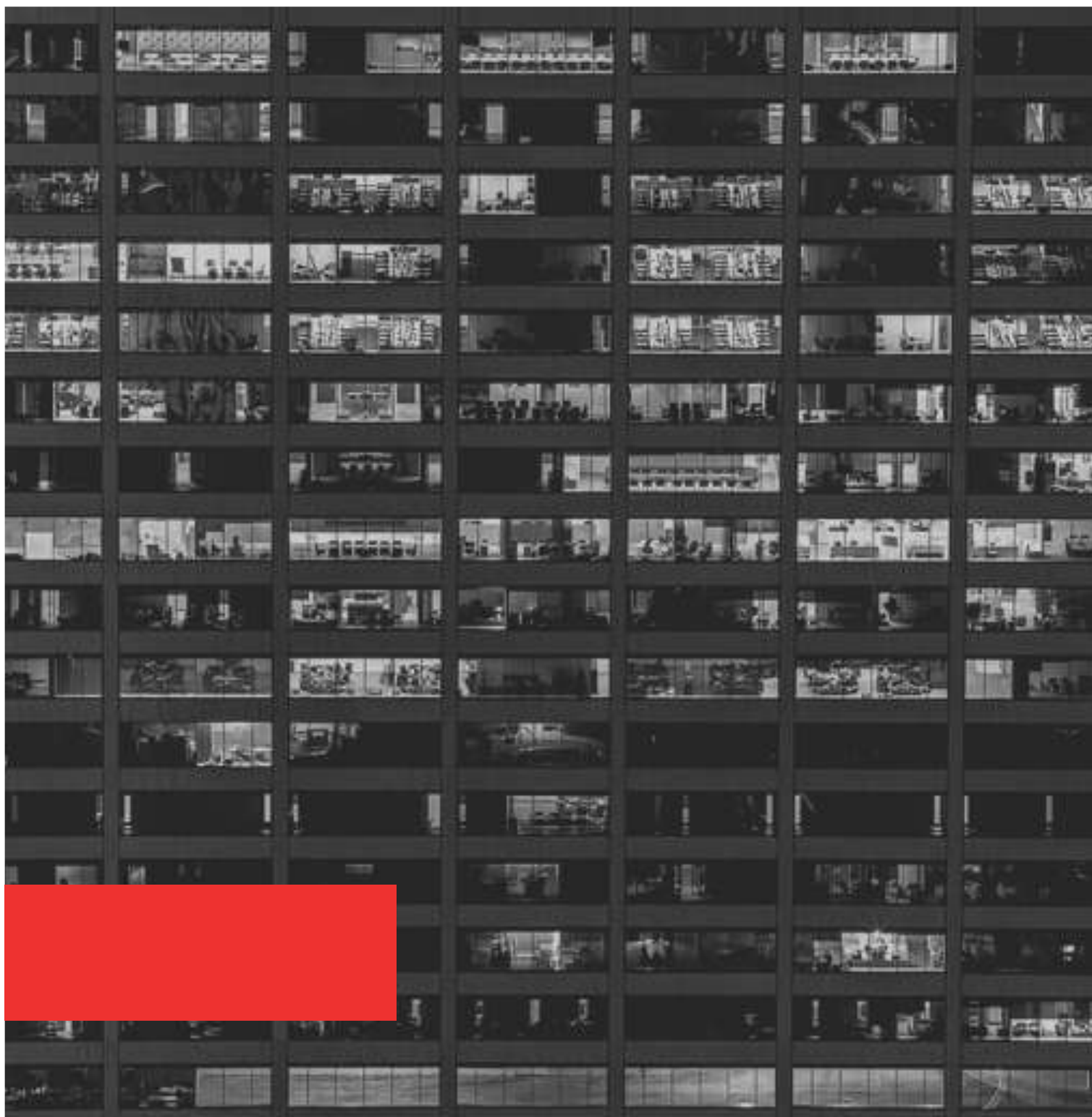


RJPP 2020-2024

PERUSAHAAN UMUM PRODUKSI FILM NEGARA (PFN)



DAFTAR ISI

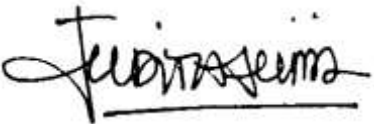



LEMBAR PENGESAHAN	<i>iv</i>
SAMBUTAN DIREKTUR UTAMA	<i>v</i>
BAB I LATAR BELAKANG	<i>1</i>
A. Rangkuman Visi Presiden RI dan RPJMN 2020 – 2024.....	1
B. Agenda Prioritas KBUMN.....	8
BAB II TREND INDUSTRI DAN PASAR GLOBAL	<i>10</i>
A. Industri Konten dan Film	10
B. Industri Digital Media	17
C. Industri Kreatif	21
D. Industri Game	27
E. Dampak COVID-19 terhadap Industri Media	34
F. Tren Pembiayaan Konten dan Film	39
BAB III KONDISI PERUSAHAAN	<i>45</i>
A. Sejarah Perusahaan.....	45
B. Analisis Kinerja RJPP Tahun Sebelumnya.....	50
C. Analisis SWOT Perusahaan.....	59
D. Posisi Perusahaan	64
E. Skor Kesehatan Perusahaan	70
F. Dewan Pengawas Perusahaan.....	71
G. Struktur Organisasi.....	77
BAB IV RENCANA STRATEGIS PERUSAHAAN	<i>84</i>
A. Asumsi Pasar dan Bisnis	84
B. Aspirasi Umum Pemegang Saham Tahun 2020	85
C. Arah Kebijakan Perusahaan	88
D. Arah Pengembangan Perusahaan	89
E. Kegiatan Pokok Perusahaan	93
F. Sasaran Dan Strategi Perusahaan	94
BAB V INDIKATOR KINERJA UTAMA	<i>102</i>
A. Irisan Sasaran Strategis dengan Kementerian BUMN.....	103
B. Penjabaran Sasaran Strategis	103
C. Program Prioritas.....	106
D. Program Kerja Direktorat Produksi.....	109

E.	Program Kerja Direktorat Komersial dan Pengembangan Usaha	110
F.	Program Kerja Direktorat Keuangan dan Operasional	112
G.	Program Kerja Sekretaris Perusahaan	115
H.	Program Kerja Satuan Pengawas Internal	115
I.	Program Kerja Dewan Pengawas	116
BAB VI ANALISIS RISIKO		124
A.	Identifikasi Risiko.....	124
B.	Analisis Risiko	125
C.	Pemetaan Risiko	128
D.	Program Mitigasi Risiko.....	129
BAB VII PROYEKSI RENCANA KEUANGAN		131
A.	Income Statement	131
B.	Balance Sheet	131
C.	Cash Flow Statement	132
D.	Income Statement Assumptions	133
E.	Working Capital Assumptions.....	133
F.	Capex and Fixed Asset Assumptions	133
G.	Financing Assumptions.....	134
H.	Equity and Dividend Assumptions	134
BAB VIII PENUTUP		135

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan mengucap “Bismillahirrahmanirahim” Direksi dan Dewan Pengawas mengesahkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Perum Produksi Film Negara tahun 2020 - 2024 dengan semangat untuk pertumbuhan berkelanjutan dan berharap RJPP ini dapat terlaksana dengan baik.

DIREKSI

Nama	Jabatan	Tandatangan
Judith J. Dipodiputro	Direktur Utama	
Sutjiati Eka Tjandrasari	Direktur Produksi	
Hery Sofiaji	SEVP Keuangan, SDM, & Strategi	
Erwin A. Ismail	EVP Produksi	

DEWAN PENGAWAS

Nama	Jabatan	Tandatangan
Ricky Joseph Pesik	Ketua Dewan Pengawas	
Rosarita Niken Widiastuti	Anggota Dewan Pengawas	

SAMBUTAN DIREKTUR UTAMA

Salam Sejahtera,

Pandemi COVID-19 tidak menyurutkan semangat perubahan Perum PFN untuk bangkit dari fase *Burning Platform* menuju pada sebuah lompatan besar dalam industri konten dan perfilman Indonesia. Pandemi COVID-19 telah menimbulkan dampak negatif pada perekonomian di dunia dengan bertambahnya jumlah Negara menuju resesi setelah diawali oleh Singapura, negara yang telah menerapkan protokol ketat dalam penanggulangan COVID-19. Perekonomian Indonesia pada triwulan kedua mengalami minus 5,32%. Sementara sektor perfilman sebagai bagian dari Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) atau investasi juga turut terdampak, dengan mengalami perumbuhan negatif sebesar 45%.

Optimisme untuk bangkit berdasarkan pada perkembangan ekonomi digital dan kreatif yang menunjukkan kecenderungan positif. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi peluang untuk meningkatkan peran Perum PFN dalam penyediaan konten, film dan *multiple-platform*. Kepedulian terhadap hak kekayaan intelektual (*Intellectual Property Rights*) yang mengalami peningkatan, menjadi kesempatan PFN untuk merestorasi produk, integrasi bisnis dan pengembangan usaha ke depan. Termasuk dalam hal merespon *trend* pasar dan semangat perubahan dari Kementerian BUMN yang menjadi dasar transformasi menjadi *Content and Film Funding*.

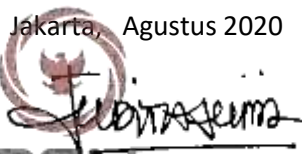
Perum PFN merupakan satu-satunya BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di dalam sektor industri kreatif dengan bentuk Perusahaan Umum (Perum). Banyak tantangan sekaligus peluang yang dihadapi oleh Perum PFN saat ini, baik dari kondisi internal maupun eksternal. Sehingga Perum PFN memerlukan akselerasi cepat, keras, dan terarah dalam mengawal transformasi perusahaan. Terdapat 5 (lima) pilar strategi yang menjadi pedoman yakni *Content Ecosystem, Product Centric Marketing, Niche Leadership, Distribution on Infrastructure* dan *Capital*. Kelima pilar strategis kemudian dijabarkan dalam tiga fase pengembangan Perum PFN yakni tahap *Win-Back Market Share* (2020 - 2021); *Grow With Markets* (2022 - 2023); dan *Expand into New Markets* (2024 – 2025).

Beberapa program mendasar yang dapat mengakselerasi pencapaian target bisnis perusahaan turut dikembangkan. Diantaranya, upaya pengembangan kapasitas SDM yang profesional, revitalisasi aset dan infrastruktur, pengembangan teknologi dan digitalisasi, serta program pemasaran yang mampu mengoptimalkan agenda sinergisitas antar perusahaan BUMN di sektor induk industri lainnya.

Akhirnya semoga dengan adanya dokumen RPJP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) tahun 2022-2024 Perum PFN ini, kami optimis dapat masuk ke dalam jajaran BUMN yang berprestasi dan dapat dibanggakan. Terutama sekali turut andil mewakili pemerintah, dalam upaya pengembangan sektor industri dan ekonomi kreatif di Indonesia sebagai *Investment center of Content and Film* yang sekaligus berdaya saing di pasar global.

Hormat kami,

Jakarta, Agustus 2020




Judith J. Dipodiputro
Direktur Utama

BAB I LATAR BELAKANG

A. Rangkuman Visi Presiden RI dan RPJMN 2020 – 2024

Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Perum PFN tahun 2020 - 2024, turut mempedomani apa yang menjadi Visi Indonesia baik jangka panjang maupun menengah. Presiden Joko Widodo telah menggagas “Impian Indonesia 2015-2085”, yaitu: (1) Sumber daya manusia Indonesia yang kecerdasannya mengungguli bangsa-bangsa lain di dunia, (2) Masyarakat Indonesia yang menjunjung tinggi pluralisme, berbudaya, religius dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika, (3) Indonesia menjadi pusat pendidikan, teknologi dan peradaban dunia, (4) Masyarakat dan aparatur Pemerintah yang bebas dari perilaku korupsi, (5) Terbangunnya infrastruktur yang merata di seluruh Indonesia, (6) Indonesia menjadi negara yang mandiri dan negara yang paling berpengaruh di Asia Pasifik, (7) Indonesia menjadi barometer pertumbuhan ekonomi dunia.

Dalam mewujudkan impian tersebut disusun Visi Indonesia Tahun 2045 dengan 4 (empat) pilar, yaitu: (1) Pembangunan Manusia serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, (2) Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan, (3) Pemerataan Pembangunan, serta (4) Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan. Adapun tema dari Visi Indonesia Tahun 2045 adalah Berdaulat, Maju Adil dan Makmur. Visi tersebut untuk menjawab tantangan global yang berubah dengan dinamis, cepat, kompleks, penuh risiko, dan kejutan. Lewat visi tersebut, Indonesia diproyeksikan menjadi negara yang lebih produktif, memiliki daya saing, dan memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan-perubahan global.

