



RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (RJPP)

PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero)
Tahun 2020 – Tahun 2024

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Makro Ekonomi	1
1.2. Dinamika Pasar	2
1.3. Asumsi-Asumsi	5
1.4. Analisa SWOT	6
BAB II TARGET USAHA	9
2.1. Objektif dan target Tahun 2020- Tahun 2024	9
2.2. Objektif dan target Berdasarkan Lensa Operasional dan Organisasi	11
BAB III INISIATIF STRATEGIS	13
3.1. Nilai Ekonomi dan Sosial Untuk Indonesia	14
3.2. Inovasi Model Bisnis	16
3.3. Kepemimpinan Teknologi	21
3.4. Peningkatan Investasi	23
3.5. Pengembangan Talenta	24
BAB IV PROYEKSI DAN TARGET KINERJA KEUANGAN	28
4.1. Target Pendapatan 2020-2024	28
4.2. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020-2024	20
4.3. Proyeksi Posisi Keuangan Tahun 2020-2024	31
4.4. Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024	32
4.5. Rasio-Rasio	33
4.6. Penambahan Modal Dasar Perusahaan dan Pendanaan.	33

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Peta Layanan Perusahaan Logistik Di Seluruh Indonesia	4
Tabel 2. Objektif dan Target PT. Varuna Tirta Prakasya Dalam 5 Tahun	9
Tabel 3. Objektif dan Target Berdasarkan Lensa Operasional dan Organisasi Tahun 2019 -2024	12
Tabel 4. Inisiatif Strategis Berdasarkan Lima Prioritas	14
Tabel 5. Proyeksi Pendapatan Tahun 2020 – 2024	15
Tabel 6. Inovasi Model Bisnis Tahun 2020-2024	17
Tabel 7. Penerapan Teknologi Informasi dalam Kepemimpinan Teknologi Tahun 2020 -Tahun 2024	22
Tabel 8. Investasi IT dan CAPEX Tahun 2020-Tahun 2024	24
Tabel 9. Strategi Pengembangan Talenta Sumber Daya Manusia Tahun 2020-2024	25
Tabel 10. Target Pendapatan Berdasarkan Produk Tahun 2020 – 2024	28
Tabel 11. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020 – Tahun 2024	30
Tabel 12. Proyeksi Laporan Keuangan Tahun 2020-Tahun 2024	31
Tabel 13. Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024	32
Tabel 14. Rasio-Rasio Keuangan	33

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Proyeksi Pendapatan Pasar Logistik Indonesia Tahun 2020-2024	3
Grafik 2. Target Pendapatan Perusahaan Tahun 2020 -2024	29
Grafik 3. Target EBITDA Tahun 2020-2024	31
Grafik 4. Proyeksi Arus Kas dari Operasional Tahun 2020-2024	33

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Persaingan Pasar Logistik	5
Gambar 2. Model Inisiatif Strategis	13
Gambar 3. <i>Business Model Existing</i>	18
Gambar 4. <i>New Business Model</i>	19

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Target Pendapatan KSO Tahun 2020-2024	36
Lampiran 2. Target Pendapatan <i>Project Logistic Tahun 2020-2024</i>	37
Lampiran 3. Target Pendapatan Regional I-IV Tahun 2020-2024	38
Lampiran 4. Struktur Organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero)	40
Lampiran 5. <i>Business Process</i> PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero)	41

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Makro Ekonomi

Kondisi ekonomi makro harus mendapatkan perhatian bagi perusahaan yang sedang menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Kondisi ekonomi makro akan mempengaruhi bisnis suatu bidang usaha secara langsung maupun tidak langsung. Peran pemerintah secara nasional maupun peran perusahaan sangat penting dalam mencapai kondisi ekonomi ideal secara makro. Namun demikian situasi ekonomi makro Indonesia pun bukanlah hal yang berdiri sendiri, namun saling mempengaruhi antar negara dan tingkat internasional. Sekata-sekat dan batas-batas administrasi sebuah negara tidak lagi menjadi penghalang pengaruh ekonomi secara internasional. Makro ekonomi menjelaskan perubahan ekonomi yang mempengaruhi banyak masyarakat, perusahaan dan pasar. Secara makro pertumbuhan ekonomi suatu negara dipengaruhi oleh :

1. Konsumsi (*consumption*)
2. Investasi (*investment*)
3. Pengeluaran pemerintah (*Government expenditure*)
4. *Export – Import*

sedangkan yang menjadi alat kebijakannya adalah Kebijakan Moneter dan Kebijakan Fiskal.

Tahun 2020 merupakan tahun yang penuh dengan tantangan dari sisi ekonomi terutama bagaimana dampak Covid-19 terhadap pertumbuhan ekonomi dan bisnis. Pandemi yang menyebar ke seluruh dunia telah mengakibatkan pemerintah setiap negara manapun harus berpikir keras dan bertindak cepat untuk menyelamatkan kondisi perekonomian. Perekonomian global semakin menjadi tidak menentu, belum ada yang dapat menjawab kapanakah pertumbuhan ekonomi akan kembali positif.

Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 sebesar 5,3 % sedangkan setelah terjadi Covid-19 menjadi -0,4% sampai dengan 1%. Hal ini berbeda dengan perkiraan dari organisasi *Organization for Economic Cooperation and*

Development (OECD) yang memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar -6.0% (*single wave*) dan dapat memasuki -7.6% jika terjadi *second wave*. Dengan demikian berarti perekonomian Indonesia masih memiliki ketahanan (*resilience*) dalam ekonomi karena pertumbuhan ekonominya masih di atas prediksi tersebut. Bagi dunia usaha hal ini berarti kabar baik di tengah situasi yang cukup berat.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dan Asian Development Bank (ADB) dalam laporannya *Policies to Support The Development of Indonesia's Manufacturing Sector 2020-2024* menggambarkan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia akan berada di kisaran 5.52% sampai dengan 6.32%.

Optimisme harus tetap ada, realistis tetap diperlukan agar secara makro ekonomi Indonesia tetap memiliki ketahanan. Pemerintah telah membentuk Lembaga Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dengan dana sebesar Rp. 607,65 Triliun, yang selaras dengan tiga fungsi utama kebijakan fiskal dan APBN yaitu stabilisasi, retribusi dan alokasi.

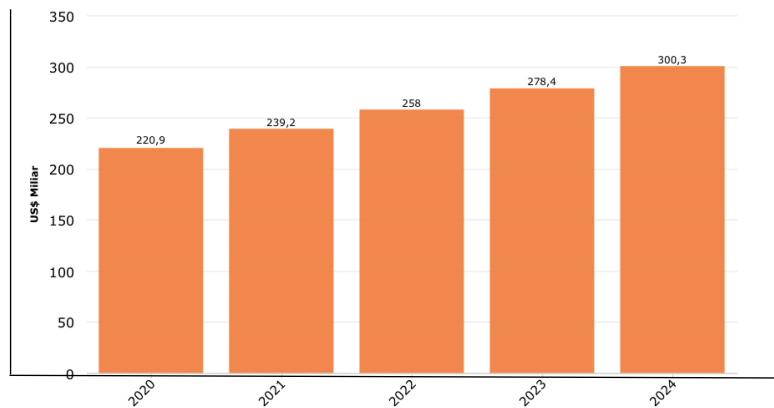
Secara korporasi tentu saja PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) harus mencermati kondisi ekonomi secara makro karena dari hal itu akan difahami bagaimana dampaknya terhadap bisnis perusahaan. Optimisme bahwa pertumbuhan ekonomi akan semakin membaik, serta upaya optimal dari seluruh jajaran manajemen dan karyawan perusahaan akan memberikan hasil optimal bagi pencapaian bisnis perusahaan.

1.2. Dinamika Pasar

A. Pertumbuhan Pasar Logistik

Tren pendapatan pasar Logistik Indonesia akan semakin meningkat sampai tahun 2024, hal ini terungkap dalam laporan *Ken Research* pada *Indonesia Economic Forum*. Diperkirakan bahwa pendapatan Logistik Indonesia sebesar US\$ 220.9 miliar pada tahun 2020 dan mencapai angka US\$ 300.3 miliar pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa optimisme bisnis Logistik di Indonesia masih akan memberikan hasil yang menggembirakan.

Grafik 1. Proyeksi Pendapatan Pasar Logistik Indonesia Tahun 2020-2024











sumber : data box

B. Posisi PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) Dalam Industri Logistik

PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) yang berdiri sejak tahun 1947, tentu memiliki pengalaman perkembangan usaha ditengah-tengah perkembangan bisnis logistik dan persaingan yang cukup ketat dalam bidang ini. Sebagai sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara tentu saja gerak langkah dan keputusan bisnis perusahaan harus diselaraskan dengan kebijakan pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) dan juga *stake holder* lainnya.

