembatani antara kantor pusat dan kantor Biro Provinsi. Bukan saja komunikasi terkait kebijakan, ketercapaian target tetapi juga mengkoordinasikan terkait pengembangan bisnis di Biro Provinsi

Terkait dengan Pembuatan RKAP, RJPP dan KPI, Divisi Manajemen Strategis dan Riset Perusahaan berkoordinasi dengan Divisi Keuangan dan di bawah supervisi Direksi.

Untuk segala yang terkait dengan SDM dan Umum, baik rekrutmen personil dan pengembangan SDM serta kegiatan bidang Umum (pengadaan barang dan jasa serta pelayanan internal/operasional), maka koordinatornya adalah GM MSDM & Umum.

Untuk segala yang terkait dengan Keuangan (Pelaporan, Aset, Pajak, Pencairan, dll), yang menjadi koordinator adalah GM Keuangan.

Kebijakan pembiayaan pada tahun 2022 akan terkait pada inovasi, pengembangan bisnis inti, pengembangan sistem, dan pengembangan talenta.

Untuk menyesuaikan sistem kerja baru pada tahun 2022, Anggaran infrastruktur akan difokuskan pada penyediaan ruang kerja, *clouds system* dan alat kerja.

E. PROFIL RISIKO DAN PETA RISIKO UTAMA PERUSAHAAN

Peta Risiko Perusahaan pada tahun 2022 didasarkan pada program kerja dan KPI tahun 2022. Risiko ini mencakup area Bisnis, Keuangan, Produksi, Sumber Daya Manusia dan Hukum dan Advokasi. Adapun rinciannya adalah:

No	Sasaran kinerja	Peristiwa risiko	Penyebab	Dampak finansial	Dampak kualitatif	Rencana mitigasi	Waktu	PIC	Biaya
R-1	Pendapatan PSO sebesar Rp 154 milyar atau sekitar 40 persen dari total pendapatan	Penunjukan media lain sebagai pelaksana PSO bidang Pers.	<p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> Munculnya media lain yang mempunyai jaringan yang hampir setara dengan Antara dan dianggap mampu menjalankan PSO bidang Pers Tidak adanya regulasi setingkat Perpres atau yang lebih tinggi yang mengatur penunjukan Antara sebagai pelaksana PSO bidang Pers (saat ini hanya ada peraturan setingkat menteri -- PMK 014 tahun 2014) <p>Internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kinerja produksi dan distribusi Antara dalam melaksanakan penugasan PSO tidak memuaskan pemberi kerja (Kemenkominfo) 	158.000.000.000	Hilangnya peran Antara sebagai pusat pemberitaan pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan <i>comparative advantages</i> Antara dengan menyediakan layanan jurnalistik terintegrasi yang tidak dipunyai media lain, Mengusulkan regulasi setingkat Perpres atau yang lebih tinggi untuk memastikan penunjukan Antara sebagai pelaksana PSO bidang Pers – dan berlaku selama beberapa tahun, Memenuhi semua target yang tertuang dalam PKS PSO tahun sebelumnya untuk menjaga kepuasan Kemenkominfo sebagai pemberi kerja. 	TW 1	Direktur Utama dan Direktur Pemberitaan	
R-2	Pendapatan kerjasama	Pemutusan kontrak	<p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tidak ada lagi 	150.000.000.000	1. Penghentian kontrak	<ol style="list-style-type: none"> Secara mandiri membangun 	TW IV	Direktur Komersil	