Keempat pilar Visi Indonesia Tahun 2045 dibangun di atas Pancasila dan UUD 1945 sebagai dasar berbangsa bernegara dan konsitusi, dengan tujuan untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Gambaran pilar Visi Indonesia tahun 2045 dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar: Pilar Pembangunan Indonesia 2045

Visi Indonesia 2045 memiliki empat pilar utama. *Pilar Pertama*, Pembangunan Manusia dan Penguasaan IPTEK, dengan peningkatan taraf pendidikan rakyat Indonesia secara merata, peran kebudayaan dalam pembangunan, sumbangsan IPTEK dalam pembangunan, derajat kesehatan dan kualitas hidup rakyat, serta reformasi ketenagakerjaan. *Pilar Kedua*, Pembangunan Ekonomi yang Berkelanjutan, melalui peningkatan iklim investasi, perdagangan luar negeri yang terbuka dan adil, industri sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi, pengembangan ekonomi kreatif dan digital, peran pariwisata Indonesia sebagai destinasi unggulan, pembangunan ekonomi maritim, pemantapan ketahanan pangan dan peningkatan kesejahteraan petani, pemantapan ketahanan air, peningkatan ketahanan energi, dan komitmen terhadap lingkungan hidup.

Pilar Ketiga: Pemerataan Pembangunan, dengan percepatan pengentasan kemiskinan, pemerataan pendapatan, pemerataan wilayah, dan pembangunan infrastruktur yang merata dan terintegrasi. *Pilar Keempat*: Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan, dengan meningkatkan demokrasi Indonesia menuju demokrasi yang mengemban amanat rakyat, reformasi birokrasi dan kelembagaan, memperkuat sistem hukum nasional dan antikorupsi, pelaksanaan politik luar negeri yang bebas aktif, serta penguatan pertahanan dan keamanan. Keempat pilar tersebut menjadi pijakan dalam perencanaan pembangunan nasional yang kemudia dijabarkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang maupun Menengah Pemerintah.

Dasar hukum penyusunan pembangunan nasional dijelaskan dalam UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 4 Ayat (2) bahwa RPJMN merupakan penjabaran visi, misi, dan program presiden yang penyusunannya berpedoman pada RPJPN, yang memuat strategi pembangunan nasional, kebijakan umum, program K/L dan Lintas K/L, kewilayahan dan lintas kewilayahan, serta kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal dalam rencana kerja yang berupa kerangka regulasi dan pendanaan indikatif. Ke depan, Visi Indonesia 2045 akan menjadi landasan dalam penyusunan perencanaan pembangunan nasional baik jangka menengah maupun panjang.

Arah pembangunan nasional 5 tahun ke depan dirumuskan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024. Terdapat 4 (empat) pilar dari RPJMN ke IV tahun 2020-2024 yang merupakan amanat RPJPN 2005 - 2025 untuk mencapai tujuan utama dari rencana pembangunan nasional periode terakhir. Keempat pilar tersebut diterjemahkan ke dalam 7 agenda pembangunan yang didalamnya terdapat Program Prioritas, Kegiatan Prioritas, dan Proyek Prioritas. Tujuan RPJMN IV tahun 2020 – 2024 telah sejalan dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs). Target-target dari 17 tujuan (goals) dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) beserta indikatornya telah ditampung dalam 7 agenda pembangunan.



Gambar : Pilar RPJMN IV Tahun 2020 - 2024



Gambar: Agenda Pembangunan RPJMN IV Tahun 2020 – 2024

Penjabaran dari 7 agenda pembangunan RPJMN IV tahun 2020 – 2024 sebagai berikut:

1. Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas

Peningkatan inovasi dan kualitas Investasi merupakan modal utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, berkelanjutan dan mensejahterakan secara adil dan merata. Pembangunan ekonomi akan dipacu untuk tumbuh lebih tinggi, inklusif dan berdaya saing melalui:

- a. Pengelolaan sumber daya ekonomi yang mencakup pemenuhan pangan dan pertanian serta pengelolaan kelautan, sumber daya air, sumber daya energi, serta kehutanan;
- b. Akselerasi peningkatan nilai tambah agro-fishery industry, kemaritiman, energi, industri, pariwisata, serta ekonomi kreatif dan digital

2. Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan & Menjamin Pemerataan

Pengembangan wilayah ditujukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pemenuhan pelayanan dasar dengan memperhatikan harmonisasi antara rencana pembangunan dengan

pemanfaatan ruang. Pengembangan wilayah yang mampu menciptakan kesinambungan dan keberlanjutan ini dapat dilakukan melalui:

- a. Distribusi pusat-pusat pertumbuhan (PKW) ke wilayah belum berkembang,
- b. Peningkatan daya saing wilayah yang inklusif,
- c. Memperkuat kemampuan SDM dan IPTEK berbasis kewilayahan dalam mendukung ekonomi unggulan daerah, serta
- d. Meningkatkan IPM melalui pemenuhan pelayanan dasar secara merata.

3. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing

Manusia merupakan modal utama pembangunan nasional untuk menuju pembangunan yang inklusif dan merata di seluruh wilayah. Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter, melalui:

- a) Pengendalian penduduk dan penguatan tata kelola kependudukan;
- b) Penguatan pelaksanaan perlindungan sosial;
- c) Peningkatan akses dan kualitas pelayanan kesehatan menuju cakupan kesehatan semesta;
- d) Peningkatan pemerataan layanan pendidikan berkualitas;
- e) Peningkatan kualitas anak, perempuan, dan pemuda;
- f) Pengentasan kemiskinan; dan
- g) Peningkatan produktivitas dan daya saing.

4. Revolusi Mental dan Pembangunan Kebudayaan

Revolusi mental sebagai gerakan kebudayaan memiliki kedudukan penting dan berperan sentral dalam pembangunan untuk mengubah cara pandang, sikap, perilaku yang berorientasi pada kemajuan dan kemodernan. Revolusi mental dilaksanakan secara terpadu yang bertumpu pada:

- a) Revolusi mental dalam sistem pendidikan;
- b) Revolusi mental dalam tata kelola pemerintahan; dan
- c) Revolusi mental dalam sistem sosial.

Selain itu revolusi mental juga diperkuat melalui upaya pemajuan dan pelestarian kebudayaan, memperkuat moderasi beragama; dan meningkatkan budaya literasi, inovasi, dan kreativitas.

5. Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi & Pelayanan Dasar

Perkuatan infrastruktur ditujukan untuk mendukung aktivitas perekonomian serta mendorong pemerataan pembangunan nasional. Pemerintah Indonesia akan memastikan pembangunan infrastruktur akan didasarkan kebutuhan dan keunggulan wilayah melalui:

- a) Menjadikan keunggulan wilayah sebagai acuan untuk mengetahui kebutuhan infrastruktur wilayah,
- b) Peningkatan pengaturan, pembinaan dan pengawasan dalam pembangunan,
- c) Pengembangan infrastruktur perkotaan berbasis TIK,
- d) Rehabilitasi sarana dan prasarana yang sudah tidak efisien,
- e) Mempermudah perijinan pembangunan infrastruktur.

6. Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana dan Perubahan Iklim

Pembangunan nasional perlu memperhatikan daya dukung sumber daya alam dan daya tampung lingkungan hidup, kerentanan bencana, dan perubahan iklim. Pembangunan lingkungan hidup, serta peningkatan ketahanan bencana dan perubahan iklim akan diarahkan melalui kebijakan:

- a) Peningkatan Kualitas Lingkungan Hidup;
- b) Peningkatan pengaturan, pembinaan dan pengawasan dalam pembangunan Bencana dan Iklim; serta
- c) Pembangunan Rendah Karbon.

7. Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik

Negara wajib terus hadir dalam melindungi segenap bangsa, memberikan rasa aman serta pelayanan publik yang berkualitas pada seluruh warga negara dan menegakkan kedaulatan negara. Pemerintah akan terus berupaya meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik dan transparan yang dapat diakses oleh semua masyarakat melalui:

- a) Reformasi kelembagaan birokrasi untuk pelayanan publik berkualitas,
- b) Meningkatkan Hak Hak Politik Dan Kebebasan Sipil,
- c) Memperbaiki sistem peradilan, penataan regulasi dan tata kelola keamanan siber,
- d) Mempermudah akses terhadap keadilan dan sistem anti korupsi,

- e) Mempermudah akses terhadap pelayanan dan perlindungan WNI di luar negeri.

Dari jabaran Visi Indonesia 2045 maupun RPJMN 2020 – 2024 tersebut, diperoleh irisan tema yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam penyusunan RJPP Perum PFN 2020 – 2024 sebagai berikut:

Visi Indonesia 2045	RPJMN 2020 - 2024
<p>Pembangunan Manusia dan Penguasaan IPTEK:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan peran kebudayaan dalam pembangunan. <p>Pembangunan Ekonomi yang Berkelanjutan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan investasi dan daya saing ekonomi. b. Percepatan industri dan pariwisata. <p>Pemerataan Pembangunan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pemerataan kesempatan usaha dan pendapata. <p>Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Demokrasi substantive. b. Reformasi kelembagaan dan birokrasi. c. Penguata system hukum nasional dan anti korupsi. d. Penguatan ketahanan dan keamanan. 	<p>Pilar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kesejahteraan masyarakat yang terus meningkat. b. Struktur ekonomi yang semakin maju dan kokoh. <p>Agenda Pembangunan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas. b. Revolusi mental dan pembangunan kebudayaan. c. Memperkuat stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan public.

Tabel: Irisan Tema Visi Indonesia 2045 dan RJPMN 2020 – 2024

B. Agenda Prioritas KBUMN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN), adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Perusahaan Umum (Perum), adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Oleh karena itu, dalam penyusunan RJPP Perum PFN turut mempedomani Perpres Kementerian BUMN atau Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Dasar regulasi tersebut, menindaklanjuti ditetapkannya Pembentukan Kementerian dan Kabinet Indonesia Maju periode tahun 2019-2024 dan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 11 Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara. Kementerian Badan Usaha Milik Negara mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang badan usaha milik negara.

Terkait dengan dasar regulasi tersebut, penyusunan dokumen perencanaan ini selain mempedomani Visi Indonesia 2045 dan RJPMN 2020 – 2024, juga turut mempedomani agenda prioritas Kementerian BUMN dalam dokumen Rencana Strategis Kementerian BUMN tahun 2020 – 2024. Menteri Badan Usaha Milik Negara Erick Thohir memaparkan lima prioritas strategis Kementerian BUMN untuk periode 2020-2024. Adapun lima prioritas strategis Kementerian BUMN dapat dijabarkan sebagai berikut:

Prioritas pertama adalah bagaimana perusahaan-perusahaan BUMN ini menjadi seimbang atau *balance* antara pelaksanaan bisnis dengan tanggung jawab dampak sosial. Dalam prioritas ini, Kementerian BUMN akan mengeluarkan *mapping* untuk menentukan BUMN yang akan sepenuhnya fokus kepada bisnis, kemudian BUMN yang akan difokuskan untuk seimbang dengan separuh ke bisnis dan sisanya berfokus juga pada dampak sosial, serta BUMN yang memiliki dampak sosialnya lebih banyak.

Prioritas kedua, BUMN harus berani melakukan perubahan daripada ekosistem, kolaborasi bisnis, dan juga kemitraannya. perubahan ini diperlukan karena bumnn tidak mungkin menjadi menara gading yang berjalan sendiri atau *stand alone*. *Prioritas ketiga*, BUMN menjadi pemain yang bisa membuat terobosan di era teknologi, mengingat saat ini merupakan era distrupsi dan

teknologi. *Prioritas keempat*, menegaskan kembali nilai tata kelola korporasi yang baik dan bersih di BUMN harus dimaksimalkan. *Prioritas kelima* adalah bagaimana meningkatkan atau meng-*upgrade* orang-orang yang bekerja di kementerian BUMN atau perusahaan-perusahaan BUMN.

Selain kelima prioritas utama tersebut, terdapat juga *core value* BUMN yang turut menjadi pedoman dalam penyusunan RJPP Perum PFN 2020 – 2024. *Core value* BUMN tersebut dirilis oleh Menteri BUMN pada 1 Juli 2020. Terdapat 6 nilai utama yang menjadi pedoman yakni AKHLAK, yang terdiri atas Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. AKHLAK sebagai panduan bagi manajemen BUMN untuk dapat bekerja dengan benar demi kepentingan bangsa, bukan kepentingan pribadi atau kelompok.

Perum PFN juga turut mempedomani apa yang menjadi *political will* atau narasi kebijakan negara yang direpresentasikan melalui Kementerian BUMN. Dalam beberapa kesempatan terdapat arahan secara tidak langsung terkait upaya untuk menjadikan Perum PFN sebagai perusahaan negara yang bergerak di bidang lembaga keuangan konten dan film. Hal ini merujuk pada pernyataan Menteri BUMN, Erick Tohir pada tanggal 20 Juli 2020. Adapun kutipan pernyataan Menteri BUMN sebagai berikut:

“Salah satu pemikirannya, bagaimana PFN ini ke depan jangan compete dengan para produser. Tapi PFN ini justru menjadi lembaga finance film yang ada di Amerika”

Dengan demikian, akan terjadi proses transformasi model bisnis utama dari Perum PFN pada 2020 – 2024. Perubahan utama adalah bagaimana mentransformasi unit bisnis Perum PFN agar dapat mendukung terciptanya Perum PFN sebagai lembaga keuangan konten dan film. Selain itu, secara internal terus melakukan perbaikan manajemen dengan mempedomani *core value* BUMN yakni AKHLAK.