Sebagai perusahaan yang bergerak di Bidang Logistik, maka PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) berdasarkan jenis layanan perusahaan dapat dilihat posisinya saat ini sebagai berikut :

Tabel 1. Peta Layanan Perusahaan Logistik Di Seluruh Indonesia

NAMA PERUSAHAAN	 Shipping	 Integrated	 Special Logistic	 Freight Forwarder	 Airline Cargo	 Pergudangan	 Kurir	 Project Logistic
Kamadjaja	✓	✓	✓	✓		✓		
Pantos	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Samudera Indonesia	✓	✓		✓		✓		✓
CKB	✓	✓	✓			✓		✓
JNE		✓				✓	✓	
Ritra Cargo Group				✓		✓	✓	
Garuda Cargo					✓	✓	✓	
Wira Logistic		✓		✓		✓		
Pos Logistic		✓				✓		
PT. Varuna Tirta Prakasya		✓	✓	✓		✓		✓
FM Logistic				✓		✓		
Cakara Group	✓							✓
RPX		✓		✓				
PT. Fajar Insan Nusantara				✓		✓		
Meratus Line	✓			✓				
CitoXPress						✓	✓	
DHL Indonesia				✓		✓		
Schenker				✓		✓		
APL Logistic				✓		✓		
Ceva		✓						
MSA				✓				
Pandu Logistic	✓							
PT NCS							✓	
TIKI							✓	
TNT Indonesia						✓		
Linfox Indonesia						✓		

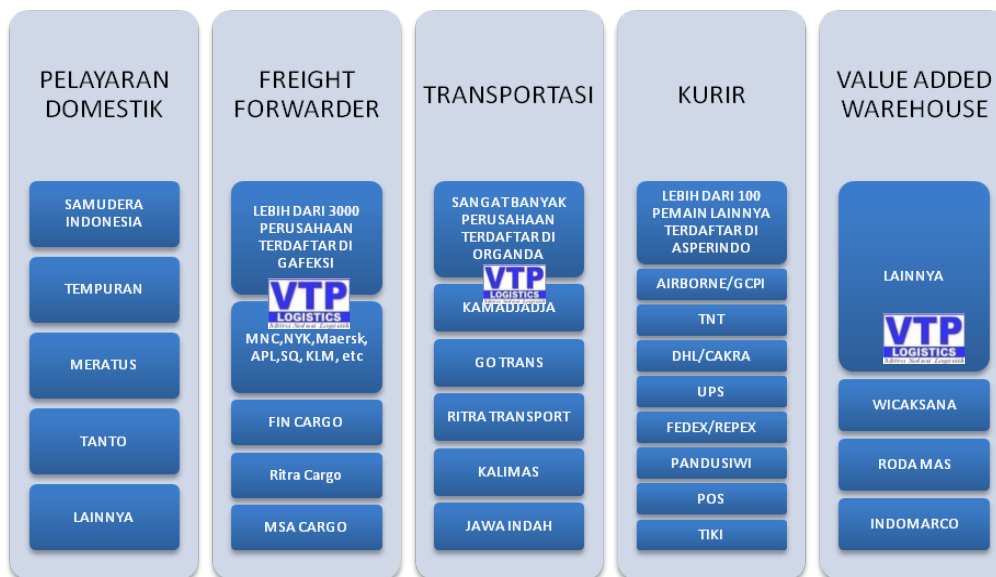
Berdasarkan Tabel 1. di atas, maka jelaslah bahwa ada 8 jenis layanan logistik di seluruh Indonesia meliputi *Shipping*, *Intergrated*, *Special Logistic*, *Freight Forwarder*, *Airline cargo*, *Pergudangan*, *Kurir* dan *Project Logistic*. PT Varuna Tirta Prakasya sendiri saat ini mampu memberikan layanan dalam hal :

- Layanan *Integrated*
- *Special Logistic*
- *Freight Forwarder*
- Pergudangan
- *Project logistic*

mencermati hal tersebut berarti PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) memiliki kemampuan yang cukup dalam layanan bidang logistik. Jenis pelayanan ini akan terus ditingkatkan sampai dengan tahun 2024.

Persaingan dalam bidang logistik ini, berdasarkan jenis layanannya telah menempatkan PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) berada pada posisi persaingan dalam tiga jenis aktivitas bisnis utama seperti dalam Gambar 1 berikut :

Gambar 1. Persaingan Pasar Logistik



Berdasarkan Bagan 1 di atas tampak bahwa memang kompetisi dan persaingan dalam bidang ini cukup tinggi, persaingan terjadi tidak hanya dengan perusahaan dalam negeri namun juga perusahaan swasta multinasional dari luar negeri. Dalam bidang usaha *Freight Forwarder*, *Transportasi* dan *value Added Warehouse* PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) bersaing dengan perusahaan besar lainnya seperti FIN Cargo, MSA Cargo, KLM, Maersk, Go Trans, Kalimas, Indomarco serta perusahaan lainnya.

1.3. Asumsi-asumsi

Dalam menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2020-2024 ini, maka perusahaan menggunakan beberapa asumsi yang menjadi pedoman sesuai dengan arahan dari Kementerian BUMN sebagai berikut :

1. Nilai tukar Rupiah terhadap US\$ berada pada kisaran Rp. 14.000,-
2. Pertumbuhan ekonomi berada pada kisaran 5.6% sampai 6.2%
3. Stabilitas Politik dan Keamanan yang stabil dalam lima tahun ke depan

1.4. Analisa SWOT

Penyusunan sebuah RJPP tentu saja akan lebih akurat jika disusun terlebih dahulu Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) . *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) bersifat *inward looking* atau melihat kepada aspek internal perusahaan, sedangkan *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman) bersifat *outward looking* atau melihat kepada aspek eksternal perusahaan.

A. *Strength*

1. Pengalaman dan Pengetahuan; pengalaman dan pengetahuan sumberdaya manusia menjadi modal yang kuat dalam menjalankan aktivitas bisnis, PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) karena sudah berdiri sejak tahun 1947. Pengetahuan tentang produk dan jasa bidang logistik akan mampu memberikan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan.
2. *Brand* dan Reputasi ; perusahaan memiliki *brand positioning* yang cukup baik di mata pelanggan, hal ini menyebabkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap kinerja layanan PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) dinilai baik oleh pelanggan. *Brand* dan reputasi ini dijaga dengan melakukan kunjungan kepada pelanggan untuk mendengarkan suara pelanggan akan kebutuhan peningkatan pelayanan. Kondisi seperti ini menimbulkan loyalitas pelanggan.
3. Hubungan Baik Dengan Pelanggan ; Perusahaan mampu menjaga hubungan baik dengan pelanggan (*customer intimacy*) hal ini tercermin dengan banyaknya perusahaan yang melakukan *repeat order* terhadap layanan logistik perusahaan.
4. Kerjasama dan Koordinasi; kemampuan ini dimiliki oleh sumber daya manusia di PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan. Hal ini didasari oleh adanya *sense of belonging* dan *sense of family* yang muncul di antara sesama karyawan perusahaan.

B. *Weakness*

1. Arus kas ; arus kas yang belum optimal dikelola menyebabkan kurangnya modal kerja, hal ini mengakibatkan beberapa proyek atau pekerjaan menjadi terhambat

pelaksanaannya. Perlu adanya efisiensi biaya operasional, administrasi maupun umum. Selain itu kinerja penagihan piutang perlu ditingkatkan. Hal ini penting diatasi agar semua projek pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai tenggat waktu.

2. Pencatatan yang belum optimal ; pencatatan kegiatan operasional sampai kepada pencatatan keuangan perlu mendapatkan perhatian. Kurang baiknya pencatatan dapat menimbulkan potensi kerugian maupun *fraud* perusahaan. Penggunaan IT dalam hal ini merupakan suatu alternatif yang tepat sehingga semua data dapat menjadi akurat dengan membangun sistem terkait pencatatan semua aktivitas kerja termasuk sistem keuangan.
3. Tenggat Waktu; penyelesaian pekerjaan atau projek yang tidak tepat waktu dapat menimbulkan *complain* dan ketidak puasan pelanggan. Perlu adanya komitmen seluruh jajaran manajemen dan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu agar kualitas pekerjaan tetap terjaga.

C. Opportunity

1. Pelanggan yang setia; pelanggan setia terhadap layanan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) menunjukkan tingginya kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Kepercayaan pelanggan ini harus mampu dikembangkan lagi menjadi peluang baru yaitu penggunaan jasa pelayanan lainnya. Dengan demikian pelanggan yang setia merupakan *opportunity* bagi berkembangnya produk dan layanan baru. Tentu saja kemampuan membaca peluang tersebut menjadi kunci bagi *order* pekerjaan baru.
2. Pemasaran Produk dan Jasa yang Cepat ; pada bisnis logistik ini pelayanan kepada pelanggan dapat dilakukan dengan cepat, sehingga unsur kecepatan dapat mendapatkan *order* dan menyelesaikan pekerjaan merupakan suatu hal yang menjadi aspek penting yang dapat dilakukan melalui *marketing intelligent* .
3. Ekspansi Layanan ; banyak bidang-bidang tertentu yang masih belum diambil sebagai peluang bisnis. Pengangkutan komoditi lain selain komoditi yang selama ini dikerjakan masih terbuka lebar seperti dalam industri pertambangan, serta barang-barang yang menjadi kebutuhan pembangunan infrastruktur.
4. Jaringan Bisnis; terbuka lebar membentuk jaringan bisnis logistik baik dengan sesama BUMN maupun swasta, baik nasional maupun internasional. Kemampuan

pemasaran dan membina hubungan bisnis dengan berbagai *partner* menjadi sangat penting.