No	Sasaran kinerja	Peristiwa risiko	Penyebab	Dampak finansial	Dampak kualitatif	Rencana mitigasi	Waktu	PIC	Biaya
	Bloomberg dan Refinitiv sebesar Rp 150 milyar (60 persen pendapatan komersil)	hubungan kerja dari mitra Bloomberg dan Refinitiv	<p>peraturan yang mengharuskan mitra kerja untuk bekerja sama dengan Antara,</p> <p>2. Keinginan dari mitra kerja untuk memaksimalkan perolehan pendapatan tanpa harus ada pembagian dengan Antara,</p> <p>3. Adanya pilihan untuk bekerja sama dengan mitra lain selain Antara</p> <p>Internal:</p> <p>1. Belum adanya sistem renumerasi berdasarkan kinerja yang memperbesar peluang hilangnya SDM berkinerja tinggi</p>		<p>kerjasama operasional dengan Bloomberg dan Refinitiv,</p> <p>2. Hilangnya peran negara dalam pengelolaan data finansial global</p> <p>3. Hilangnya hubungan negara dengan negara dengan pengelolaan pasar instrumen keuangan</p>	<p>bisnis/teknologi sebagai penyedia jasa layanan keuangan – menginvestasikan sebagian pendapatan KSO untuk pengembangan teknologi</p> <p>2. Melakukan kajian untuk pemetaan mitra bisnis potensial</p> <p>3. Membuat renumerasi kinerja baru</p> <p>4. Memastikan SLA yang meningkatkan ketertarikan mitra terhadap Antara</p> <p>5. Melebihi target SLA</p>		<p>dan Pengembang-an Bisnis</p>	
R-3	Operasionalisasi <i>electronic trading platform</i>	Gagalnya perolehan izin usaha bisnis baru ETP	<p>Eksternal:</p> <p>1. Bank Indonesia belum memberikan penunjukan resmi kepada Antara sebagai salah satu dari tiga penyedia layanan ETP</p> <p>2. Kemungkinan adanya kompetitor baru yang mengisi tiga slot penyedia ETP</p>	30.000.000.000	Reputasi perusahaan menurun di mata pemangku kepentingan terkait	<p>1. Berkomunikasi secara intensif dengan BI untuk memastikan perolehan izin usaha</p> <p>2. Mempersiapkan dokumen-dokumen dan persyaratan pendirian layanan ETP lainnya sesuai dengan ketentuan BI</p> <p>3. Membahas pilihan</p>	TW 1	Direktur Komersial dan Pengembangan Bisnis	

No	Sasaran kinerja	Peristiwa risiko	Penyebab	Dampak finansial	Dampak kualitatif	Rencana mitigasi	Waktu	PIC	Biaya
R-4	Target pendapatan IMCS sebesar Rp 64.6 milyar	Tidak terjangkaun ya harga produk layanan Antara pada masa pandemi	<p>Internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> Perusahaan gagal memenuhi syarat yang ditetapkan BI untuk menjadi penyedia layanan ETP Perusahaan belum menemukan pilihan pembiayaan yang sesuai <p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> Belum membaiknya perekonomian akibat Covid-19 yang membuat pelanggan melakukan pengurangan anggaran untuk membeli layanan perusahaan Regulasi yang tidak bersahabat (PPKM) yang membuat pelanggan Antara kesulitan membeli produk Antara Mobilitas yang terbatas membuat pelanggan kesulitan membeli produk Antara 	18.000.000.000	<ol style="list-style-type: none"> Target pendapatan tidak tercapai sebesar 30 persen Perusahaan terpaksa melakukan pengurangan karyawan Perusahaan harus melakukan efisiensi biaya 	<p>1. Melakukan pengembangan dan inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar.</p> <p>2. Menyesuaikan layanan sesuai dengan kemampuan keuangan pelanggan.</p> <p>3. Melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin.</p> <p>4. Melakukan analisa pasar.</p> <p>5. Memberikan insentif tambahan bagi tenaga pemasaran yang melampaui target.</p>		Direktur Komersil dan Pengembangan Bisnis	

No	Sasaran kinerja	Peristiwa risiko	Penyebab	Dampak finansial	Dampak kualitatif	Rencana mitigasi	Waktu	PIC	Biaya
R-5	Pemenuhan target jumlah berita PSO	Menurunnya produksi berita wartawan	<p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Target berita PSO baru resmi ditandatangani pada Mei - Juni sehingga mengakibatkan ketidakpastian dan ketepatan alokasi jumlah produksi pada periode Januari - April. 2. Keterbatasan ruang kerja wartawan dikarenakan pandemi <p>Internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terpaparnya pewarta Antara atas COVID-19 dari lingkungan/keluarga 2. Kesulitan dalam operasional pemberitaan akibat situasi pandemi 	3.000.000.000	Berkurangnya peran strategis Perum LKBN Antara sebagai pelaku produksi berita yang berdampak bagi berkurangnya arus informasi kepada masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan monitoring terhadap rencana produk berita dan realisasi 2. Memastikan wartawan sudah mengetahui aturan pemerintah dalam hal operasional peliputan pada masa pandemi 3. Memastikan wartawan sudah mengikuti seluruh aturan prokes pada pelaksanaan peliputan (vaksin, surat tugas dll) 4. Pelaksanaan vaksin dan pembentukan Unit Penanganan Covid (UPC)/ Unit Monitoring Prokes 		<p>Direktur Pemberitaan</p> <p>Dirkeu, MSDM dan Umum</p>	960,000,000
R-6	Pemenuhan kualitas berita PSO dengan target 90% berita lolos verifikasi	Ketidaksesuaian antara berita yang diproduksi dengan persyaratan dan tema (kisi-kisi) yang ditetapkan dalam	<p>Eksternal:</p> <p>Perubahan kisi-kisi dan tema yang berbeda dengan yang sudah direncanakan/dilaksanakan oleh Perum LKBN Antara</p> <p>Internal:</p> <p>Kurangnya sosialisasi terhadap perubahan</p>	14.000.000.000	Ketidaksesuaian tema komunikasi pemerintah dengan produksi pemberitaan yang mengakibatkan minimnya pesan pemerintah kepada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kontak yang intensif dengan pihak Kemkominfo dan K-BUMN pada TW 4 2020 s/d TW 1 2021 untuk mempercepat peresmian perjanjian kerjasama PSO bidang Pers, 2. Melakukan 		Direktur Pemberitaan	33,500,000