BAB II TREND INDUSTRI DAN PASAR GLOBAL

A. Industri Konten dan Film

Industri konten dan film global masih menunjukkan tren positif, pendapatan *box office* global diperkirakan meningkat sebesar 29,7% di tahun 2020 dibandingkan pada tahun 2018. Pasar film terbesar adalah Amerika Serikat dengan pendapatan *box office* sebesar \$ 11,08 miliar pada tahun 2018. Sementara China berada di peringkat kedua dengan pendapatan kotor *box office* sebesar 9.15 miliar dolar AS. Peringkat selanjutnya disusul oleh Jepang dan Inggris. Sementara itu merujuk pada IHS Market Research, pada tahun 2019, terdapat tiga pasar *box office* di luar U.S / Kanada yakni China (\$9.3 Miliar. termasuk biaya penjualan tiket *online*), Jepang (\$2.4 Miliar), dan Korea Selatan (\$1,6 Miliar). Korea selatan berhasil mengungguli peringkat pasar di Inggris. Pada skala global, pendapatan *box office* diperkirakan akan terus tumbuh dan mencapai 49,3 miliar dolar AS pada akhir 2020. Adapun data peringkat pasar film *box office* di pasar domestik tiap negara (di luar pasar Amerika Serikat dan Kanada) sebagai berikut:

1.	China ¹¹	\$9.3	11.	Italy	\$0.7
2.	Japan	\$2.4	12.	Spain	\$0.7
3.	South Korea	\$1.6	13.	Brazil	\$0.7
4.	U.K.	\$1.6	14.	Taiwan	\$0.4
5.	France	\$1.6	15.	Netherlands	\$0.4
6.	India	\$1.6	16.	Indonesia	\$0.4
7.	Germany	\$1.2	17.	Poland	\$0.3
8.	Mexico	\$1.0	18.	UAE	\$0.3
9.	Russia	\$0.9	19.	Malaysia	\$0.3
10.	Australia	\$0.9	20.	Hong Kong	\$0.3

Tabel : Peringkat 20 Pasar *Box Office* domestik negara di luar Pasar Amerika dan Kanada tahun 2019 (Miliar Dollar AS)

Pada tahun 2019, pasar *box office* di Asia Pasifik mengalami peningkatan 4% menjadi \$ 17,8 Miliar. Negara dengan pertumbuhan tertinggi adalah Jepang, dengan peningkatan sebesar 19%, disusul oleh India 4% dan China sebesar 1%. Kedua negara tersebut mengalami peningkatan besar dalam nilai penjualan dalam negerinya. Sementara itu, pasar *box office* di Eropa, Timur

Tengah dan Afrika (EMEA) mengalami peningkatan 2% dibandingkan tahun 2018. Hal ini turut dipengaruhi oleh peningkatan pasar di Jerman 9%, Italia 9% dan Rusia 7%. Sementara itu, untuk pasar Amerika Latin juga mengalami peningkatan sebesar 3%. Adapun gambaran fluktuasi perkembangan pasar Box Office dapat dilihat dalam tabel berikut:



Tabel: Perkembangan Pasar Film *Box Office* Internasional periode 2015-2019 (Miliar Dollar AS)

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa pasar film di Kawasan Asia Pasifik terindikasi mengalami kenaikan yang cukup signifikan di tahun 2019. Jika dibandingkan dengan tahun 2018 kenaikan mencapai 4% dan jika dilihat dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, menunjukkan kenaikan sebesar 22%. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa industri film di Asia Pasifik mengalami tren pertumbuhan positif, dengan China, Jepang dan Korea Selatan sebagai negara yang cukup dominan selain Amerika Serikat. Sedangkan India masih dapat mempertahankan peringkatnya di posisi ke 6. Sementara di wilayah ASEAN, pasar film Indonesia dan Malaysia masih diperhitungkan untuk mewarnai industri konten dan film di dunia dengan tetap mempertahankan di jajaran 20 pasar utama.

Pasar film dunia juga dipengaruhi oleh jenis *genre* masing-masing film. Jika melihat tren perkembangan pasar dalam kurun waktu 1995 - 2020, menunjukkan bahwa film ber-*genre*

adventure memiliki *market share* yang paling tinggi yakni mencapai 27,19%. Disusul oleh film bergenre *action* (20.38%) dan *drama* (15.96%). Adapun gambaran jenis *genre* dengan korelasi pertumbuhan nilai *market share* dapat dijabarkan sebagai berikut :

Rank	Genre	Movies	Total Box Office	Tickets	Share
1	Adventure	1,056	\$63,691,543,759	9,114,757,383	27.19%
2	Action	1,050	\$47,726,972,238	6,766,152,924	20.38%
3	Drama	5,375	\$37,386,446,958	5,723,837,734	15.96%
4	Comedy	2,352	\$34,196,225,658	5,261,774,773	14.60%
5	Thriller/Suspense	1,114	\$19,712,417,134	2,871,153,770	8.42%
6	Horror	618	\$11,897,886,684	1,715,315,031	5.08%
7	Romantic Comedy	602	\$9,926,100,780	1,600,180,690	4.24%
8	Musical	187	\$4,105,964,916	542,180,795	1.75%
9	Documentary	2,350	\$2,240,400,790	336,402,531	0.96%
10	Black Comedy	189	\$1,677,461,702	233,209,110	0.72%
11	Western	83	\$1,084,985,999	149,956,678	0.46%
12	Concert/Performance	76	\$396,337,577	54,011,544	0.17%
13	Multiple Genres	44	\$37,120,606	4,447,815	0.02%
14	Reality	4	\$621,696	73,810	0.00%

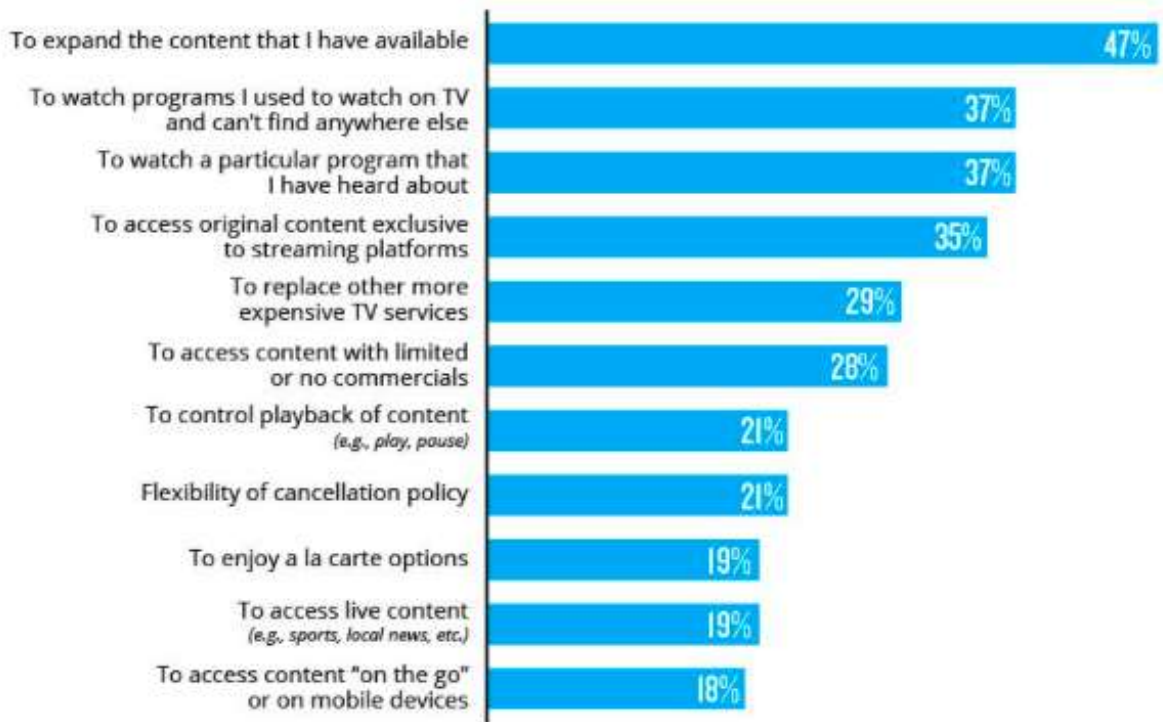
Tabel: Trend Genre Film Global 1995 - 2020

Industri film Indonesia mengalami peningkatan jumlah pendapatan *box office* di tahun 2019 dimana pada tahun 2017 sebesar \$ 0.4. Namun demikian secara peringkat, Indonesia turun dari peringkat 15 menjadi 16, disusul oleh Taiwan yang semula di peringkat ke 16 di tahun 2018. Kenaikan tersebut terkait dengan adanya sejumlah film Taiwan yang mampu meraih penghargaan. Salah satunya Film "A Sun" yang di sutradarai Chun Mong-hong berhasil meraih 6 penghargaan Golden Horse Awards ke 56, untuk kategori “Film Drama Panjang Terbaik”, “Sutradara Terbaik”, “Pemeran Pria Terbaik”, “Pemeran Pria Pendukung Terbaik”, “Pengeditan Film Terbaik”, dan “Penghargaan Hasil Pilihan Penonton”. Bahkan terobosan inovatif dilakukan dengan penguatan akses internet di Taiwan. Menurut penelitian WebsiteToolTester Taiwan menjadi negara dengan internet tercepat di dunia, yaitu 85,02 Mbps. Dengan kecepatan itu, seseorang hanya butuh delapan detik untuk mengunduh film definisi tinggi. Perkembangan teknologi secara tidak langsung berdampak positif pada industri perfilman di Taiwan.

Industri konten dan film di Indonesia turut memberikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) tiap tahunnya. Film selama ini digolongkan kepada Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) atau investasi. Investasi film akan masuk menjadi penyumbang ekonomi apabila sudah melalui proses sensor yang dilakukan oleh lembaga konten dan film. Komponen tersebut berkaitan dengan investasi kekayaan intelektual. Pada tahun 2019, Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data bahwa pertumbuhan ekonomi melambat secara kuartal (qtq) dari 3,09 persen menjadi 3,06 persen. Adapun dari kuartal I 2019 hingga kuartal III 2019 (ctc) ekonomi tumbuh sebesar 5,04 persen. Salah satu pemicu rendahnya investasi adalah rendahnya investasi kekayaan intelektual. Film lulus sensor mengalami pertumbuhan negatif sebesar 45%. Namun disisi lain, pertumbuhan film dalam *software* (perangkat lunak) seperti Viu, Netflix, Iflix, dan sejenisnya meningkat. Sementara itu, BPS belum dapat menghitung sumbangsih layanan tontonan gratis terhadap ekonomi.

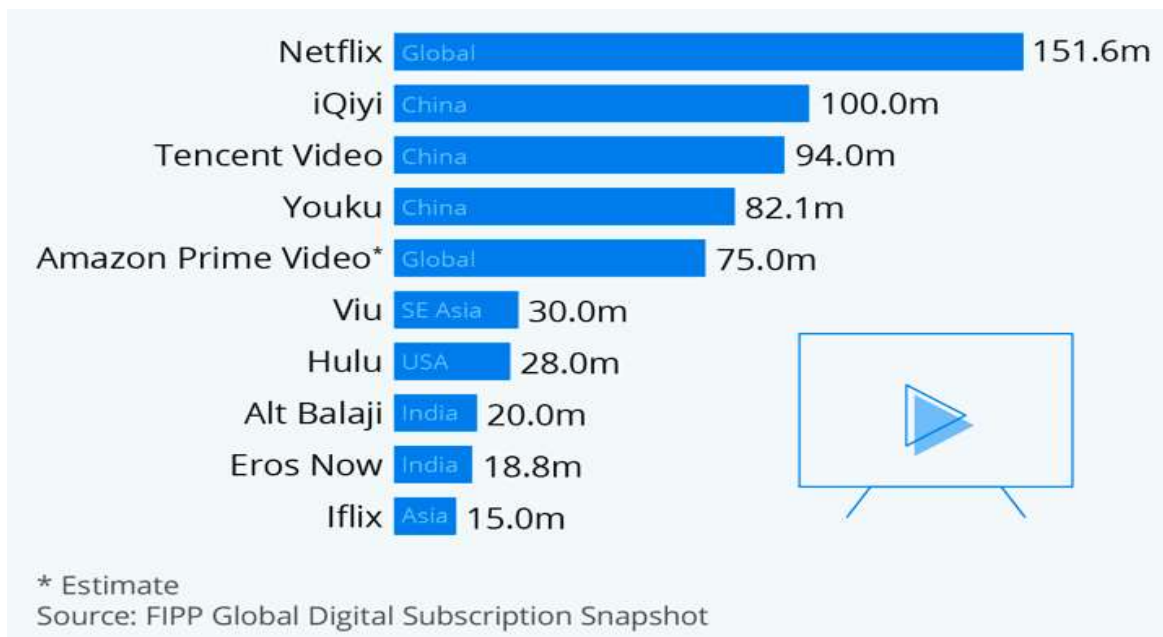
Pendistribusian film lokal melalui *platform digital*—seperti Iflix, Netflix, HOOQ, Viu, dan sebagainya—berpotensi besar mengurangi risiko investasi di industri konten dan film. Dengan melakukan hal itu, pendapatan tidak hanya bersumber dari penjualan tiket di bioskop. Meskipun, bioskop masih akan menjadi sumber pendapatan terbesar sebuah film karena adanya pengalaman visual yang berbeda saat menikmati film melalui *smartphone*. Namun demikian, potensi para pengguna *smartphone* untuk menyaksikan film lewat platform digital dengan layanan Over The Top (OTT) akan menjadi peluang baru dalam industri konten dan film. Dengan demikian kebutuhan akan konten akan semakin meningkat. Perkembangan teknologi tersebut juga mendorong pertumbuhan ekonomi kreatif berkelanjutan.