D. Treat

1. Resesi Ekonomi ; *pandemic covid 19* menjadi ancaman, tidak saja di Indonesia akan tetapi juga seluruh dunia. Apabila berkepanjangan maka hal ini memungkinkan akan terjadinya resesi ekonomi seperti halnya telah terjadi di negara-negara lain. Namun demikian hal semakin memberikan pelajaran kepada semua pihak bahwa IT menjadi *tools* yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas bisnis. IT menjadi solusi bagi kondisi saat ini dan yang akan terhadap proses bisnis perusahaan atau lembaga apa pun.
2. Persaingan Usaha ; ceruk pasar akan semakin menurun seiring dengan ketatnya persaingan. Oleh karena itu menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan kreatif dalam mengembangkan produk dan pasar baru merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi untuk tetap tumbuh dan berkembang.

BAB II TARGET USAHA

2.1. Objektif dan Target Tahun 2024

Objektif dan target PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) sampai tahun 2024 dikelompokkan ke dalam 8 aspek utama yaitu :

1. Arahan Strategi
2. *Revenue*
3. *Growth*
4. *Productivity*
5. *Profitability*
6. *Corporate Governance*

Tabel 2. Objektif dan Target PT. Varuna Tirta Prakasya Dalam 5 Tahun

No	Aspek	2019	2024
1.	Arahan Strategis	Restrukturisasi Perusahaan	<i>Sustainable Growth</i>
2.	<i>Revenue</i>	Rp. 139 miliar Revenue per th 2019	Rp. 531 miliar Revenue per th 2024
3.	<i>Growth</i>	-18.7% CAGR Revenue per th 2015-2019	39.2% CAGR Revenue per th 2020-2024
4.	<i>Productivity</i>	-0.9% ROA per th 2019	1.2% ROA per th 2024
5.	<i>Profitability</i>	-1.4% <i>EBITDA Margin per th</i> <i>2019</i>	3% <i>EBITDA Margin per th</i> <i>2024</i>
6.	<i>Corporate Governance</i>	0 Skor KPKU 28 Skor GCG	517 Skor KPKU 83 Skor GCG

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa Arahan Strategis tahun 2019 adalah restrukturisasi perusahaan, hal ini penting dilakukan karena kondisi

perusahaan menuntut adanya restrukturisasi sesuai dengan berbagai kepentingan *stake holder* yang ada. Hal ini diwujudkan dalam perubahan struktur organisasi perusahaan maupun struktur keuangan, perubahan mendasar terjadi pada tahun 2024 dengan Arah Strategis nya adalah *Sustainable Growth* diantaranya ROA yang positif, dimana perusahaan sudah pada posisi mempertahankan laju pertumbuhan yang berkelanjutan dalam arti bahwa perusahaan memiliki pertumbuhan bisnis yang positif dan terus menerus.

Jumlah pendapatan atau *Revenue* perusahaan ditargetkan mengalami peningkatan dari Rp. 139 Miliar pada tahun 2019 menjadi Rp. 531 Miliar pada tahun 2024. Hal ini akan diraih melalui berbagai strategi di antara nya pengembangan produk dan layanan baru, cakupan bisnis sampai tingkat internasional, penambahan modal, pendanaan, restrukturisasi organisasi, peningkatan KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*) sumberdaya manusia, investasi IT dan sebagainya.

Pengukuran pertumbuhan atau *Growth* dengan menggunakan CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) merupakan pengukuran tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata investasi dalam kurun waktu tertentu yang lebih dari satu tahun, dalam hal ini adalah lima tahun. Nilai CAGR pada periode tahun 2015-2019 adalah -18.7% sedangkan pada periode tahun 2020-2024 ditargetkan mencapai 39.2%. Hal ini menunjukkan optimisme PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) untuk terus mendorong pertumbuhan perusahaan setiap tahunnya.

Aset sebagai kekayaan perusahaan juga menjadi alat ukur mengukur *Productivity* perusahaan. PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) menggunakan nilai ROA (*Return On Asset*) dalam mengukur produktivitas aset yang dimiliki perusahaan. ROA atau Tingkat Pengembalian Aset menunjukkan seberapa efisien perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan keuntungan atau selama suatu periode. Pada tahun 2019 ROA menunjukkan angka -0.9% sedangkan pada tahun 2024 ditargetkan mencapai angka 1.2%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan aset akan semakin membaik yang ditunjukkan nilai ROA positif.

Pengukuran *Profitabilty* perusahaan dengan menggunakan EBITDA (*Earning Before Interest Tax Depreciation Amortization*), pada tahun 20019 EBITDA berada pada -1.4% dan ditargetkan mencapai 3% pada tahun 2024.

Sebagai tolak ukur tata Kelola yang baik, maka perusahaan menggunakan GCG (*Good Corporate Governance*) dan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul), pada tahun 2019 skor GCG 28 dan belum melaksanakan KPKU, tahun 2024 ditargetkan skor GCG adalah 83 dan skor KPKU adalah 517.

2.2. Objektif dan Target Berdasarkan Lensa Operasional dan Organisasi

Pada tahun 2024 PT. Varuna Tirta Prakasya (persero) bertekad untuk menjadikan perusahaan pengelola rantai pasokan terkemuka di tanah air, serta melakukan transformasi menjadi perusahaan *Fourth Party Logistic*. Hal ini merupakan target yang akan diraih perusahaan setelah sebelumnya pada tahun 2019 operasional perusahaan berfokus kepada, efisiensi biaya, optimalisasi wilayah kerja serta berfokus kepada agro logistic. PT. Varuna Tirta Prakasya (persero) menjadi perusahaan *Fourth Party Logistic* berarti secara operasional perusahaan membangun dan merancang proses bisnisnya dengan menggunakan seluruh sumberdaya dari perusahaan lain. *Fourth Party Logistic* meliputi *inventory management, purchasing*, transportasi dan distribusi serta *warehousing*.

Dari sisi organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) telah melakukan perubahan struktur organisasi pada tahun 2019. Perubahan ini dirasa penting mengingat tuntutan dan perkembangan bisnis yang menuntut adanya struktur organisasi yang lebih lincah dalam menghadapi proses bisnis terutama operasional. Pada tahun 2024 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) menargetkan untuk mengubah organisasi menjadi *Customer Driven Service Organisation*, melalui perubahan ini struktur organisasi akan didisain menjadi organisasi yang sangat mendukung pelayanan pelanggan sebagai aspek utama dalam penyusunan struktur organisasi serta proses bisnisnya. Melalui bentuk struktur ini tentu saja ditargetkan masifnya pengembangan sumber daya manusia di perusahaan dalam bentuk *training and development* agar diperoleh sumber daya manusia bertalenta tinggi dan berdaya saing global.

Secara ringkas objektif dan target berdasarkan lensa organisasi dan operasional dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 3. Objektif dan Target Berdasarkan Lensa Operasional dan Organisasi Tahun 2019 -2024

	Tahun 2019	Tahun 2024
Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi biaya • Optimalisasi wilayah kerja • Fokus Agro Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi perusahaan pengelola rantai pasok terkemuka di Indonesia • Transformasi dari Perusahaan <i>Third Party Logistic</i> ke Perusahaan <i>Fourth Party Logistic</i>
Organisasi	Perubahan struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya sumber daya manusia yang bertalenta tinggi dan berdaya saing global • <i>Customer Driven Services Organization</i>

BAB III INISIATIF STRATEGIS

Inisiatif Strategis dalam Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) ini merupakan *cascading* dari target bisnis yang telah ditetapkan. *Cascading* ini di kelompokkan ke dalam lima hal Inisiatif Strategis yang menjadi model penyusunan RJPP saat ini. Lima hal utama dalam Inisiatif Strategis seperti yang digambarkan dalam Gambar 2 ini adalah :

- A. Nilai Ekonomi dan Sosial Untuk Indonesia
- B. Inovasi Model Bisnis
- C. Kepemimpinan Teknologi
- D. Peningkatan Investasi
- E. Pengembangan Talenta

Gambar 2. Model Inisiatif Strategis



Secara umum Inisiatif Strategis menggambarkan target dan rencana tindakan untuk mencapainya selama kurun waktu 2020 sampai dengan tahun 2024. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia diterjemahkan ke dalam target pendapatan perusahaan selama kurun waktu 2020 sampai tahun 2024.

Sementara itu sebagai Indikator Utama atau target perusahaan sampai tahun 2024 dijelaskan pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 4. Inisiatif Strategis Berdasarkan Lima Prioritas

No.	Prioritas	Inisiatif Strategis
1.	(A) Nilai Ekonomi dan Sosial Untuk Indonesia	Target Pendapatan (Rp. (M)) 2020 Rp. 336 M 2021 Rp. 286 M 2022 Rp. 314 M 2023 Rp. 409 M 2024 Rp. 531 M
2.	(B) Inovasi Model Bisnis	Perubahan Model Bisnis Perubahan Proses Bisnis Perubahan Struktur Organisasi
3.	(C) Kepemimpinan Teknologi	Digitalisasi Proses bisnis Anggota National Logistic Ecosystem (NLE)
4.	(D) Peningkatan Investasi	Investasi IT Investasi CAPEX
5.	(E) Pengembangan Talenta	Kamus Kompetensi Pengembangan <i>Leadership Style</i> <i>KSA Employee Improvement</i>

3.1. Nilai Ekonomi dan Sosial Untuk Indonesia

Penjabaran atau *cascading* dari kategori Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia ini dilakukan dengan penyusunan target pendapatan perusahaan setiap tahunnya. Target pendapatan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) sebagai berikut :

Tabel 5. Proyeksi Pendapatan Tahun 2020 - 2024

Group Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran (Rp. miliar)				
				2020	2021	2022	2023	2024
Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	Meningkatkan pendapatan perusahaan	Peningkatan jumlah revenue dari <ul style="list-style-type: none"> • kontrak logistic • KSO • Project Management 	Peningkatan pendapatan pertahun (Rp. miliar)	336	286	314	409	531

Berdasarkan Tabel 3 di atas maka dapat diketahui bahwa pada tahun 2020 pendapatan total perusahaan sebesar Rp. 336.000.000.000,-, angka tersebut berasal dari tiga kegiatan utama yaitu kontrak logistic, KSO dan *Project Management*.