No	Sasaran kinerja	Peristiwa Risiko	Penyebab	Dampak finansial	Dampak kualitatif masyarakat	Rencana mitigasi	Waktu	PIC	Biaya
R-7	Kepatuhan terhadap hukum yang berlaku	dokumen kerjasama PSO.	rencana produksi dan distribusi atas kisi-kisi dan tema yang sudah ditetapkan		masyarakat	bimbingan teknis dan sosialisasi terkait tema dan kisi-kisi berita PSO untuk para wartawan dan verifikasi.		Direktur Keuangan, MSDM, dan Umum	150,000,000
		Potensi gugatan terhadap Antara akibat pemberitaan yang dianggap merugikan	<p>Eksternal: Kesalahan penafsiran dalam pelaksanaan UU ITE</p> <p>Internal: Tingkat pemahaman wartawan yang rendah terhadap aturan jurnalistik dan UU ITE</p>		<p>1. Kepercayaan publik terhadap informasi yang diberikan oleh Perum LKBN Antara,</p> <p>2. Berkurangnya penilaian Perum LKBN Antara dalam kepatuhan UU Jurnalistik dan ITE</p>	<p>1. Pelatihan secara berkala kepatuhan dan penegakan hukum dalam UU Pers dan ITE</p> <p>2. Meningkatkan peran redaktur dalam penyaringan berita yang berpotensi terhadap pelanggaran hukum</p>			

Dari profil di atas, peta risiko dapat digambarkan sebagai berikut:

		Konsekuensi/ Dampak (D)					
		1	2	3	4	5	
Kemungkinan terjadi (k)	Sangat Besar	5	-	-	-	R-7	-
	Besar	4	-	-	-	-	R-4 R-5 R-6
	Sedang	3	-	-	-	-	R-3
	Kecil	2	-	-	-	-	-
	Sangat Kecil	1	-	-	-	-	R-1 R-2
Inherent							

		Konsekuensi/ Dampak (D)					
		1	2	3	4	5	
Kemungkinan terjadi (k)	Sangat Besar	5	-	-	-	-	-
	Besar	4	-	-	-	-	R-5 R-6
	Sedang	3	-	R-7	R-4 R-5 R-6	-	-
	Kecil	2	-	-	R-3	-	-
	Sangat Kecil	1	-	-	R-1 R-2	-	-
Residual							

Kriteria kemungkinan:

Kemungkinan Terjadi (Likelihood)				
Tingkat	Kriteria	Penjelasan		
		Kuantitatif	Semi Kuantitatif	Indeks Frekuensi Kualitatif
5	Hampir Pasti	Sering terjadi, diperkirakan muncul dalam keadaan yang paling sering terjadi	Lebih dari 1 kali per bulan atau lebih dari 12 kali per tahun	90% - 100%
4	Kemungkinan Besar	Kemungkinan besar terjadi dengan mudah, mungkin muncul dalam keadaan yang paling sering terjadi	Lebih dari 1 kali per tahun hingga 1 kali per bulan	60% - 90%
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin telah terjadi/ muncul di sini atau di tempat lain	1 kali per 5 tahun sampai 1 kali per tahun	40% - 60%
2	Kemungkinan Kecil	Belum pernah terjadi, tetapi bias muncul/ terjadi pada suatu waktu	1 kali per 10 tahun	10% - 40%
1	Jarang Terjadi	Dapat diperkirakan tidak akan terjadi atau dapat terjadi saat keadaan yg ekstrim.	Kurang dari 1 kali dalam 10 Tahun	Kurang dari 10%

Kriteria dampak:

Dampak (Konsekuensi)							
Tingkat	Kerugian Finansial	Operasional	Strategis	Reputasi *	Hukum	Keselamatan	SDM
5	Rp10 Miliar atau lebih	Kegiatan Proses Bisnis Utama terhenti lebih dari 2 hari.	Gagal/ memberikan dampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	1. Pemberitaan dengan tone negatif di semua media tier satu* dan menjadi perbincangan utama di media sosial (<i>trending topic</i>), 2. Berdampak signifikan bagi reputasi perusahaan, seperti blacklist dari mitra perusahaan lain	1. Karyawan yang divonis pengadilan karena tindak pidana oleh pengadilan 2. Harus mengembalikan kerugian 3. Putusan hukum dan denda yang signifikan.	Meninggal dunia/ cacat total	Karyawan diberhentikan dari status karyawan
4	Kurang dari Rp10 milyar sampai Rp2 Milyar	Kegiatan Proses Bisnis Utama terhenti antara 1 sampai 2 hari	Gangguan/ memberikan dampak serius terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	1. Pemberitaan negatif beberapa media tier satu dan menjadi perbincangan di media sosial (<i>jumlah unggahan kurang dari 1.000</i>), 2. Berdampak serius bagi reputasi perusahaan, seperti dikeluarkan dari daftar rekanan mitra perusahaan lain	1. Karyawan divonis pengadilan 2. Pelanggaran peraturan yang berat. Ligitasai yang berat di Pengadilan Negeri	Cacat pada bagian tubuh, luka/ sakit permanen, penyakit kronis	Pemberhentian dari status karyawan
3	Kurang dari Rp2 Milyar sampai Rp500 Juta	Kegiatan Proses Bisnis Utama terhenti lebih dari 6 jam sampai kurang dari 1 hari	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan	1. Pemberitaan negatif di satu media tier satu dan menjadi perbincangan di media sosial 2. Berdampak serius bagi reputasi perusahaan.	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hokum dan denda. Penyidikan serius oleh pihak berwenang.	Luka/ sakit yang dapat disembuhkan dengan perawatan medis secara intensif	Pembebasan dari jabatan
2	Kurang dari Rp500 Juta sampai Rp50 Juta	Kegiatan Proses Bisnis Utama terhenti lebih dari 1 jam sampai kurang dari 6 jam	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	1. Pemberitaan negatif di beberapa media di luar kategori tier satu 2. Berdampak ringan bagi reputasi Perusahaan.	Pelanggaran peraturan, isu hukum dan ketidakpatuhan ringan	Luka/ sakit ringan yang dapat disembuhkan dengan rawat jalan atau P3K	Penurunan golongan ke tingkat yang lebih rendah untuk paling lama satu tahun

Dampak (Konsekuensi)							
Tingkat	Kerugian Finansial	Operasional	Strategis	Reputasi *	Hukum	Keselamatan	SDM
1	Kurang dari Rp50 Juta	Kegiatan Proses Bisnis Utama terhenti kurang dari 1 jam	Dampak terhadap pencapaian sasaran Perusahaan dapat diabaikan	1. Pemberitaan negatif di satu media di luar kategori tier satu 2. Berdampak ringan bagi reputasi	Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau pengenaan denda ringan	Luka/sakit ringan dan ketidaknyamanan yang dapat diabaikan	Penundaan kenaikan golongan

F. PENGUKURAN KINERJA OPERASIONAL

Dalam pelaksanaan kerjanya, Perusahaan maupun susunan organisasi yang menyertainya (Direktorat, Divisi, Biro dalam dan luar negeri dan Departemen) akan diukur kinerjanya dengan beberapa ukuran.

Ukuran KPI berbasis perspektif yang telah ditetapkan oleh KBUMN.



KPI ini sama seperti yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan berdampak kepada pemberian jasa produksi serta kenaikan pangkat/golongan.

Leading Sector atau Divisi Pemangku Pengukuran Kinerja ini adalah Divisi Manajemen Strategis. Hasilnya akan disampaikan ke Direksi (BoD) serta ditembuskan ke Divisi SDM dan Umum untuk ditidakklanjuti.

G. PENUTUP

Demikian *Management Letter* ini dibuat untuk menjadi pedoman penyusunan RKAP 2022 bagi Dewas, Anak Perusahaan, Divisi, serta Biro. Atas kerjasama semua, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, 15 Oktober 2021
PERUM LKBN ANTARA


Meidyatama Suryodiningrat
Direktur Utama 

Tembusan:

1. Dewan Pengawas Perum LKBN ANTARA
2. Direksi Perum LKBN ANTARA