Merujuk pada hasil riset oleh *Nielson*, alasan paling populer publik mendaftar ke beberapa layanan *streaming* adalah untuk mendapatkan akses ke lebih banyak konten (47%), untuk menonton *hyped show* (37%), dan untuk menonton konten eksklusif yang mengedepankan aspek originalitas atau penghargaan atas kekayaan intelektual. Di sisi lain, 37% juga hanya ingin mendapatkan akses ke acara yang mereka tonton di TV dengan media yang lebih mudah. Dengan demikian, permintaan masyarakat akan konten cukup potensial.



Tabel : Hasil Survei Nielson terkait Perilaku Konsumen Layanan *Streaming*.

Statista merilis data jumlah pengguna layanan streaming terbesar di dunia pada November 2019 (Q3 2019). Netflix memimpin dengan lebih dari 50% lebih banyak pelanggan daripada pesaing terdekat, Qiyi (Bukan saingan langsung - Netflix tidak tersedia di Cina). Pesaing terdekatnya adalah Amazon Prime Video, dengan perkiraan 75 juta pelanggan - kurang dari 50% dari angka Netflix. Dengan demikian, penetrasi Netflix sangat besar dan terhitung cukup masif jika dilihat dari aspek jumlah pelanggan masing masing layanan *streaming* terbesar di dunia.



Tabel : Layanan *Streamin* Populer di Dunia tahun 2019

Selain memiliki sumbangsih yang besar dalam perekonomian nasional, Industri Konten dan Film juga berpengaruh besar terhadap pembangunan kebudayaan Indonesia seutuhnya. Dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan, Film disebut sebagai salah satu objek pemajuan kebudayaan. Dalam Pasal 32, disebutkan bahwa pemanfaatan objek pemajuan kebudayaan dilakukan melalui “internalisasi nilai budaya; inovasi; peningkatan adaptasi menghadapi perubahan; komunikasi lintasbudaya; dan kolaborasi antarbudaya”, yang bertujuan untuk mencapai “membangun karakter bangsa; meningkatkan ketahanan budaya; meningkatkan kesejahteraan masyarakat; dan meningkatkan peran aktif dan pengaruh Indonesia dalam hubungan internasional”.

Undang-undang tentang Pemajuan Kebudayaan merupakan gagasan antar kementerian, yang dipimpin oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Penunjukan Kemendikbud sebagai koordinator atau pimpinan antar-kementerian tersebut berdasarkan surat Presiden RI nomor R.12/Pres/02/2016, tanggal 12 Februari 2016, perihal Penunjukan Wakil untuk Membahas RUU tentang Kebudayaan. Kementerian lain yang masuk dalam tim tersebut adalah Kementerian Pariwisata, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Agama, dan Kementerian Hukum dan HAM.

Peran penting industri konten dan film dalam pembentukan kebudayaan, tentu selaras dengan apa yang menjadi Visi Indonesia tahun 2019 – 2024 yang dicetuskan oleh Presiden Joko

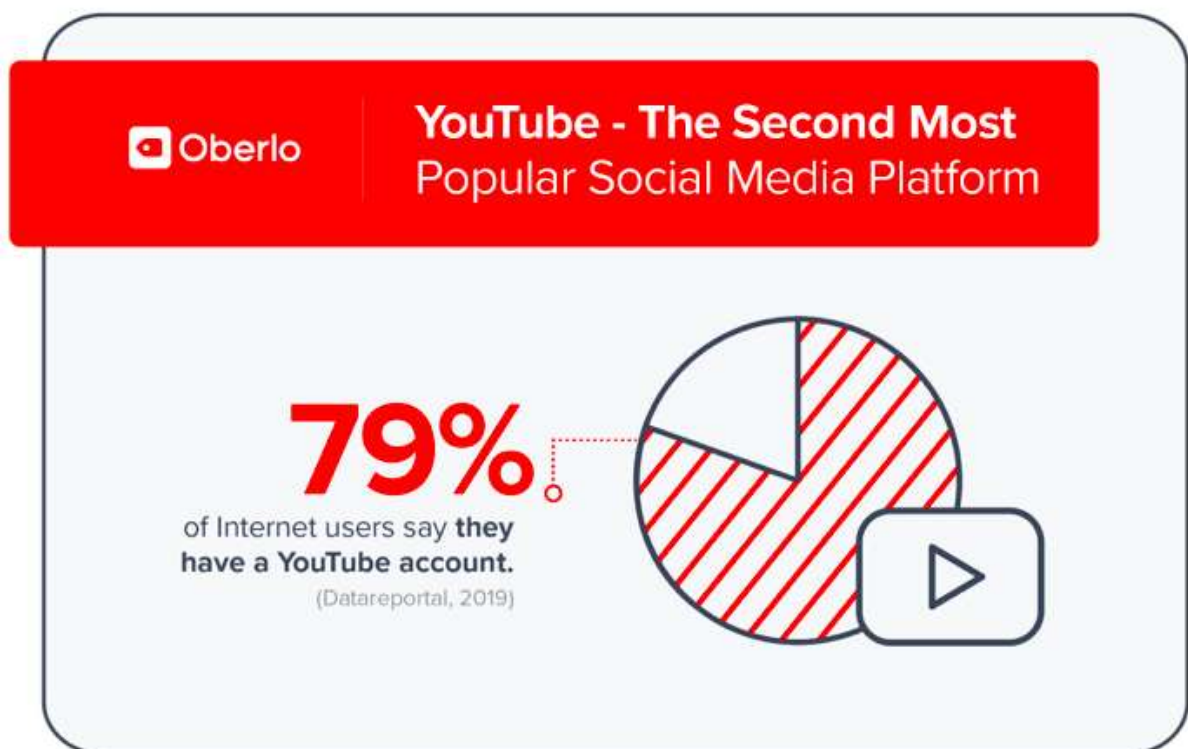
Widodo. Salah satu dari lima visi tersebut, aspek pengembangan sumber daya manusia menjadi irisan yang sangat strategis dalam pengembangan industri konten dan film di masa yang akan datang. Semangat tersebut juga tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024 terkait dengan upaya meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Sehingga kedepan dapat menjadi sarana dalam mewujudkan revolusi mental dan pembangunan kebudayaan.

Peran Konten dan Film dalam pembentukan karakter dan kebudayaan bangsa akan berkaitan erat dengan perilaku dari tiap generasi manusia. Saat ini terdapat istilah generasi *Baby Boomer*, Generasi X, Generasi *Millennial* dan Generasi Z. Tiap tiap generasi memiliki pendekatan pendidikan karakter yang berbeda. Terkait peran film, Saiful Mujani Reaseach & Consulting merilis hasil survei bahwa kecenderungan untuk menyukai film nasional ini semakin menguat di kalangan kelompok usia paling muda, 15- 22 tahun. 81% dari kelompok usia tersebut menyatakan menonton setidaknya satu film nasional, sementara 51% menyaksikan setidaknya tiga film nasional di bioskop selama setahun terakhir. Film nasional ternyata lebih populer daripada film asing di kalangan anak muda. Persentase anak muda yang menonton film nasional (67%) lebih tinggi dari kaum muda yang menyatakan menonton film asing (55%).

Dengan demikian, film sangat banyak dinikmati oleh generasi Z (10-25 tahun). Generasi tersebut memiliki motivasi menonton film karena mengikuti tren dan merupakan *social time* dengan teman. Generasi Z menilai film memberikan kepuasan, menjadi *up to date* dengan menonton film yang sedang tren, memberikan pengalaman *social time* yang menarik. Oleh karena itu, jika konten dan film akan digunakan untuk pembentukan kebudayaan, maka *genre* yang diusung tentu harus memperhatikan kebutuhan dari generasi Z. Selain itu, pemanfaatan teknologi turut menjadi kebutuhan dasar dalam proses distribusi konten dan film. Mengingat, Generasi Z memiliki *culture* yang *stability*, *realist*, dan *future focus* dan sangat akrab dengan penggunaan teknologi.

B. Industri Digital Media

Perkembangan industri konten global sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi digital. Industri tersebut diperkirakan akan tumbuh sebesar USD 269,24 miliar selama 2020 - 2024, menurut laporan riset pasar terbaru oleh Technavio. Media sosial saat ini menjadi bagian penting dari internet, dan mudah diakses oleh jutaan orang di dunia. Selain itu, peningkatan jumlah pengguna perangkat seluler dan *smartphone* turut mendorong penggunaan platform media sosial. Salah satu platform media sosial yang sangat diminati publik berkaitan dengan konten dan film adalah Youtube dan Netflix. Kedua platform tersebut tumbuh dan berkembang hingga menciptakan gaya hidup baru dalam menikmati tayangan media sosial.



Gambar: Persentase Pengguna aplikasi Youtube

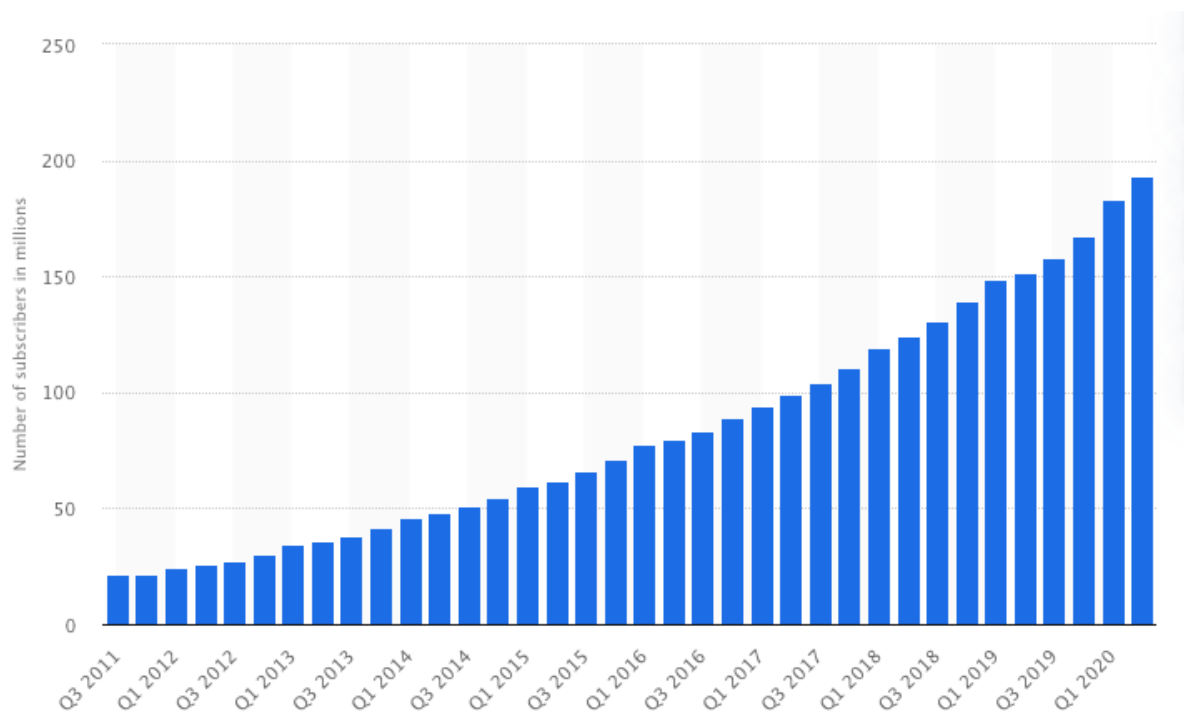
Menurut data dari Statista, YouTube telah mencatatkan rekor baru di tahun 2019, untuk jumlah pengguna atau pengunjung bulanan. Platform streaming tersebut memiliki sekitar dua miliar pengguna per bulan. Angka tersebut hampir setara dengan seperempat atau 25 persen dari seluruh populasi di dunia. Selain itu, 79 persen pengguna internet di dunia mengakses Youtube pada tahun 2019 (datareportal, 2019). Selain itu, 62% dunia usaha di dunia menggunakan Youtube sebagai sarana distribusi konten dan periklanannya. (buffer, 2019). Bahkan, hampir

delapan dari sepuluh (78,8 persen) pengusaha menilai Youtube sebagai platform paling efektif untuk pemasaran video (GO Globe, 2019). Kehadiran Youtube, membuat konten video menjadi alat pemasaran yang kuat. 90 persen orang mengatakan mereka menemukan merek atau produk baru di YouTube (Thinkwithgoogle, 2019)

Google mengungkapkan bahwa lebih dari 500 jam konten baru diunggah ke YouTube tiap menitnya. Itu berarti 30 ribu jam konten per jam dan 720 ribu jam konten per hari. Atau dengan kata lain, diperlukan sekitar 82 tahun untuk menonton semua konten baru yang diunggah ke YouTube hanya dalam satu hari. YouTube saat ini menghasilkan lebih dari US\$20 miliar (Rp285 triliun) pendapatan setiap tahun dan memiliki nilai jual hingga US\$140 miliar atau sekitar Rp1,9 kuadriliun. Di tahun 2018, ada sekitar 5 miliar video di YouTube yang ditonton setiap harinya, dengan estimasi 150 miliar video per bulan.