Pada tahun 2021 target pendapatan menurun menjadi Rp. 286.000.000.000,-, hal ini dimungkinkan terjadi karena adanya dampak dari pandemic covid 19 sehingga adalah realistis jika perusahaan menurunkan target pendapatan perusahaan. Pada tahun 2021 pendapatan terbesar berasal dari KSO dengan nilai Rp. 132.310.000.000,- disusul oleh *Project Management* sebesar Rp. 70.061.927.500,- lalu kontrak logistik dari Regional I sampai IV sebesar Rp. 29.565.392.886,-. PT Saka Agung Abadi merupakan *customer* dengan nilai kontrak terbesar untuk kontrak logistic regional, PT LDS *customer* terbesar dari KSO, serta PT Asiabumi Mineral Resources untuk *customer Project Management*. Hal tersebut tercantum dalam lampiran 1, lampiran 2 dan lampiran 3

pada tahun 2022 pendapat.an ditargetkan mencapai Rp. 314.000.000.000,- dengan asumsi bahwa covid 19 telah tertangani dengan baik, sehingga terjadi peningkatan pendapatan sebesar 10 %. Pola sumber pendapatan masih sama dengan tahun sebelumnya namun di targetkan terjadi kenaikan pendapatan, dari *Project Management* terjadi kenaikan pendapatan terutama dari PT. Artha Jaya Marindo dan PT Fastrack Global Transindo. Sementara itu dari sektor KSO terjadi kenaikan pendapatan terutama dari PT. LDS PS/KS Posko Pasir Besi, dari kontrak logistic

terutama dari PT. Saka Agung di Regional IV serta PT. Petro Kimia Gresik di Regional III. Pelanggan lain tetap ditargetkan mengalami peningkatan nilai kontrak maupun volume.

Pada tahun 2023 pendapatan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) ditargetkan mengalami peningkatan yang signifikan yaitu menjadi Rp. 409.000.000.000,- hal ini berarti terjadi kenaikan sekitar Rp. 95.000.000.000,- dibandingkan tahun 2022 atau terjadi kenaikan sekitar 30.0%. Peningkatan pendapatan tersebut terdiri atas : Regional I-IV dengan kontrak logistic menyumbangkan peningkatan pendapatan sekitar Rp. 28.000.000.000,- , sementara KSO sekitar Rp. 43.000.000.000,- dan *Project Management* sebesar Rp. 24.000.000.000,-

pada tahun 2024 pendapatan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) kembali menargetkan kenaikan pendapatan sebesar Rp. 122.000.000.000,- lebih tinggi dari tahun 2023 yaitu menjadi sebesar Rp. 531.000.000.000,- . Hal ini berarti terjadi kenaikan sebesar 30% dari tahun sebelumnya. Target pendapatan tersebut berasal dari *Project Management* sebesar Rp. 131.027.850.000,-, dari KSO sebesar Rp. 244.079.690.000 dan dari kontrak logistic regional I-IV sebesar Rp. 156.223.770.510.

Selengkapnya mengenai detail target pendapatan dapat dilihat pada lampiran 1, lampiran 2 dan lampiran 3 dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan ini.

3.2. Inovasi Model Bisnis

Model Bisnis (*Business Model*) akan menentukan bagaimana operasional perusahaan, dalam hal ini Model Bisnis tentu saja akan mempengaruhi struktur organisasi perusahaan serta proses bisnisnya. Tabel 4 menjelaskan bagaimana strategi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) dalam menyusun dan mengimplementasikan Model Bisnis yang akan dikembangkan.

Tabel 6. Inovasi Model Bisnis Tahun 2020-2024

Group Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
				2020	2021	2022	2023	2024
Inovasi Model Bisnis	Bisnis Model yang terintegrasi	Ekspansi menuju Perusahaan Supply Chain Terkemuka	Bisnis Model	Pemahaman SCM kepada internal perusahaan	Pengembangan SCM sebagai solusi perusahaan manufacture & trading domestik	Aliansi Mitra Strategis Perusahaan Freight Forwarding International	Aliansi Mitra Strategis dengan Institusi Pembiayaan EXIM	Pengembangan SCM sebagai solusi perusahaan manufacture & trading internasional
	Bisnis Proses	Monitoring Sistem Berjalan Baik	Bisnis Proses	Maintain	Maintain	Maintain	Maintain	Maintain
	Struktur Organisasi Customer Oriented	ISO Sertifikasi 9001 dan 37001 Perubahan Sesuai Visi Perusahaan	Struktur Organisasi	Certified Struktur Organisasi yang berbasis centralisasi kebijakan	Maintain Struktur Organisasi yang menunjang pelayanan kepada pelanggan	Maintain Struktur Organisasi yang berorientasi kepada standar internasional	Maintain Struktur Organisasi yang berorientasi kepada strategi aliansi	Maintain Struktur Organisasi yang tersertifikasi standar global

Terdapat tiga strategi perusahaan yang akan dilakukan untuk menyusun dan mengaplikasikan Model Bisnis baru yaitu :

1. Model bisnis yang terintegrasi; hal ini dilakukan agar menjadi *tools* untuk melakukan ekspansi menjadi perusahaan *Supply Chain*. Beberapa tahapan yang menjadi target perusahaan dalam melaksanakan transisi menjadi *Supply Chain Company* adalah :
 - a. Tahun 2020 PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) akan focus kepada pemahaman internal karyawan perusahaan tentang *Supply Chain Management*. Pemahaman ini penting karena perusahaan akan mengubah cara kerja bagi karyawan.
 - b. Tahun 2021 perusahaan akan mengembangkan *Supply Chain Management* sebagai solusi perusahaan manufaktur dan *domestic trading*.
 - c. Tahun 2022 Perusahaan menargetkan akan melakukan aliansi strategis dengan mitra *freight forwarding international*. Pada tahun ini PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) sudah memulai melakukan ekspansi

bisnis bermitra dengan perusahaan multinasional atau *international coverage*.

- d. Tahun 2023 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) memulai langkah baru yaitu aliansi strategis dengan perusahaan pembiayaan EXIM (*export-import*). Langkah ini dilakukan agar produk dan pelayanan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) memiliki nilai tambah bagi pelanggannya sehingga akan menjadi alternatif pilihan yang sangat menarik bagi pelanggan atau perusahaan yang bergerak di bidang *export* dan *Import*.
- e. Tahun 2024 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) mengembangkan *Supply Chain Management* sebagai solusi bagi perusahaan manufaktur dan *international trading*. Dengan demikian Tahun 2024 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) akan menjadi perusahaan dengan skala bisnis tidak hanya dalam negeri tetapi juga memasuki bisnis di tingkat internasional.

Gambar 3. *Business Model Existing*



Gambar 4. *New Business Model*



2. Proses Bisnis ; merupakan hal yang menentukan dalam tata kelola dan operasional perusahaan pada semua aktivitas. Bisnis Proses akan menjadi induk bagi dikembangkannya system kerja perusahaan yang diwujudkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP). Strategi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) dalam menjalankan Bisnis Proses ini melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu atau *Quality Management System* ISO 9001:2015 dan ISO 37001:2016 *Anti-Bribery Management System*. ISO 9001:2015 menjadi *tools* bagi terjaganya Proses Bisnis di setiap unit kerja, penerapan Sistem Manajemen Mutu ini berfokus dan berpihak kepada pelanggan sehingga persyaratan (*customer requirements*) dan kepuasan pelanggan menjadi terjaga dan mendapat perhatian utama. Demikian halnya dengan ISO 37001:2016 *Anti Bribery Management System*

memastikan bahwa integritas seluruh karyawan beserta manajemen menjadi terjaga dan terkontrol, ISO 37001 ini merupakan system manajemen anti suap yang dirancang dan disusun untuk membantu organisasi menetapkan, menerapkan, memelihara dan meningkatkan program anti suap. ISO 9001:2015 dan ISO 37001:2016 sebagai sebuah sistem sudah memiliki program untuk dilakukannya *management review* maupun audit secara berkala sehingga program ini dapat memastikan terjaganya Bisnis Proses yang disusun, setiap tahun dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 telah ada sistem audit pihak Badan Sertifikasi secara berkala. Proses Bisnis selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 2.

3. Struktur Organisasi ; Struktur Organisasi menjadi faktor yang menentukan berjalannya sebuah *Standard Operating Procedure (SOP)* dan juga menjadi kerangka bagi penyusunan *Job Description*. Struktur Organisasi harus bersifat dinamis sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan. Sesuai dengan perubahan model bisnisnya maka perubahan pada struktur organisasi pun mengikuti perubahan pada Model Bisnis yang dikembangkan. PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) melakukan perubahan struktur organisasi dengan tahapan sebagai berikut :

a. Tahun 2020 PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) menggunakan struktur organisasi baru sesuai dengan perkembangan perusahaan serta visi dan misi. Struktur ini ditetapkan pada akhir tahun 2019. selengkapnya mengenai struktur organisasi terdapat pada lampiran 4. Struktur Organisasi ini bersifat sentralisasi kebijakan. Terdapat dua hal pokok menyangkut struktur organisasi yaitu :

- Kajian terhadap efektifitas bentuk struktur organisasi untuk membuat struktur organisasi yang semakin efektif menyambut perubahan model bisnis sampai tahun 2024
- Kajian tentang kinerja operasional kantor cabang akan dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja cabang baik dari sisi jumlah kantor cabang maupun kinerjanya.

- b. Tahun 2021 organisasi akan disusun untuk dapat berfokus kepada pelayanan pelanggan, *service driven organization* sebuah langkah memasuki Model Bisnis pada tahun berikutnya.
- c. Tahun 2022 struktur organisasi menjadi Struktur yang berorientasi kepada standar internasional di bidang logistik agar mampu mendukung perusahaan memasuki pasar internasional.
- d. Tahun 2023 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) melakukan aliansi strategis dengan berbagai pihak, sehingga struktur organisasi ini akan di bentuk untuk mendukung langkah aliansi strategis tersebut.
- e. Tahun 2024 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) menargetkan struktur organisasi tersertifikasi standar global di bidang logistik agar tetap tumbuh dan berkembang di bisnis tingkat internasional.

3.3. Kepemimpinan Teknologi

Perkembangan teknologi tidak dapat dibendung oleh apapun, dalam kurun waktu yang singkat perkembangan teknologi telah banyak mengubah berbagai aspek kehidupan maupun bisnis. Perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi sangat luar biasa pada era revolusi industri 4.0 ini ditandai dengan beberapa hal penting seperti *robotic, internet of things, big data, digital life style* dan *artificial intelligence*. Menyikapi hal tersebut PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) menargetkan untuk menjadikan IT sebagai *tools* untuk mempercepat proses kerja dan pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 7. Penerapan Teknologi Informasi dalam Kepemimpinan Teknologi
Tahun 2020 -Tahun 2024

Group Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
				2020	2021	2022	2023	2024
Kepemimpinan Teknologi	Digitalisasi Proses Bisnis	Penerapan System Accurate	Laporan Keuangan setiap tgl 10	Implementasi system accurate di cabang & kantor pusat 100%	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu
		Penerapan System GreatDay	Penggajian Setiap tgl 27	Implementasi system great day di cabang & kantor pusat 100%	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu
		Compliance Portal BUMN	Compliance Portal BUMN	100% Comply terhadap KPI Portal BUMN	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu	Monitoring Tepat Waktu
		Proses Keanggotaan National Logistic Ecosystem	Layanan pelanggan dari jaringan NLE	100% kesiapan administrative anggota NLE	100% kesiapan jaringan infra struktur internal	Masuk kedalam NLE	Melayani 5 pelanggan dari jaringan NLE	Melayani 10 pelanggan dari jaringan NLE
	Sebagai perusahaan freight forwarding terpercaya yang menjadi bagian dari NLE							

Terdapat dua strategi perusahaan dalam menerapkan teknologi informasi ini seperti tercantum dalam Tabel 5, yaitu

1. Digitalisasi Proses Bisnis ; digitalisasi proses bisnis ini lebih banyak bersifat internal karena disadari bahwa kegiatan internal memerlukan *support* dari teknologi informasi agar kecepatan dan keakuratan proses kerja menjadi semakin terjaga. Digitalisasi proses bisnis dilaksanakan dengan beberapa cara yaitu :
 - a. Penerapan *system Accurate* untuk mendukung ketepatan laporan keuangan setiap tanggal 10. *System Accurate* ini ditargetkan mulai dilaksanakan di kantor pusat maupun cabang tahun 2020, sehingga pada tahun-tahun berikutnya sampai tahun 2024 tinggal dilakukan monitoring tepat waktu.
 - b. Penerapan *System Greatday* untuk mendukung system penggajian tepat waktu yaitu setiap tanggal 27. System Greatday ini ditargetkan mulai dilaksanakan di kantor pusat maupun cabang tahun 2020, sehingga pada tahun-tahun berikutnya sampai tahun 2024 tinggal dilakukan monitoring tepat waktu.

- c. *Compliance Portal* BUMN; system IT dikembangkan agar *compliance* terhadap portal BUMN sebagaimana telah ditentukan dimulai pada tahun 2020 ditargetkan sesuai dengan *Key Performance Indicator* dari Kementerian BUMN, selanjutnya sampai tahun 2024 dilakukan monitoring secara berkala.
2. Anggota NLE (*National Logistic Ecosystem*) ; perkembangan bidang logistik di Indonesia akan mengalami perubahan dimana pemerintah membuat sebuah ekosistem bidang logistik. Proses bisnis pada perusahaan logistik akan terkait dengan ekosistem yang dibangun. NLE merupakan ekosistem logistik yang menyalurkan arus lalu lintas barang (*flow of goods*) dengan dokumen internasional (*flow of documents*) sejak kedatangan sarana pengangkutan hingga barang keluar dari pelabuhan dan tiba di gudang. Proses memasuki NLE ditargetkan sebagai berikut :
 - a. Pada tahun 2020 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) melakukan pemenuhan administratif untuk menjadi anggota NLE
 - b. Pada tahun 2021 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) membangun infrastruktur internal agar siap menjadi anggota NLE.
 - c. Pada tahun 2021 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) menjadi anggota NLE dan siap mengikuti aktivitas bisnis.
 - d. Ditargetkan perusahaan mampu melayani 5 pelanggan dari jaringan NLE pada tahun 2023.
 - e. Ditargetkan perusahaan mampu melayani 10 pelanggan dari jaringan NLE pada tahun 2023.

3.4 Peningkatan Investasi

Investasi perusahaan selama lima tahun ke depan fokus kepada dua investasi utama yaitu investasi dalam bidang teknologi informasi (*Information Technology*). jenis dan jumlah investasi seperti tercantum dalam Tabel 6 berikut :

Tabel 8. Investasi IT dan CAPEX Tahun 2020-Tahun 2024

Group Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
				2020	2021	2022	2023	2024
Peningkatan Investasi	Investasi IT	Digitalisasi Proses Kerja	Accurate GreatDay E-Office					
	Investasi CAPEX	Penambahan Infrastruktur IT Renovasi Kantor Pusat Pembelian 4 Truk + Tangki Peningkatan Utilitas Gudang	Investasi CAPEX (Miliar Rp)		0.54 1.5	2.78		5

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa investasi PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) dilakukan untuk mendukung proses kerja menjadi lebih cepat, akurat dan mendukung produktivitas kerja. Investasi dilakukan dalam berikut :

- a. Bidang teknologi informasi dalam bentuk aplikasi *system Accurate* untuk pelaporan keuangan, aplikasi *Greatday* untuk sistem penggajian karyawan dan *E-office* lainnya seperti untuk absensi karyawan.
- b. Investasi belanja modal atau *Capital Expenditure (CAPEX)* berupa penambahan infrastruktur IT pada tahun 2021 sebesar Rp. 540.000.000,- , renovasi kantor pusat sebesar Rp. 1.500.000.000,- pada tahun 2021, pembelian empat truk dan tangki sebesar Rp. 2.780.000.000.- pada tahun 2022, serta peningkatan utilitas gudang sebesar Rp. 5.000.000.000,- pada tahun 2024.

3.5 Pengembangan Talenta

Pengembangan sumber daya manusia merupakan inti dari penggerak Proses Bisnis perusahaan. Saat ini pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian strategis perusahaan sebagaimana bidang lainnya. Tuntutan terhadap kompetensi sumber daya manusia akan terus berkembang seiring dengan perkembangan bisnis

perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan talentanya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena pengembangan diri karyawan berdasarkan potensi yang dimilikinya. Namun demikian pengembangan talenta tetap disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan sesuai *job description*. Strategi pengembangan talenta sumber daya manusia PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini :

Tabel 9. Strategi Pengembangan Talenta Sumber Daya Manusia Tahun 2020-2024

Group Inisiatif Strategis	Strategi Perusahaan	Rencana Kerja	Indikator Kinerja Utama	Sasaran				
				2020	2021	2022	2023	2024
Pengembangan Talenta	<i>Employer Branding</i>	Menyusun kebutuhan SDM di setiap unit kerja	Terpetakannya rencana dan peta kebutuhan SDM perusahaan	Pemetaan Kuantitas SDM	Perencanaan Kebutuhan SDM	Evaluasi dan Perencanaan SDM	Evaluasi dan Perencanaan SDM	Evaluasi dan Perencanaan SDM
	<i>Organizational Development</i>	Melakukan analisa jabatan sesuai	Tersedianya <i>Job Description</i>	Pembuatan <i>Job Description</i>	<i>Review and Update Jobdesc</i>	<i>Review and Update Jobdesc</i>	<i>Review and Update Jobdesc</i>	<i>Review and Update Jobdesc</i>
		evaluasi jabatan	Adanya <i>Salary Structure</i> yang relevan dan up to date	<i>Review</i> Penggajian & Pembuatan Struktur Gaji baru	Penerapan Struktur Gaji Baru	<i>Review</i> dan evaluasi struktur gaji	<i>Review</i> dan evaluasi struktur gaji	<i>Review</i> dan evaluasi struktur gaji
	<i>Manajemen SDM berbasis Kompetensi</i>	Pembuatan Kamus Kompetensi dan Kebijakan Pola Karir	Tersedianya Kamus Kompetensi Jabatan dan Kebijakan Pola Karir	Pembuatan Kompetensi Jabatan	Pembuatan Kebijakan Pola Manajemen Karir	Asesmen Kompetensi Karyawan	<i>Review</i> dan evaluasi	Asesmen Kompetensi Karyawan
	<i>Leadership, Training & People Development</i>	Mendesain <i>training & development</i>	Tersedianya <i>design</i> pelatihan dan pengembangan SDM	Menyiapkan sistem dan <i>tools</i> T&D	Membuat rencana dan kebutuhan T&D	Pemetaan SDM secara kuantitas dan kualitas	Evaluasi dan <i>monitoring</i>	Evaluasi dan <i>monitoring</i>
	<i>Performance Management</i>	Sistem Manajemen Kinerja	Terlaksananya kegiatan sistem manajemen kinerja	Menyiapkan format baku sistem penilaian kinerja	Menyelenggarakan kegiatan penilaian kinerja	Menghimpun dan memanfaatkan data PA	<i>Regular review & monitoring</i>	<i>Regular review & monitoring</i>
	<i>HR System</i>	HR System	Peningkatan Produktivitas HR & Perusahaan	Menyiapkan infrastruktur dasar dan Penggunaan HRIS	Mengembangkan HR System	<i>Review and Update HR System</i>	Mendesain HRIS menjadi HRMS	Mengimplementasikan HRMS