Berbeda dengan Youtube, kehadiran Netflix sebagai media streaming video berbayar juga turut memberikan peluang tumbuhnya permintaan akan konten media. Netflix telah berhasil merevolusi bisnis industri konten film, dari masa *renaissance* sinematografi yang indah dan era seri cinema. Pergeseran konsumen dari televisi biasa, TV kabel dan DVD ke internet mengubah secara signifikan industri bioskop baik di dalam maupun di luar bioskop. Netflix telah memimpin, mendominasi bisnis streaming internet dengan banyak berinvestasi dalam pembuatan seri dan fitur (melalui produksi dan akuisisi).

Sampai akhir 2019 pelanggan netflix 167 juta pelanggan, diikuti Amazone Prime sebanyak 150 juta pelanggan. Meskipun Netflix tersedia di hampir setiap negara di dunia, lebih dari 67 juta berada di Amerika Serikat dan Kanada dari 167 juta pelanggan global. Jumlah pelanggan tersebut diprediksi akan terus mengalami peningkatan. Menurut data statistik dari akhir 2019 menemukan bahwa 85% orang Amerika yang menghabiskan uang untuk layanan video digital adalah pengguna Netflix. Amazon di tempat kedua dengan persentase 65%. Pada kuartal kedua 2020, Netflix memiliki 192,95 juta pelanggan di seluruh dunia. Adapun gambaran jumlah pelanggan *platform* Netflix dapat dijabarkan sebagai berikut:



Grafik: Pertumbuhan jumlah pelanggan Netflix di dunia

Pertumbuhan pelanggan Netflix di pasar internasional menunjukkan tren positif. Pertumbuhan tidak hanya di Amerika Utara. *Europe, The Middle East and Africa* (EMEA) telah menjadi pasar pertumbuhan paling penting bagi Netflix selama 2019, dengan basis pelanggan yang tumbuh dari 44,2 menjadi 61,5 juta di wilayah tersebut. Sementara itu, jejak Netflix di Asia-Pasifik tetap relatif kecil yakni 22,5 juta pelanggan pada 30 Juni 2020. Netflix memimpin layanan *video streaming* berbayar di lebih dari 190 negara, kecuali China, Korea Utara, dan Suriah. Pendapatan bulanan rata-rata per pelanggan tertinggi di Amerika Utara pada \$ 13,25 diikuti oleh EMEA (\$ 10,50), Asia-Pasifik (\$ 8,96) dan Amerika Latin (\$ 7,44).

Selain berfokus pada peningkatan jumlah pelanggan, Netflix pun turut melakukan proses kurasi karya yang dimilikinya. Pada 2017, Netflix memenangkan Oscar pertamanya. Konten asli layanan *The White Helmets* memenangkan kategori Subjek Dokumenter Pendek Terbaik. Pada tahun 2020, Netflix memimpin paket dengan 24 nominasi. Terdapat 2 filmnya yang meraih penghargaan Oscar. Laura Dern dinobatkan sebagai Aktris Terbaik dalam Peran Pendukung karena berperan sebagai Nora, seorang pengacara perceraian yang mencolok dalam "*Marriage Story*" - satu-satunya penghargaan yang "memenangkan *Marriage Story*" dari enam nominasi. Inilah pertama kalinya sebuah film Netflix meraih Oscar kategori pemainnya. *American Factory*, sebuah film dokumenter tentang pabrik Ohio yang dibuka kembali oleh seorang

miliarder China, memenangkan Oscar untuk dokumen fitur terbaik. Film dokumenter adalah kategori yang sangat disukai Netflix.

Oscar adalah kunci untuk meningkatkan kredibilitas Netflix sebagai tempat tujuan untuk film-film yang berkualitas. Sementara Netflix sering dikenal karena penghargaan televisi seperti The Crown, layanan streaming butuh waktu lebih lama sebelum untuk dapat memenangkan Oscar dari film yang dimilikinya. Oscar tidak hanya membantu menarik dan mempertahankan pelanggan, tetapi juga untuk mengikat talenta berkualitas baik. Mengingat saat ini persaingan layanan video streaming sangat ketat dengan kehadiran pesaing baru seperti Disney Plus dan Apple TV Plus.

Meskipun kehadiran Youtube maupun Netflix telah memberikan pasar baru dalam industri konten media, popularitas industri Film juga masih memiliki pengaruh kuat di sektor ekonomi. Industri konten dan film global masih menunjukkan tren positif, pendapatan box office global diperkirakan meningkat sebesar 29,7% di tahun 2020 dibandingkan pada tahun 2018. Pasar film terbesar adalah Amerika Serikat dengan pendapatan box office sebesar \$ 11,08 miliar pada tahun 2018. Sementara China berada di peringkat kedua dengan pendapatan kotor box office sebesar 9.15 miliar dolar AS. Peringkat selanjutnya disusul oleh Jepang dan Inggris. Sementara itu merujuk pada IHS Market Research, pada tahun 2019, terdapat tiga pasar box office di luar U.S / Kanada yakni China (\$9.3 Miliar. Termasuk biaya penjualan tiket online, Jepang (\$2.4 Miliar), dan Korea Selatan (\$1,6 Miliar). Korea selatan berhasil mengungguli peringkat pasar di Inggris. Pada skala global, pendapatan box office diperkirakan akan terus tumbuh dan mencapai 49,3 miliar dolar AS pada akhir 2020.

Pada tahun 2019, pasar box office di Asia Pasifik mengalami peningkatan 4% menjadi \$17,8 Miliar. Negara dengan pertumbuhan tertinggi adalah Jepang, dengan peningkatan sebesar 19%, disusul oleh India 4% dan China sebesar 1%. Kedua negara tersebut mengalami peningkatan besar dalam nilai penjualan dalam negerinya. Sementara itu, pasar box office di Eropa, Timur Tengah dan Afrika (EMEA) mengalami peningkatan 2% dibandingkan tahun 2018. Hal ini turut dipengaruhi oleh peningkatan pasar di Jerman 9%, Italia 9% dan Rusia 7%. Sementara itu, untuk pasar Amerika Latin juga mengalami peningkatan sebesar 3%.

Pembuatan film adalah bisnis yang baik selain dari hiburan. Ini juga berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan kondisi perekonomian. Beberapa industri film di dunia menghasilkan

miliaran dollar setiap tahun selama mereka terus memproduksi film yang memberikan peluang untuk memperoleh modal investasi dari luar industri film itu sendiri, yang memungkinkan produksi film independen berkembang. Saat ini industri film di dominasi oleh 10 industri besar yakni Hollywood, Cinema of China, Cinema of United Kingdom, Cinema of Japan, Bollywood, Cinema of France, Cinema of South Korea, Cinema of Germany, Cinema of Australia, dan Cinema of Mexico.

C. Industri Kreatif

Sepanjang tahun proses pembuatan film berlangsung di seluruh dunia. Berbagai genre film diproduksi dengan menggunakan bermacam variasi teknologi dan teknik sinematik. Film kemudian menjadi cerminan budaya bangsa juga media representasi sebuah kondisi tatanan sosial suatu bangsa. Hal ini dikarenakan film adalah hasil kerja kolektif, yang dengan kata lain, proses pembuatan film pasti melibatkan kerja sejumlah unsur atau profesi, seperti: produser, sutradara, penulis skenario, penata kamera, penata artistik, penata musik, editor, pengisi dan penata suara, serta aktor-aktris.

Sejak awal abad ke-19, di tahun 1888, saat Thomas Alfa Edison menemukan mesin sinema pertama bernama kinematografi, industri perfilman dunia terus berkembang. Awalnya, produksi-produksi film Perancis menjadi motor kebangkitan film dunia, ditandai oleh film kolosal pertama hasil karya Charles Pathe. Namun, setelah perang dunia 1 usai, industri perfilman Hollywood merajai pasar perfilman dunia. Enam studio film terbesar dunia, lahir di Amerika Serikat, Warner Bros. Pictures (1923), Metro-Goldwyn-Meyer (1924), Radio-Keith-Orpheum (RKO, 1928), 20th Century Pictures Company (1933), Paramount Pictures (1935) dan termasuk diantaranya Walt Disney Pictures, yang menaungi Touchstone Picture, Pixar Animation Studio dan Marvels Studio.

Ribuan film diproduksi setiap tahun dan perkembangan industri film kini menjadi milik dunia tidak hanya Hollywood. India yang menjadi negara paling produktif dalam pembuatan film, menamakan industrinya dengan nama Bollywood –gabungan nama Bombay dan Hollywood. Sementara pada dunia yang lain, Nigeria pun mulai membangun industri film alternatif dengan nama Nollywood. Namun demikian, Cina merupakan negara yang disebutkan sebagai salah satu pasar film yang pertumbuhannya paling cepat diantara negara lainnya. Misalnya saja di minggu kedua Februari 2016 total pendapatan box office China mencapai 548 juta dolar AS,

atau setara Rp 7,4 triliun, yang menurut pantauan The Hollywood Reporter, jumlah pendapatan tersebut melampaui rekor pendapatan box office Amerika Utara, saat *Star Wars: The Force Awakens* dirilis, dengan pendapatan terhitung dari 26 Desember sampai 1 Januari, hanya mencapai 529,6 juta dolar AS (Della, 2016). Film sendiri disamping sebagai komoditas ekonomi juga berfungsi sebagai sarana penerangan (entertainment), pendidikan (edukasi), dan hiburan (rekreasi). Di sisi lain dewasa ini dengan konvergensi teknologi dan perkembangan teknologi digital, industri film dunia telah menjadi bagian dari industri kreatif.

Film menjadi salah satu bidang industri kreatif karena memiliki potensi besar pada pengembangan ekonomi kreatif. Sheila Timothy, produser dari Lifelike Pictures sekaligus Ketua Asosiasi Produser Film Indonesia (Aprofi), mengatakan bahwa film adalah benda budaya yang punya nilai ekonomi, film terlihat seperti *soft power* tapi *super power* (Rulianto, 2013). Film dengan dua karakter bawaan, budaya dan ekonomi, yang tak bisa terpisahkan inilah yang membuat film jadi memiliki kekuatan besar. Salah satu contoh perwujudan paling nyata dan aktual adalah film-film *blockbuster* Hollywood yang memiliki nilai ekonomis tinggi (aktor-aktris terkenal, skala produksi besar, cerita menarik, efek visual ciamik, *soundtrack* dari para musisi tenar, dan sebagainya) serta penetrasi pasarnya yang amat agresif, namun, di sisi lain, film-film *blockbuster* Hollywood tersebut juga memuat nilai-nilai budaya (cara hidup, adat, nilai dan norma, ideologi, hingga budaya politik dan sebagainya) yang kemudian mampu menyelusup dengan baik ke benak pikiran para penontonnya dari negara lain (Rulianto, 2013). Kehadiran nilai-nilai budaya dalam film ini kerap dimanfaatkan Hollywood untuk memperlihatkan kekuatan dan upayanya untuk mendominasi kehidupan politik dan keamanan dunia.

Film sebagai produk budaya memang memiliki peran penting dalam penyampaian pesan budaya lokal. Seperti juga terjadi di Hollywood dan belahan dunia yang lain Indonesia sendiri pernah memanfaatkan kekuatan budaya dan ekonomi dalam film selama era kepemimpinan Soeharto dengan tujuan mengukuhkan kekuasaan Orde Baru selama 32 tahun. Sebut saja film *G30S PKI* dan *Janur Kuning* yang menceritakan kepemimpinan Soeharto yang digambarkan sebagai pahlawan Bangsa, tokoh pembela pribumi dan pemimpin yang adil. Kini, sejak era pemerintahan Soeharto berakhir, industri film Indonesia terus berkembang. Penggambaran akan budaya lokal dan pemanfaatan media film sebagai alat penyampai pesan baik politik dan budaya maupun sebagai alat penggiat ekonomi tetap muncul pada industri film Indonesia

dewasa ini. Namun demikian variasi genre, produk dan jenis film menjadi lebih beragam dan bebas dalam kaitannya mengekspresikan ideologi pembuat film.