Berdasarkan tabel di atas PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) membuat target pengembangan talenta melalui strategi berikut :

- a. *Employer Branding*; untuk mendukung *road map* perusahaan menjadi perusahaan BUMN Logistik terbaik dan menjadi Pabrik Talenta. Perusahaan berupaya

menyiapkan strategi *Employer Branding* dengan menyusun perencanaan SDM tiap unit kerja dan per level jabatan, selain itu perusahaan dengan keterbatasan yang ada berusaha menerapkan konsep rekrutmen *zero growth*. Rekrutmen akan tetap dilakukan dengan mencari kandidat terbaik dari Kampus terkemuka dengan kualifikasi, potensi dan citra diri yang berkualitas.

- b. *Organizational Development*; dalam menghadapi situasi dan kondisi ekonomi dan bisnis global maupun nasional yang diliputi ketidak pastian (*uncertainty*) di tengah pandemi *Covid 19* saat ini. Perusahaan dituntut untuk dapat merespon setiap perkembangan yang ada dengan cepat, tepat dan terukur. Untuk itu perusahaan akan berupaya menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada, baik dari dalam maupun luar. Pengembangan organisasi termasuk di dalamnya Struktur organisasi perusahaan akan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan, termasuk di dalamnya perubahan struktur organisasi yang diakibatkan ekspansi, penetrasi pasar ataupun penyesuaian lainnya.

Secara *Human Resource* adanya Pengembangan organisasi yang ada akan dilakukan pula penyesuaian strategi *Human Resource*. Sehingga fungsi dan peran *Human Resource* diharapkan tidak hanya menjadi *supporting* semata, tapi bisa berperan sebagai *strategic business partner* dalam perusahaan dengan melaksanakan kegiatan dan rencana aksi yang selaras (*alignment*) dengan kebutuhan bisnis.

- c. Manajemen SDM berbasis Kompetensi ; untuk mendukung pengembangan talenta yang terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan, maka perlu disusun kamus kompetensi yang berisikan kompetensi setiap jabatan, kompetensi ini harus ditetapkan di awal dengan mempertimbangkan rencana dan target bisnis sampai tahun 2024. Tahun 2020 PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) membuat target untuk menyusun kamus kompetensi. Pada tahun 2021 dilanjutkan dengan mengadakan asesmen kepada karyawan untuk melakukan pemetaan terhadap kompetensi saat ini sehingga dapat diketahui *gap* di antara keduanya. Kamus kompetensi akan disusun berdasarkan 3 kompetensi yaitu :

1. *Core Competence* ; kompetensi inti yang dirumuskan dari visi dan misi perusahaan serta dikaitkan dengan nilai-nilai perusahaan dan budaya

perusahaan, yang berasal nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif)

2. *Role Competence* ; kompetensi yang bersifat umum yang melekat pada suatu jabatan termasuk kompetensi manajerial.
 3. *Functional/Technical Competence* ; kompetensi yang bersifat teknis sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.
- d. *Leadership, Training & Development*; program ini dilaksanakan dalam bentuk Analisa Kebutuhan Pelatihan dan aktualisasi kegiatan pelatihan. *Leadership & Coaching* untuk mempercepat proses perubahan organisasi serta mempercepat pencapaian target kerja. Pelatihan ini merupakan program pengembangan kompetensi seluruh karyawan berdasarkan *assessment* serta Analisa Kebutuhan Pelatihan. KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*) di kembangkan melalui *training and development* yang dilaksanakan setiap tahun.
- e. *Performance Management* ; untuk memastikan berjalannya evaluasi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, perusahaan meyakini perlunya suatu sistem yang dapat menjamin berjalannya pengukuran kinerja setiap unit kerja dan individu dalam perusahaan secara terukur dan sistematis. Hal ini dilakukan secara rutin dan dilakukan *monitoring* secara reguler.
- f. Integrasi *Human Resource System*; dalam mewujudkan perusahaan BUMN logistik berdaya saing global, dan SDM yang profesional dan unggul perusahaan menyadari pentingnya suatu sistem yang dapat menunjang hal tersebut. Saat ini perusahaan terus melangkah maju dengan mendesain dan mengimplementasikan *Human Resource Information System* serta melakukan perbaikan-perbaikan dan pembaruan di dalamnya. Setelah infrastruktur dasar dan *database* HRIS terpenuhi, langkah berikutnya adalah penyempurnaan sistem menjadi *Human Resource Management System*, tentunya dengan mempertimbangkan kebutuhan bisnis dan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.

BAB IV

PROYEKSI DAN TARGET KINERJA KEUANGAN

Proyeksi dan target kinerja keuangan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) untuk tahun 2020-2024 di bagi dalam beberapa bagian yaitu :

1. Target Pendapatan
2. Proyeksi Laba Rugi
3. Proyeksi Neraca Keuangan
4. Proyeksi Arus Kas
5. Rasio-Rasio
6. Penambahan Modal Perusahaan

4.1. Target Pendapatan

Target pendapatan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) meningkat dari tahun ke tahun, terutama mulai tahun 2021 sampai dengan 2024, kecuali pada tahun 2021 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2020, hal ini terjadi karena adanya *pandemic covid 19* sehingga rasional jika target menjadi turun. Target pendapatan seperti terlihat pada tabel 9 berikut ini :

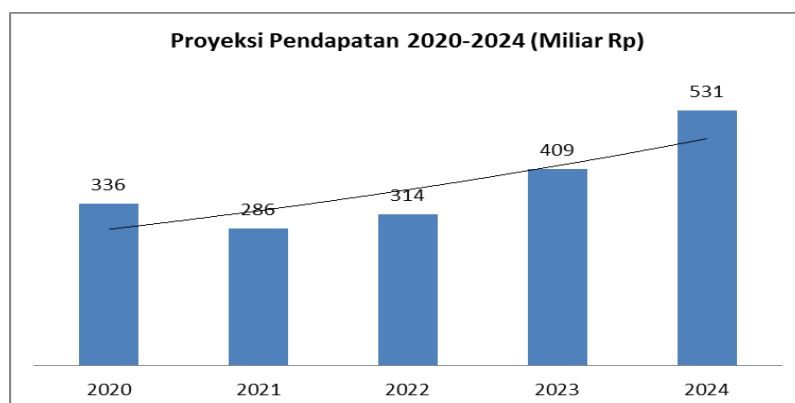
Tabel 10. Target Pendapatan Berdasarkan Produk Tahun 2020 - 2024

Produk	2020*	2021	2022	2023	2024
Total	336	286	314	409	531
1 Contract Logistics	266	199	217	281	370
2 E2E Transport Mining	50	70	73	98	121
3 Project Logistics	7	9	11.5	14	18.5
4 Cold Chain & Warehousing	13	8	12.5	16	21.5

Berdasarkan tabel tersebut di atas diketahui bahwa target pendapatan secara umum dihasilkan dari 4 jenis produk PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) yaitu :

- a. *Contract Logistic*; produk ini yang menjadi nilai tertinggi target pendapatan perusahaan yaitu Rp. 266.000.000.000,- pada tahun 2020, Rp. 199.000.000.000,- pada tahun 2021, Rp. 217.000.000.000,- pada tahun 2022, Rp. 281.000.000.000,- pada tahun 2023, serta Rp. 370.000.000.000,- pada tahun 2024.
- b. *Transport Mining* ; ditargetkan menjadi produk kedua terbesar dalam menyumbang pendapatan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) berturut-turut mulai tahun 2020 sampai tahun 2024 adalah Rp. 50.000.000.000,-, Rp. 70.000.000.000,-, Rp 73.000.000.000,-, Rp. 98.000.000.000,-, dan Rp. 121.000.000.000,-.
- c. *Project Logistic* : memberikan pendapatan yang naik dari tahun ke tahun dengan nilai tertinggi pada tahun 2024 sebesar Rp.18.500.000.000,-
- d. *Cold Chain and Warehousing*; produk ini ditargetkan memberikan pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp. 21.500.000.000,- pada tahun 2024, sedangkan pada tahun 2023 sebesar Rp. 16.000.000.000,-. Terjadi kenaikan pendapatan terbesar untuk periode 2023-2024 yaitu sebesar Rp. 5.5000.000.000,-.

Grafik 2. Target Pendapatan Perusahaan Tahun 2020 -2024



4.2. Proyeksi Laba Rugi

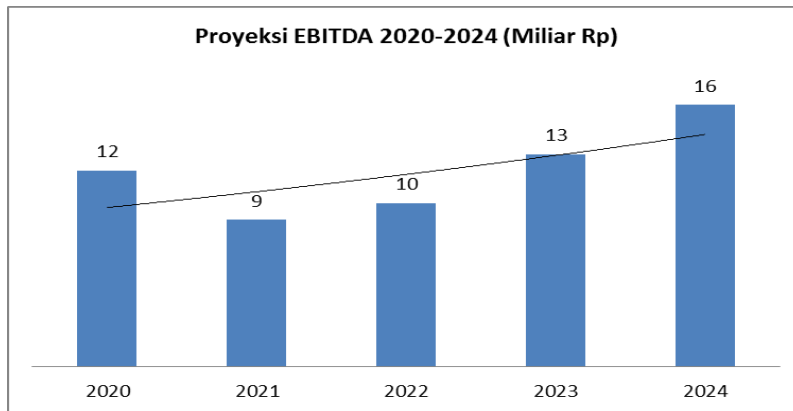
Tabel 11. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2020 – Tahun 2024

<i>Miliar Rp</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Income Statement					
Revenue	336	286	314	409	531
Direct Cost	(287)	(248)	(272)	(353)	(459)
Gross Profit	49	38	42	55	72
Operating Costs	(38)	(32)	(35)	(46)	(60)
Operating Profit	11	6	7	9	12
Finance Cost	(4)	(3)	(3)	(4)	(4)
Other Income/Expense	(1)	-	-	-	-
Profit Before Tax	6	3	4	5	8
Tax	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)
Net Profit After Tax	4	2	3	4	6
EBIT	11	6	7	9	12
EBITDA	12	9	10	13	16
Depreciation and Amortization	1	3	3	3	4

Tabel 9 di atas menunjukkan proyeksi Laba Rugi perusahaan tahun 2020 sampai dengan tahun 2024. Perusahaan berada pada posisi laba sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2024, dengan laba tertinggi *Net Profit After Tax* sebesar Rp. 6.000.000.000,- pada tahun 2024, sementara Laba terendah diperoleh perusahaan pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 2.000.000.000,- Proyeksi ini dibuat dengan mempertimbangkan pengaruh *Pandemic Covid 19*.

EBITDA pada tahun 2024 merupakan yang tertinggi yaitu Rp. 16.000.000.000,- sementara EBITDA terendah diperoleh pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 9.000.000.000,-. Komponen *Direct Cost* pada bisnis ini merupakan komponen biaya utama yang paling tinggi dari komposisi biaya-biaya yang timbul.

Grafik 3. Proyeksi EBITDA Tahun 2020- 2024



4.3. Proyeksi Laporan Keuangan

Tabel 12. Proyek Laporan Keuangan Tahun 2020-Tahun 2024

<i>Miliar Rp</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Cash and Equivalent	5	15	7	13	6
Working Capital Assets	96	77	84	110	143
<i>Receivables</i>	96	77	84	110	143
<i>Inventory</i>	-	-	-	-	-
Other	46	28	28	28	28
Fixed Assets	231	264	276	290	306
TOTAL ASSETS	377	383	395	441	482
Working Capital Liabilities	96	83	91	119	154
Financing Liabilities	39	30	30	45	45
<i>Short-term</i>	22	30	30	45	-
<i>Long-term</i>	17	-	-	-	45
Other Long-term Liabilities	4	4	4	4	4
Total Liabilities	138	117	125	168	203
Equity	239	266	269	273	279
<i>Paid in Capital</i>	11	36	36	36	36
<i>Retained Earnings</i>	228	230	233	237	243
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	377	383	395	441	482

Berdasarkan Tabel 10 di atas diketahui bahwa aset perusahaan mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, terjadi kenaikan aset yang signifikan terutama pada tahun 2022-2023 yaitu sebesar Rp. 46.000.000.000,- serta tahun 2023-2024 sebesar Rp. 41.000.000.000,-, sehingga pada tahun 2024 perusahaan memiliki aset sebesar Rp. 482.000.000.000,-. *Retained Earnings* setiap tahun juga mengalami

kenaikan yaitu Rp. 228.000.000.000,- pada tahun 2020, Rp. 230.000.000.000,- pada tahun 2021, Rp. 233.000.000.000,- pada tahun 2022, Rp. 237.000.000.000,- pada tahun 2023, serta Rp. 243.000.000.000,- pada tahun 2024.

4.4. Proyeksi Arus Kas

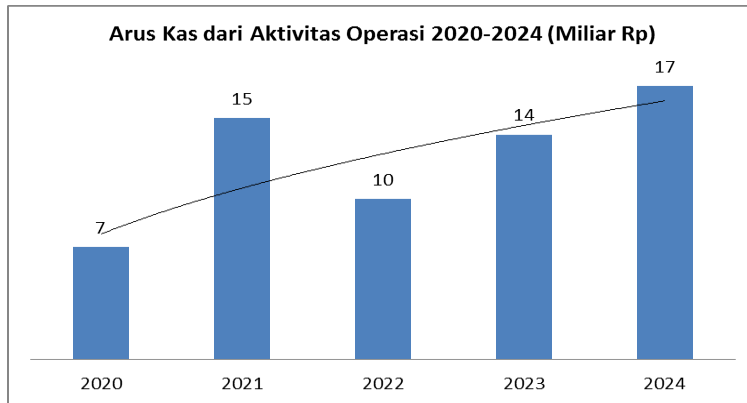
Tabel 13. Proyeksi Arus Kas Tahun 2020-2024

<i>Miliar Rp</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Cash from Operation	7	15	10	14	17
Net profit for the period		2	3	4	6
Adjustments Non-Cash items		3	3	3	4
Adjustment for non operation items		3	3	4	4
Changes in working capital assets		19	(8)	(25)	(33)
Changes in working capital liabilities		(12)	8	27	36
Cash from Investing	(2)	7	(15)	(18)	(19)
Changes in Fixed Assets		(12)	(15)	(18)	(19)
Changes in Other Assets		18	-	-	-
Cash from Financing	(25)	(12)	(3)	11	(4)
Financing Charges		(3)	(3)	(4)	(4)
Changes in Debt		(9)	-	15	-
Equity Injections		-	-	-	-
Dividends		-	-	-	-
Net Change in Cash	(20)	10	(8)	6	(7)
Beginning Balance	24	5	15	7	13
Ending Balance	5	15	7	13	6

Arus kas merupakan hal yang sangat penting karena menunjukkan sumber penerimaan dan pengeluaran perusahaan. Terdapat tiga jenis sumber penerimaan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) yaitu :

- a. *Cash From Operation*
- b. *Cash From Investing*
- c. *Cash From Financing*

Grafik 4. Arus Kas Dari Aktivitas Operasional Tahun 2020-2024



4.5. Rasio-Rasio

Tabel 14. Rasio-Rasio Keuangan

(dalam Rp Miliar kecuali rasio)

No.	Item	2020F	2021F	2022F	2023F	2024F	CSI MARKET 2019	CSI MARKET Q3 2020
Angka Finansial Utama								
1	Pendapatan	336	286	314	409	531		
2	EBITDA	12	9	10	13	16		
3	Net Income	4	2	3	4	6		
4	Dividen	-	-	-	-	-		
5	Kolektibilitas Piutang (hari)	104	98	98	98	98		
6	Gross Margin (Laba Kotor)	49	38	42	55	72		
Rasio-Rasio Keuangan Utama								
1	ROE (%)	39%	6%	9%	11%	17%	14.66%	9.49%
2	Debt/EBITDA (x)	11	13	12	13	13		
3	Tingkat pengembalian Investasi (ROI)	2%	2%	3%	3%	3%	7.62%	4.31%
4	Cash Ratio	5%	18%	8%	11%	4%		
5	Current Ratio	153%	143%	131%	127%	115%		
6	Total Asset Turn Over	89%	75%	80%	93%	110%	98%	114%
7	Ratio Modal Sendiri Thdp Total Asset	63%	69%	68%	62%	58%		

4.6. Penambahan Modal Perusahaan dan Pendanaan

Penambahan modal perusahaan dan pendanaan merupakan hal strategis yang saling berkaitan. Penambahan modal perusahaan direncanakan akan ditingkatkan sebesar Rp. 100.000.000.000,- yang bersumber dari *Retained Earnings* (Laba Ditahan) pada tahun 2020. Peningkatan modal dasar perusahaan ini diharapkan akan mempengaruhi tingkat kepercayaan Lembaga

keuangan untuk bekerjasama dalam pendanaan perusahaan sebagai *Cash From Financing*.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Target Pendapatan KSO Tahun 2020-2024