Industri Kreatif di Indonesia

Ketertarikan terhadap industri kreatif berkembang tidak hanya diantara negara-negara maju, tetapi juga negara-negara berkembang dalam beberapa tahun terakhir. Ekonomi kreatif merupakan sebuah konsep yang menempatkan kreativitas dan pengetahuan sebagai aset utama dalam menggerakkan ekonomi. Pesan besar yang ditawarkan ekonomi kreatif adalah pemanfaatan cadangan sumber daya yang bukan hanya terbarukan, bahkan tak terbatas, yaitu ide, talenta dan kreativitas (Tim Indonesia Design Power - Departemen Perdagangan, 2008: 1). Ekonomi kreatif dianggap banyak memberikan sumbangsih positif terhadap pembangunan sebuah kota bahkan negara dalam hal peningkatan pasar dan ekonomi global.

Jumlah negara yang mengaplikasikan industri kreatif secara signifikan menjadi lebih tinggi dan memberikan stabilitas yang lebih besar ke masa depan, dengan demikian, konsep industri kreatif telah berhasil diintegrasikan ke dalam agenda kebijakan baik negara maju dan berkembang. Pemerintah mulai mengembangkan secara spesifik strategi dan kebijakan untuk mempromosikan mereka. Industri kreatif menjadi salah satu sektor berkembang yang tercepat di dunia. Rata-rata pertumbuhan tahunan industri kreatif di dunia mencapai angka antara 5 dan 20% (Simatupang et al., 2012). Dalam beberapa kasus, peningkatan pendapatan dari sektor industri kreatif, mencapai nomor lebih tinggi dari peningkatan ekonomi secara keseluruhan di negara yang bersangkutan.

Beberapa negara terkenal karena sukses mereka dalam mengembangkan industri kreatif. Manchester Institute for Culture Populer (www.mmu.ac.uk/h-ss/mipc) telah mengidentifikasi inisiatif industri kreatif di kota-kota Barcelona (Spanyol), Goteburg (Denmark), Milan (Italia), Jämtland (Swedia), Tilburg (Belanda), Berlin (Jerman), Helsinki (Finlandia), dan Dublin (Irlandia) (Flew, 2002). Cunningham (2009) mengidentifikasi beberapa variasi pada "tema kreatif industri seperti yang telah melakukan perjalanan di seluruh dunia", dan poin ke penekanan yang berbeda-beda dan hasil di Amerika Serikat, Eropa, Asia, China, Australasia, dan global Selatan (Ashton, 2013). Sementara di Asia Timur, pemerintah Singapura dan Malaysia, adalah perintis dalam mengembangkan infrastruktur broadband jaringan melalui inisiatif Multimedia Super Corridor (MSC) dan 'Pulau Cerdas' (Flew, 2002).

Istilah industri kreatif muncul pada awal tahun 1990 di Australia dikemukakan oleh Howkins, sementara sarjana bisnis lainnya mengklaim bahwa industri terjadi di Inggris pada tahun 1997. Ekonomi kreatif diperkenalkan secara global oleh John Howkins melalui buku *“The Creative Economy: How People Make Money from Ideas”* di tahun 2001. Howkins menyadari lahirnya gelombang ekonomi baru berbasis kreativitas setelah melihat pada tahun 1997 Amerika Serikat menghasilkan produk-produk Hak Kekayaan Intelektual (HKI) senilai 414 miliar dollar yang menjadikan HKI ekspor nomor 1 Amerika Serikat. Howkins lalu dengan ringkas mendefinisikan ekonomi kreatif, sebagai:

“Kegiatan ekonomi dalam masyarakat yang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menghasilkan ide, tidak hanya melakukan hal-hal yang rutin dan berulang. Karena bagi masyarakat ini, menghasilkan ide merupakan hal yang harus dilakukan untuk kemajuan.” Sementara Studi Ekonomi Kreatif terbaru yang dilakukan *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* pada tahun 2010 mendefinisikan Ekonomi Kreatif sebagai: *“An evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development.”* Dengan penjabaran lebih lanjut sebagai berikut:

1. Mendorong peningkatan pendapatan, penciptaan pekerjaan, dan pendapatan ekspor sekaligus mempromosikan kepedulian sosial, keragaman budaya, dan pengembangan manusia.
2. Menyertakan aspek sosial, budaya, dan ekonomi dalam pengembangan teknologi, Hak Kekayaan Intelektual, dan pariwisata.
3. Kumpulan aktivitas ekonomi berbasis pengetahuan dengan dimensi pengembangan dan keterhubungan lintas sektoral pada level ekonomi mikro dan makro secara keseluruhan.
4. Suatu pilihan strategi pengembangan yang membutuhkan tindakan lintas kementerian dan kebijakan yang inovatif dan multidisiplin.
5. Pada jantung Ekonomi Kreatif terdapat Industri Kreatif.

Terkait dengan popularitas industri kreatif, sekarang, definisi industri kreatif dilihat dari berbagai sudut pandang. UK Departemen Kebudayaan, Media dan Olahraga mendefinisikan industri kreatif sebagai industri-industri yang memiliki asal mereka dalam kreativitas individu, keterampilan dan bakat dan yang memiliki potensi kekayaan dan penciptaan lapangan kerja melalui generasi dan eksploitasi kekayaan intelektual (Carr, 2009; Cunningham, Potts, Hartley, & Ormerod, 2005; Durmaz et al, 2010; Terbang, 2002; Higgs & Cunningham, 2008; Simatupang et al, 2012). Serupa dengan itu, O'Connor (2009, p. 366) menunjukkan, bahwa "industri kreatif" dapat dipahami sebagai "pengelompokan khas ekonomi, kerangka kerja untuk

conjoining jenis tertentu tenaga kerja intelektual atau artistik, atau hanya berbentuk sebuah kebijakan membangun" (Ashton, 2013). Oleh karena itu, kedua definisi menunjukkan kepada pengembangan modal manusia sebagai sumber daya terbatas dan kekayaan intelektual.

Dalam definisi lain, menurut Howkins industri kreatif didefinisikan sebagai definisi analitik baru dari komponen industri ekonomi di mana kreativitas merupakan masukan dan konten atau kekayaan intelektual adalah *output* (Potts & Cunningham, 1998). Howkins juga menyatakan bahwa istilah "industri kreatif" harus berlaku untuk setiap industri di mana "kekuatan kreativitas manusia adalah lebih besar dan di mana hasilnya adalah kekayaan intelektual (Galloway & Dunlop, 2007). Howkins menggarisbawahi proses kreativitas dan kekayaan intelektual untuk menggambarkan industri kreatif. Di sisi lain, perspektif yang berbeda disebutkan oleh Scott (2000) yang menjelaskan industri kreatif yang ditandai dengan output produk dikomersialkan dengan konten estetika dan simbolis tinggi, mencerminkan kecenderungan produksi kreatif menjadi komoditas semakin tinggi, sementara komoditas kreativitas sendiri menjadi semakin diinvestasikan dengan nilai simbolik (Chen, 2012). Scoot menunjukkan produk kreatif sebagai penanda industri kreatif.

Definisi lingkup industri kreatif umumnya termasuk produk kreatif (yaitu seni pertunjukan, seni visual, kerajinan, desain, desainer fashion, film, software rekreasi interaktif, musik, dan TV dan radio) dan jasa kreatif (yaitu periklanan, arsitektur, penerbitan, fasilitas budaya, dan perangkat lunak dan layanan komputer) (Chen, 2012; Simatupang et al, 2012). Seiring dengan perkembangan teknologi digital, sub sektor industri kreatif menambahkan spesifikasi produk dengan produk konten digital. konten digital dan aplikasi yang dihasilkan oleh industri kreatif termasuk output dari industri game komputer, situs web, seni video digital dan film yang digital dan produksi televisi yang meliputi teks, grafik, efek khusus, animasi dan pasca-produksi, di bidang media baru, musik, arsitektur dan desain, serta pendidikan dan kesehatan (DCITA 2001 seperti yang disebutkan oleh Flew, 2002). Meskipun sub sektor industri kreatif dikategorikan oleh sarjana, sub sektor berkembang sesuai kebutuhan masing-masing negara. Beberapa sektor mengakomodasi nilai-nilai budaya lebih dari sektor lain. nilai-nilai budaya ini membuat industri kreatif di penting menjaga identitas lokal.

Rantai manajemen industri film Indonesia terdiri dari rantai produksi, distribusi dan eksebis. Rantai produksi merupakan tahapan mulai dari pencarian dana/investasi hingga film siap ditonton, pada rantai produksi terdapat proses kreatif dari pembuatan film, termasuk dalam

rantai produksi adalah semua kru, perusahaan pembiayaan/investor, rumah produksi, perusahaan penyewaan alat, dan *post-production house* yang terlibat dalam pembuatan film (Effendy, 2008: 2). Sementara rantai distribusi film adalah sebuah “seni yang tak tampak”, karena sepenuhnya berjalan dibelakang layar, jauh dari hiruk pikuk produksi dan sorotan publik di tahap eksibisi (Sasono et.al., 2011: 191). Perusahaan distribusi film atau distributor memainkan peran utama dalam menyalurkan film dari produser ke jaringan bioskop, televisi dan home video (DVD dan VCD) (Effendy, 2008: 2). Sedangkan eksibisi adalah muara dari rangkaian pengelolaan pasokan (*supply chain management*), dimana produk film dikonsumsi oleh penonton dalam berbagai outlet berbeda seperti pertunjukkan di gedung bioskop dalam negeri (juga luar negeri), video di rumah, televisi (kabel dan terestial) (Sasono et.al., 2011: 275). Rantai ekshibisi biasanya dipegang oleh kelompok-kelompok bioskop dengan ribuan layarnya yang menjadi ujung tombak agar *output* rantai produksi dapat dinikmati oleh penikmat film bioskop (Effendy, 2008: 2).

Rantai produksi film di Indonesia melihat dari elemen sumber pendanaan/permodalan yaitu *sponsored film, built-in, cross-promotion, TV terrestrial*, investor pribadi dan *co-production* yang termasuk ke dalam jenis pendanaan komersial. Sementara pada rantai distribusi industri film di Indonesia dewasa hanya ada dua entitas yang bermain dalam industri film, yaitu produser dan importir –keduanya dihitung sebagai pemilik film– dan yang kedua adalah bioskop. Sedangkan untuk rantai eksibisi, jaringan kelompok 21 yang merupakan distributor dan importir juga memegang dominasi atas ruang eksibisi –dalam hal ini bioskop komersial di Indonesia selama puluhan tahun terakhir, baru kemudian muncul BlitzMegaplex di tahun 2006 dan Cinemaxx pada 2012 sebagai kompetitor.

Dengan film sebagai bagian dari ekonomi kreatif, implikasinya, film tentunya menarik minat para pemodal besar untuk terlibat dalam industri sebagai usaha mendapatkan keuntungan dari bisnis perfilman dunia (Putri, 2013). Indie label dan major label kemudian muncul dalam industri mewakili tipe film dengan beberapa karakteristik yang berbeda. Kedua konsep ini selalu menjadi dua fenomena yang berbeda, major label akan memproduksi film-film arus utama yang menghasilkan keuntungan semata, sementara indie label memproduksi film-film yang lebih idealis. Jika film arus utama merupakan film dimana pendanaannya membutuhkan angka besar yang selalu dihitung biaya produksi dengan segala keuntungan dan kerugiannya, maka film independen diasumsikan sebagai film yang dibuat tidak semata-mata mengandalkan pendanaan yang besar, lebih mengutamakan materi atau skenario filmnya sendiri. Dengan

demikian industri film Indonesia terbentuk dari produksi film mainstream, produksi film-film independen, mata rantai bioskop nasional, rumah produksi film, komunitas-komunitas film independen dan festival-festival film independen.

D. Industri Game

Games menjadi salah satu perhatian dunia saat ini dengan pertumbuhannya yang luar biasa cepat, dari market global yang bernilai ratusan juta US\$ pada awal tahun 1970an, menjadi lebih dari 90 Milyar US\$ pada tahun 2015 dan masih tumbuh 9% tiap tahunnya. Dilansir data Entertainment Software Association dan The NPD Group, pendapatan video game di Amerika Serikat pada tahun 2018, berhasil mencapai 43,8 miliar USD atau setara dengan Rp 620 triliun. Cepatnya pertumbuhan games secara global ini tidak lepas dari sifat dasar manusia yang ingin bermain atau juga dikenal dengan konsep homo ludens.



Tidak hanya sebagai pembawaan biologis manusia, Jane Mc Gonigal, seorang peneliti games dalam bukunya “Reality is Broken” menyatakan bahwa *game* dapat menjadikan dunia lebih baik. Dalam contohnya di buku tersebut, Mc Gonigal memberikan contoh bahwa sebuah negara kuno yang bermain games bisa menghadapi paceklik tanam jauh lebih lama dibanding yang tidak.

Perkembangan games secara global tentu saja juga berimbas kepada pertumbuhan pasar di Indonesia. Dari hanya sekitar US\$80 pada tahun 2011, menjadi lebih dari US\$321 juta pada tahun 2015, dengan pertumbuhan tahunan lebih dari 40% (jauh lebih tinggi dari subsektor

manapun). Bahkan secara global, tingkat pertumbuhan Indonesia hanya kalah dibandingkan dengan India.

Kekuatan pertumbuhan games yang luar biasa ini tentu saja didukung oleh perkembangan teknologi yang pesat, mulai dari teknologi perangkat genggam sampai jaringan telekomunikasi dan informasi. Dukungan ini yang tidak lain memastikan bahwa *games* akan menjadi salah satu soko guru pertumbuhan ekonomi nasional di masa depan.

Namun demikian, keterbatasan penguasaan lokal terhadap pasar masih menjadi permasalahan besar. Dari survei yang kami lakukan dan terpapar di buku ini, penguasaan developer lokal hanya mencapai 1,2% dari total market lokal di Indonesia di tahun 2015, bahkan kalau kita memasukkan penerbit *game* nasional, penguasaan pasarnya hanya kurang dari 10% - sisanya dikuasai oleh asing.

Dinamika industri *game* nasional yang menggeliat sudah jelas merupakan pertanda adanya kebangkitan karya lokal untuk pasar lokal. Salah satu contoh sukses yang bisa dilihat adalah teka-teki saku yang membawa kebiasaan lokal menjadi sebuah *game mobile* yang sukses.

Walaupun menunjukkan perkembangan menggembirakan, pertumbuhan industri *games* lokal secara popularitas dan penetrasi pasar sepertinya belum diimbangi oleh penguasaan pasar yang menggembirakan. Hal ini ditunjukkan data kami yang menunjukkan bahwa dari besaran pasar sebesar US \$321 juta, hanya sekitar 30 juta US \$ atau 9% saja dikuasai oleh pelaku bisnis nasional.

Bahkan jika kita lebih bedah data yang dimiliki, hanya sekitar 1,2% saja dari total market nasional yang dikuasai oleh game developer sebagai pencipta karya. Hal ini cukup mengejutkan, mengingat pada tahun 2006, pelaku industri game nasional menguasai lebih dari 60% dari total market.

Salah satu penyebab utama dari semakin tergerusnya pasar pelaku *game* nasional adalah tidak adanya aturan main terkait industri *game* nasional, sehingga pelaku bisnis global dan multi nasional yang memiliki kemampuan modal dan akses lebih matang bisa masuk ke pasar lokal tanpa melakukan transfer teknologi dan kemampuan.

Kejadian ini cukup disayangkan mengingat pelaku industri *game* nasional, contohnya penerbit *game* sudah memiliki kapabilitas untuk mendatangkan judul *game* global ke Indonesia. Di aspek pembuat *game* atau lebih dikenal *game developer* juga memiliki kemampuan di pasar lokal, namun kemampuan distribusi yang kurang dan akses permodalan.

Permasalahan lain yang sering dikedepankan adalah kurangnya sinergi antara pelaku bisnis publikasi dengan pencipta karya *game*. Penerbit *game* nasional lebih cenderung membeli *game* dari pembuat karya global, di sisi lain, pembuat *game* lokal melakukan kerjasama publikasi dengan penerbit *game* global.

Adanya jurang kebutuhan dan suplai tersebut ditambah dengan kurangnya regulasi menjadikan penetrasi pasar Indonesia seperti jalan mundur. Hal ini juga kami perkirakan menjadi sebab utama industri *game* lokal akan semakin sulit bersaing di negeri sendiri.

Untuk memutar balik tren menurunnya penguasaan pasar industri lokal ke market *game* lokal seperti suntikan dana permodalan yang disalurkan melalui partner ventura seperti dilakukan oleh pemerintah Singapura dan Malaysia, dukungan terhadap komunitas industri lokal untuk pembiayaan *global event* dan akhirnya afirmasi kebijakan terhadap industri lokal dalam bentuk *filter game rating*. Diharapkan dengan adanya upaya sistematis tersebut, bisa tercapai penguasaan pasar industri *game* lokal oleh perusahaan lokal yang akan tercapai dalam tahun 2020 – 2024.

Pengembangan peta *game* interaktif Indonesia melibatkan beberapa pelaku ekosistem yang terdiri dari *game developer*, *game publisher*, *payment gateway*, telco, institusi pendidikan dan komunitas *game*. Dalam era perkembangan teknologi pada abad ke-21, terdapat banyak tantangan yang kompleks, polarisasi, dan ketidaksetaraan di antara berbagai negara. Situasi ini membutuhkan pengembangan strategi untuk mengungkap potensi kreatif dalam rangka memenuhi tantangan aspek budaya, ekonomi, sosial, dan teknologi yang dihadapi saat ini. Konsep ekonomi kreatif dan budaya tumbuh dan berkembang sebagai penghubung tarabudaya, ekonomi, dan teknologi. Perkembangan global saat ini didominasi oleh gambar, suara, simbol, dan ide-ide yang menciptakan lapangan kerja baru, kemakmuran, dan budaya. Tidak ada yang tidak setuju bahwa ide inovatif dan kreatif terus berubah sebagai orang selalu membuat dan barang pertukaran, jasa, dan budaya.

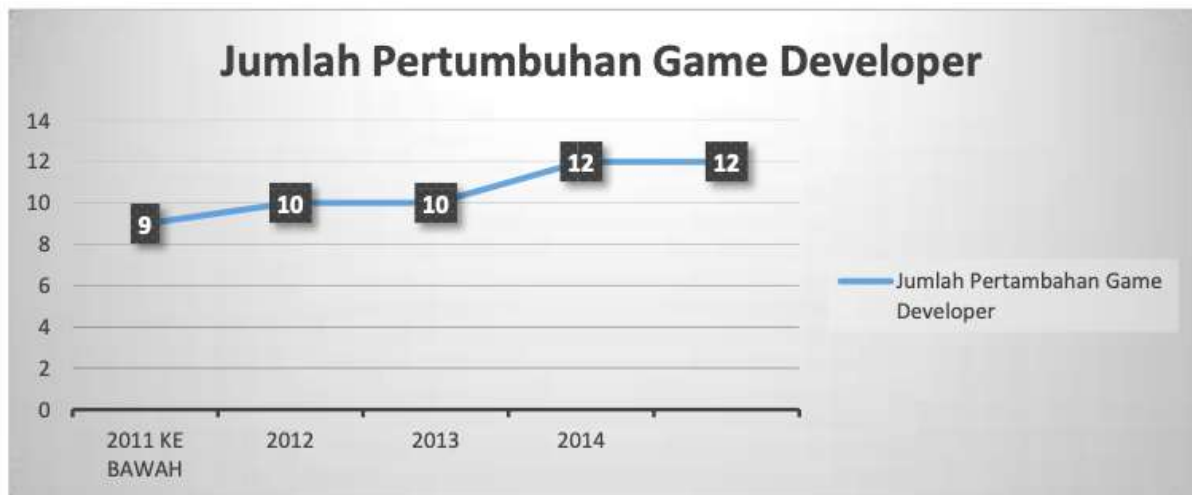
Sebaran *game developer* di Indonesia terlihat bahwa lokasi *game developer* yang ada di Indonesia berpusat di area Jabodetabek, dikarenakan dekat dengan pusat pemerintah, infrastruktur yang lengkap, dan akses ke *game publisher*, *payment gateway*, banyak terdapat *event* yang dilakukan di Jabodetabek. Kota besar berikutnya yaitu Yogyakarta, Bandung dan sekitarnya, disusul dengan Surabaya dengan faktor pemicunya yaitu Bandung merupakan kota tempat berkembangnya industri kreatif.

Kota Bandung merupakan kota yang bertumbuh dan berkembang pesat dalam industri kreatif, hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya jumlah *start up* industri kreatif seperti game studio yang banyak bermunculan di kota Bandung. Terdapat dukungan walikota Bandung yang memberikan nuansa unik, dimana disediakan setiap harinya ditentukan dengan hari-hari yang kreatif seperti hari kuliner, dan yang lainnya.

Bandung sendiri memiliki “Silicon Valley” versi sendiri yang disebut sebagai “Bandung Digital Valley” dan Yogyakarta memiliki “Jogja Digital Valley” yang merupakan kumpulan para pelaku industri kreatif di suatu komplek tersendiri. Tujuannya jelas untuk mengembangkan industri kreatif di Indonesia dan kota Bandung khususnya. Perkembangan sektor kreatif merupakan salah satu topik penting dan kompleks dalam kebijakan suatu negara. Bagi banyak negara, tradisi dan budaya telah lama dipromosikan sebagai sektor ekspor utama dan sumber lapangan kerja dalam struktur ekonomi mereka, seiring dengan perkembangan industri kreatif di daerah tertentu. Tanggung jawab industri untuk produk kreatif sangat bervariasi, tetapi mereka memiliki kesamaan. Hukum bisa menjadi katalisator yang mengubah kegiatan kreatif menjadi industri kreatif dan dengan tujuan untuk melindungi kekayaan intelektual.

Howkins mendefinisikan dalam buku “The Creative Economy: How People make Money from Ideas” bahwa industri kreatif terdiri dari 15 sub sektor yaitu iklan, arsitektur, seni dan barang antik, kerajinan, desain, fashion, film, musik, seni pertunjukan, penerbitan, penelitian dan pengembangan, perangkat lunak, mainan dan permainan, televisi dan radio, dan video game. Dengan rumus Howkins menghargai nilai ekonomi kreatif global sekitar Rp 2,24 triliun pada tahun 2000 dan tumbuh sebesar 5% per tahun yang artinya pada tahun 2015 ini menjadi berkisar Rp 9,70 triliun. Mengingat fakta bahwa GDP (*gross domestic product*) dunia pada tahun 2015 (sumber: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data>), seperti yang dinyatakan oleh Bank Dunia bertumbuh sebesar 3% *growth* untuk dunia dan

7% *growth* untuk South Asia, bahwa ekonomi kreatif sangat dapat bertumbuh pesat dalam tahun-tahun mendatang.



Gambar. Jumlah Pertumbuhan Game Developer

Agar *sustainability* dari *game developer* dapat terus berkarya dalam industri permainan interaktif digital maka upaya sosialisasi harus terus dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman untuk menjaga stabilitas *game developer* adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan:

- Visi, misi, tujuan dan sasaran yang jelas dan kuat.
- Memiliki fokus keunikan khusus pada pengembangan aplikasi kreatif permainan digital interaktif.

2. Kelemahan:

- Terbatasnya sumber daya dalam pengembangan keilmuan teknologi kreatif.
- Kurangnya pendanaan dalam pengembangan aplikasi kreatif permainan digital interaktif.
- Kurang berfokus dalam pemasaran produk aplikasi kreatif.

3. Peluang:

- Target market di Indonesia besar berdasarkan jumlah penduduk Indonesia besar, tetapi masih dikuasai oleh *game* buatan luar Indonesia.
- *Game* hasil karya *game developer* Indonesia masih terbatas jumlahnya yang disebarakan di Indonesia.

- Jumlah *game developer* yang ada di Indonesia masih terbatas.
- Kebutuhan industri terhadap lulusan kreatif yang memiliki kompetensi global dan berbasis IT.
- Lokasi sebaran industri *game developer* masih berpusat di pulau Jawa.

4. Ancaman:

- Pertumbuhan lingkungan persaingan industri permainan interaktif digital menuntut industri *game developer* untuk lebih adaptif.
- Persaingan kompetitor pada *game developer* di Indonesia tidak hanya dari lokal saja tetapi bersaing juga secara global.

Sumber daya manusia memiliki peran sangat penting dalam kesuksesan dan kelangsungan proses pengembangan aplikasi permainan digital interaktif. Dalam pengelolaan sumber daya manusia diperlukan proses rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pemutusan hubungan yang jelas. Sumber daya tersebut memiliki peran sangat kritical dalam mencapai tujuan dan sasaran dari industri *game developer*, sehingga diperlukan standar kualifikasi tenaga kerja yang tepat agar dapat mendukung kebutuhan dari *game developer*.