KSO SCVTP		2021		2022		2023		2024	
No.	Customer	Revenue Stream Type	Market Priority Segment	Rp.	VOL (TON/MB)	Rp.	VOL (TON/MB)	Rp.	VOL (TON/MB)
A	Pendapatan Operasi Langsung								
1	PT LDS	Angkutan (Alasia)	Contract Logistics	93.600.000.000		102.960.000.000		174.002.400.000	
2	PT Pupuk Kujang	Angkutan (pupuk)	Contract Logistics	1.260.000.000		1.386.000.000		2.342.340.000	
3	PT RNI	Angkutan (Gula)	Contract Logistics	1.250.000.000		1.375.000.000		2.323.750.000	
4	PTPN VIII	Angkutan (Teh)	Contract Logistics	2.600.000.000		2.860.000.000		4.833.400.000	
5	PT Petrokimia Gresik	Angkutan (Pupuk)	Contract Logistics	1.000.000.000		1.100.000.000		1.859.000.000	
6	PT Mandiri SAL	Angkutan (Pupuk)	Contract Logistics	1.650.000.000		1.815.000.000		3.067.350.000	
7	Sumitomo	Angkutan (Rel)	Project Logistic	2.500.000.000		2.750.000.000		4.647.500.000	
8	SP/KS Posko Pasir Besi	SCM	EZE Transport Mining	25.200.000.000		27.720.000.000		46.846.800.000	
9	Moving RIG	Angkutan	Project Logistic	1.250.000.000		1.375.000.000		2.323.750.000	
10	Penta Ocean Consortium	Angkutan	Angkutan	*		*		*	
11	PT Tiga Pilar Suplindo	Angkutan	Angkutan	*		*		*	
12	Pertamina	Angkutan	Angkutan	*		*		*	
13	Industri Karet Deli	Angkutan	Angkutan	*		*		*	
14	PT Bhandia Ghara Reksa	Angkutan	Angkutan	*		*		*	
15	Lainnya	Contract Logistics	Angkutan	2.000.000.000		1.860.000.000		1.833.400.000	
JUMLAH				132.310.000.000		145.201.000.000		188.061.300.000	
								244.079.690.000	

Lampiran 2. Target Pendapatan Project Logistic Tahun 2020-2024

No.	Customer	Revenue Stream Type	Market Priority Segment	Estimated Revenue (Rp)						
				2021	2022	2023	2024	Tonase	Tonase	
1.	PT. Asabumi Mineral Resources	Transportation-SCM Nickel ore	End to End Transport Mining	34.131.127.500	34.085.385.000	47.406.082.500	55.276.200.000	75.000	105.000	123.000
2.	PT. Fastrack Global Transindo	Transportation of Power Plant Machinery	Project Logistics	5.455.800.000	7.370.400.000	8.633.025.000	11.574.150.000	360	555	730
3.	PT. Artha Jaya Marindo	Transportation-SCM Frozen Squid	Cold Chain	7.175.000.000	11.685.000.000	14.730.000.000	19.537.500.000	50	100	125
4.	PT. Bumi Mineral Tambora Jaya	Transportation-Port to Port Mineral Sand	End to End Transport Mining	11.000.000.000	11.500.000.000	14.160.000.000	19.200.000.000	100.000	120.000	160.000
5.	PT. Bekasi Multi Teknik	Transportation-Land Transport of Cement	Contract Logistics	12.300.000.000	12.420.000.000	15.120.000.000	25.440.000.000	60.000	72.000	120.000
TOTAL				70.061.927.500	77.060.785.000	100.049.107.500	131.027.850.000	235.410	297.655	403.855

Lampiran 3. Target Pendapatan Regional I-IV Tahun 2020-2024

NO	CUSTOMER	REVENUE STREAM TYPE	MARKET PRIORITY SEGMENT	VOLUME T/M3	2021	VOLUME T/M3	2022	VOLUME T/M3	2023	VOLUME T/M3	2024	
REGIONAL I												
1	PTP. Nusantara IV	Clearance Document & Angkutan	Contract Logistics	3.553	295.133.333	3.904	374.344.896	5.075	421.648.365	6.598	548.142.875	
2	PTP. Nusantara VI	Clearance Document & Angkutan	Contract Logistics	5.137	773.770.755	5.646	850.356.659	7.340	1.105.463.657	9.542	1.437.102.754	
3	PT. Petrokimia Gresik	Pergudangan, Angkutan & PBM	Contract Logistics	48.851	4.870.979.622	53.686	5.353.097.064	69.792	6.959.026.183	90.729	9.046.734.038	
4	PT. Trijasa	Clearance Document & Angkutan	Contract Logistics	326	50.983.987	358	56.030.256	465	72.839.332	605	94.691.132	
5	PT. Swallow (IKD)	Angkutan	Contract Logistics	147	115.287.969	161	126.698.885	209	164.708.551	272	214.121.116	
6	PT. Agro Miko	Clearance Document, Angkutan & PBM	Contract Logistics	2.015	668.503.992	2.215	734.670.854	2.879	955.072.110	3.743	1.241.593.743	
7	PT. Mandiri Sejahtera Abadi L	Bongkar Muat & Angkutan	Contract Logistics	8.386	1.046.331.271	9.216	1.149.894.537	11.981	1.494.862.898	15.575	1.943.321.767	
8	Project Bijl Basi	Bongkar Muat & Angkutan	Contract Logistics	2.375	2.417.098.574	2.610	2.656.336.976	3.393	3.453.238.069	4.410	4.489.209.490	
9	Releasi Lainnya	Bongkar Muat & Angkutan	Contract Logistics	6.106	395.108.771	6.711	434.215.654	8.724	564.480.350	11.341	733.824.455	
		JUMLAH		76.895	10.633.198.275	84.506	11.685.645.781	109.858	15.191.339.515	142.815	19.748.741.370	
REGIONAL II												
1	PT PN VII	Clearance Document & Angkutan	Contract Logistics	152.543	8.400.888.216	167.641	9.232.387.227	217.933	12.002.103.395	283.314	15.602.734.413	
2	CV. AAF	Angkutan	Contract Logistics	935	85.898.800	1.027	94.400.850	1.335	122.721.105	1.736	159.537.436	
3	PT. JAYA ASRI NIAGA	Angkutan	Contract Logistics	374	81.271.666	411	89.315.733	534	116.110.453	694	150.943.589	
4	PT. TRIJASA	Angkutan	Contract Logistics	187	10.355.376	205	11.380.325	267	14.794.423	347	19.232.550	
5	PT. WINDU PERSADA CARGO	Angkutan	Contract Logistics	185	87.454.078	203	96.110.065	264	124.943.085	343	162.426.010	
6	PT. Petrokimia Gresik	Pergudangan, Angkutan & PBM	Contract Logistics	143.115	2.318.348.316	157.280	2.547.812.663	204.464	3.312.156.462	265.803	4.305.803.401	
7	PT. Wilson Tunggal Perkasa	Angkutan	Contract Logistics	707	223.348.126	777	245.454.567	1.010	319.090.938	1.313	414.818.219	
8	CV. Chilar	Angkutan	Contract Logistics	418	39.678.570	459	43.605.857	597	56.687.614	776	73.693.898	
9	PT. INDUSTRI KARET DELI	Angkutan	Contract Logistics	352	363.704.287	387	399.702.832	503	519.613.682	654	675.497.787	
10	PT. JAYA TIRICAL TRANDING PTE	Angkutan	Contract Logistics	294	77.946.438	323	85.661.383	419	111.359.797	545	144.767.737	
11	PT. Sinar Mulliniaga Sejahtera	Angkutan	Contract Logistics	177	30.253.441	194	33.247.851	252	43.222.206	328	56.188.868	
12	PT. Wilson Global Trade	Clearance Document & Angkutan	Contract Logistics	816	27.454.671	897	30.172.065	1.166	39.223.685	1.516	50.990.791	
13	PT. TONG TEIK	Angkutan	Contract Logistics	175	146.247.963	193	160.723.222	250	208.940.189	325	271.622.246	
14	PT. Mandiri SAL	Bongkar muat, Angkutan & Pergudangan	Contract Logistics	1.238	257.622.653	1.360	283.121.502	1.768	368.057.953	2.299	478.475.339	
15	Remco	Angkutan	Contract Logistics	28.455	371.182.764	31.271	407.921.511	40.653	530.297.964	52.849	689.387.353	
16	PT. Hoktong	Angkutan	Contract Logistics	10.405	227.312.259	11.435	249.811.060	14.865	324.754.379	19.325	422.180.692	
17	PT. Batang Hari Tembisi	Angkutan	Contract Logistics	5.203	61.825.581	5.717	67.944.924	7.433	88.328.401	9.662	114.826.921	
18	PT. Wilson Lailan Karet	Angkutan	Contract Logistics	353	33.561.874	388	36.883.745	505	47.948.869	656	62.333.529	
19	PT. VTP Bandung	Handling, Clearance Document & Angkutan	Contract Logistics	3.198	633.905.706	3.515	696.648.116	4.569	905.642.551	5.940	1.177.335.316	
20	Universal Coal Resources	Angkutan & Clearance Document	Contract Logistics	836	489.578.110	919	538.035.333	1.194	699.445.933	1.553	909.279.713	
21	Usaha Lin-Lain	Angkutan	Contract Logistics	1.051	126.479.870	1.155	138.998.633	1.501	180.698.093	1.951	234.907.521	
22	Releasi Lainnya	Angkutan	Contract Logistics	75.481	7.170.637.859	82.952	7.880.369.751	107.837	10.244.480.676	140.188	13.317.824.879	
		JUMLAH		426.495	21.264.956.626	468.709	23.369.709.116	609.321	30.380.621.851	792.118	39.494.808.406	

Lampiran 4. Struktur Organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero)