Pengembangan karir mencakup perpindahan karir dan pengembangan kompetensi setiap tenaga kerja yang memiliki potensi baik akan mendapatkan kesempatan untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi ataupun pindah ke posisi dengan fungsi yang berbeda. Perpindahan ini sepenuhnya perlu memperhatikan kompetensi dan kualifikasi karyawan dibandingkan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

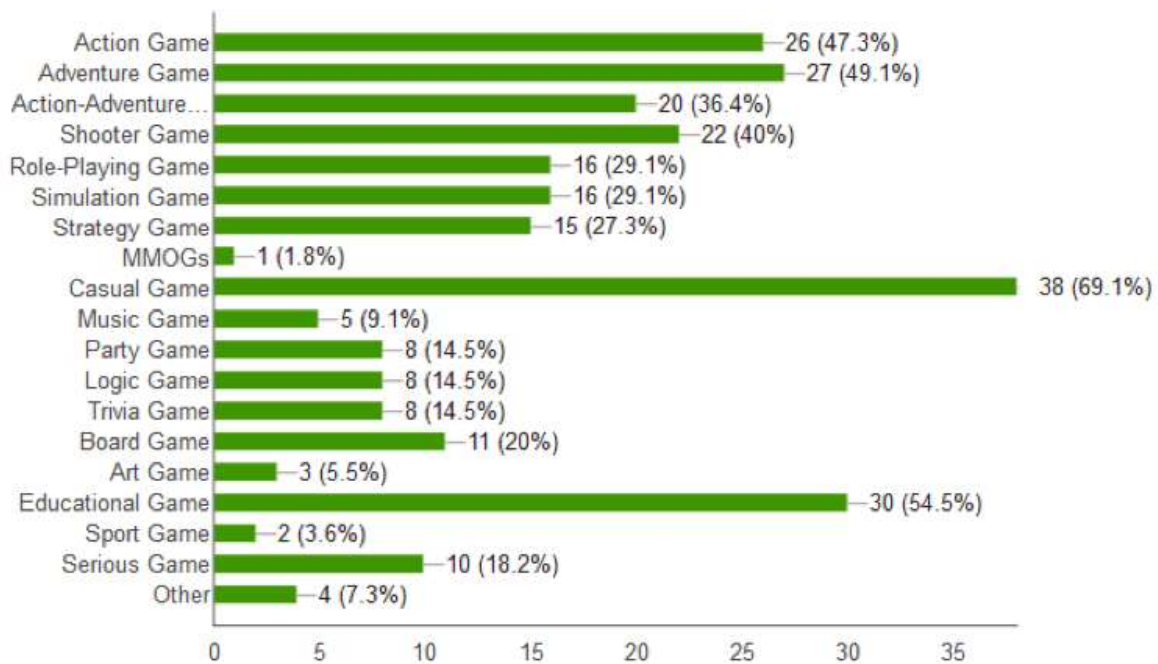
Untuk menilai kinerja karyawan diperlukan suatu alat untuk mengukur produktifitas karyawan dengan menggunakan balance score card seperti Key Performance Indicator (KPI). KPI ini dibuat berdasarkan lingkup tugas dan tanggung jawab dari masing-masing personil.

Terkait dengan kompetensi, setiap posisi di dalam industri *game developer* harus memiliki persyaratan kompetensi yang terdiri dari kompetensi inti dan teknis, dimana keduanya akan dilakukan pengukuran pada tahap evaluasi kinerja. Kedua komponen tersebut adalah yang membangun sistem manajemen kinerja industri *game developer* di Indonesia sebagai sebuah proses yang berkesinambungan untuk mencapai kinerja karyawan dan organisasi, dengan mengelola kinerja yang ada dalam suatu kerangka perencanaan sasaran dan kompetensi yang

diperlukan. Berdasarkan jenis pekerjaan yang ada di industri *games developer*, maka peluang karir bekerja penuh waktu yaitu sebagai berikut: *game developer*; *game 2D artist*; *game designer*; *project manager*; *game producer*; *animator*; *game 3D artist*; *story writer*; *creative director*; dan *game audio engineering*.

Perkembangan game dimulai oleh Ernest Adam sebagai *game consultant* dan *founder* International Game Developers Associations (IGDA) pada tahun 1994. Sejarah pembuatan game digital pertama dibuat menggunakan mesin radar berupa permainan simulasi tennis yang dibuat pada tahun 1958 oleh W. Higinbotham. Game kedua dibuat oleh S. Russel et. al pada tahun 1962 berasal dari MIT berupa game Space War. Pada tahun 1970 *game* sudah masuk komersialisasi menggunakan arcade. Pada tahun 1972 *game* Pong menjadi *icon game* dalam era 70an yang dibuat oleh perusahaan Atari yang merupakan game pertama yang sukses dikomersialisasikan, kemudian dilanjutkan pembuatan game Pac-Man dibuat oleh NAMCO pada tahun 1980 dan terus berlanjut hingga saat ini. Hal ini menyatakan bahwa eksistensi pengembangan aplikasi *game* terus berkembang hingga saat ini sudah ada milyaran aplikasi game yang beredar di pasaran.

Berdasarkan target genre pembuatan aplikasi permainan interaktif digital, berikut adalah *top 10 genre game* yang dikembangkan oleh *game developer*: *casual*; *educational*; *adventure*; *action*; *first-person shooter*; *action-adventure*; *role-playing*; *simulation*; *strategi*; dan *serious*. Hal tersebut sejalan dengan kebutuhan market, berdasarkan data dari market store yang ada seperti Play Store, Apps Store, Windows Store, Playstation Store, dan lainnya.



Gambar. Genre Game yang dikembangkan

Berdasarkan data sebagian besar *game publisher* di Indonesia mempublikasikan *game* dari luar Indonesia. Hal ini adalah potensi bagi *game developer* Indonesia untuk dapat bekerja sama dengan *game publisher* di Indonesia dalam memasarkan produk permainan interaktif digital yang berkualitas sesuai dengan standar dari *game publisher* di Indonesia. Berikut adalah *game publisher* di Indonesia yang sudah mempublikasikan *game* Indonesia: KingSlaim Studio; LYTO; Manikmaya Games; dan Spil Games B.V.

E. Dampak COVID-19 terhadap Industri Media

COVID-19 telah menjungkirbalikkan industri film global, menghentikan produksi film dan menutup sejumlah bioskop. Meskipun sebelum pandemi, perkembangan Streaming Video On-Demand (SVOD) telah berdampak negative pada industri perfilman. Pandemi tersebut mempercepat transformasi yang sedang berlangsung dalam produksi, distribusi, dan konsumsi film.

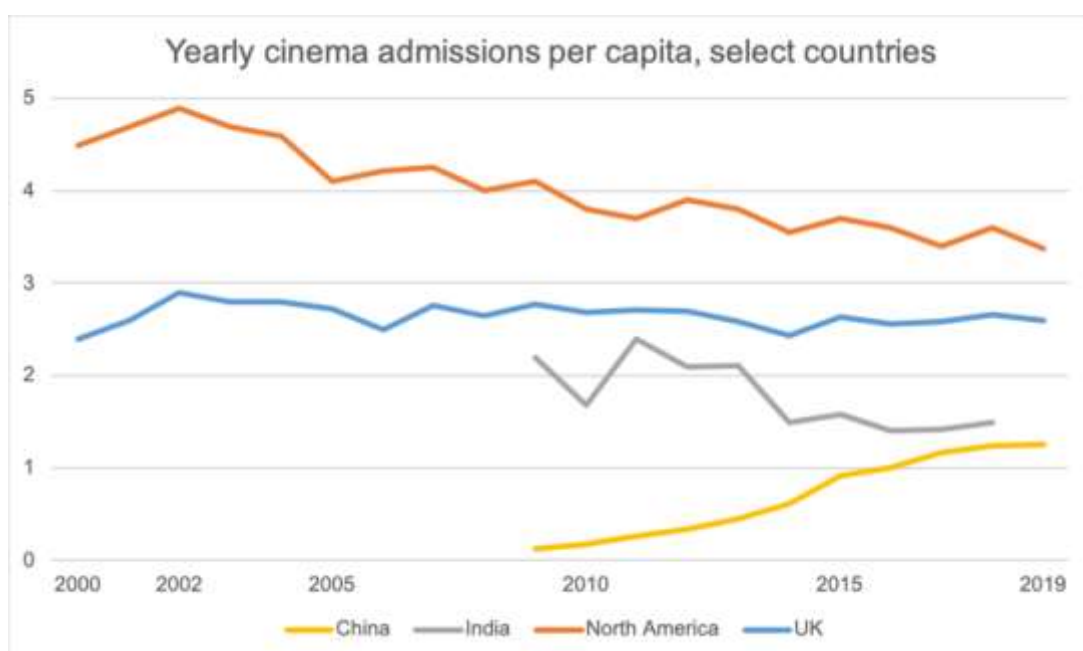
Film adalah pencipta nilai yang sangat besar. Pendapatan *box office* global mencapai \$42 miliar tahun 2019 (tertinggi sepanjang masa) menyumbang hampir sepertiga dari perkiraan \$136 miliar dalam nilai produksi dan distribusi film di seluruh dunia. Hollywood memberi ruang lebih dari 2 juta pekerjaan dan 400.000 bisnis di Amerika; Film dan TV Inggris memberikan

kontribusi senilai £60 juta setiap hari bagi perekonomian Inggris. Negara-negara seperti China juga mengambil langkah berani untuk menumbuhkan industri kreatifnya.

Pandemi virus korona telah merusak saluran konten, menghentikan produksi film dan menutup bioskop. Normalitas harus dilanjutkan; produksi telah dimulai kembali di beberapa negara dan industri telah mengadopsi protokol kesehatan yang ketat terkait COVID-19. Meskipun demikian, virus menciptakan ketidakpastian, dan risiko jangka pendek terbesar seperti berkurangnya kepercayaan konsumen untuk beraktifitas di tempat publik.

Namun, bahkan sebelum COVID-19, industri film mengalami perubahan yang signifikan. Gangguan saat ini hanya mempercepat transformasi yang sedang berlangsung dalam produksi, distribusi, dan konsumsi film. Adapun persoalan yang dihadapi diantaranya sebagai berikut.

Pertama, penurunan jumlah penonton film. Namun demikian, kondisi tersebut berbeda dengan China, di mana audiens tumbuh lebih dari 860% sejak 2009-2019. Sementara itu, sebagian besar negara, mengalami penurunan. Di Amerika Utara, jumlah tiket yang terjual hampir tidak berubah sejak 1995, sementara di Inggris, penerimaan telah menurun sekitar 170 juta per tahun sejak 2005. Di kedua negara tersebut, terjadi peningkatan populasi namun demikian justru penerimaan per kapita per tahun mengalami penurunan. Bahkan di India dengan tingkat populasi tertinggi, namun penerimaan bioskop per kapita dari 2009-2018 mengalami penurunan 32%.



Selain itu terjadi perubahan preferensi konsumen dalam mengonsumsi konten media dan film. Konsumen memiliki kecenderungan yang semakin besar terkait *streaming video on-demand* (SVoD). Banyak layanan SVoD sekarang dimiliki atau diinvestasikan oleh studio film, yang mengurangi insentif untuk mempertahankan bioskop yang panjang dan mengintensifkan lingkungan streaming yang semakin kompetitif.

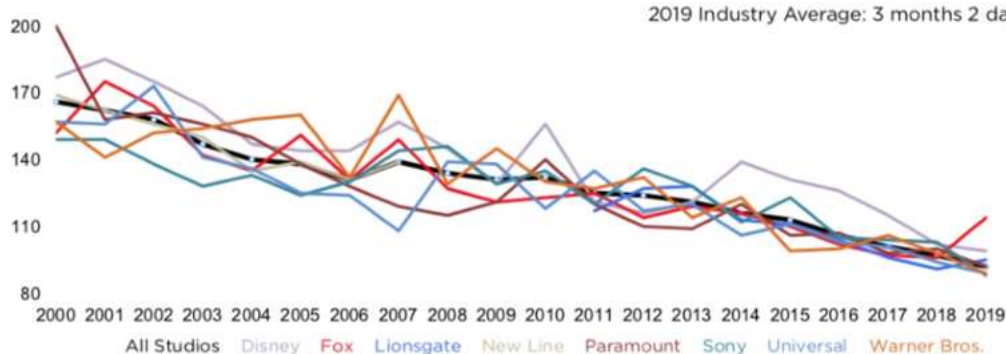
Hal ini membuat studio memprioritaskan rilis untuk layanan mereka sendiri, yang mengarah pada pengurangan film yang diputar di bioskop. Menurut analis Matthew Ball, 15 tahun lalu, "enam studio besar" seperti Warner Bros, Walt Disney, 20th Century Fox, Paramount, Sony dan Universal merilis 20-25 film besar. Namun pada 2019, hanya merilis sedikitnya sembilan film.

Penyedia SVoD yang didanai dengan baik dengan anggaran konten yang signifikan mengubah keseimbangan pasar. Netflix, Amazon, dan lainnya memperoleh film yang dibuat di luar enam studio besar tersebut dan merilisnya langsung ke konsumen. Strategi selanjutnya membatasi kumpulan film yang tersedia untuk distributor tertentu. Menipisnya pilihan film di bioskop, berbanding terbalik dengan ketersediaan konten ymelalui layanan SVoD. Kondisi ini diperkirakan akan menambah tekanan pada penerimaan industri layar, meskipun masih ada beberapa pihak optimis tentang prospek bioskop.

Major Studio Release Windows (DVD)

as of 28 August 2019

2016 Industry Average: 3 months 16 days
2017 Industry Average: 3 months 11 days
2018 Industry Average: 3 months 7 days
2019 Industry Average: 3 months 2 days



Saat ini industri media tengah mengalami fase perubahan terbesar dalam sejarah. Pertama, model bisnis bergerak dari distribusi pihak ketiga dan penjualan tiket tunggal menuju distribusi langsung dan perolehan pendapatan berulang melalui langganan. Hal ini terlihat dari investasi dalam layanan SVoD, di mana satu film atau serial TV bukan menjadi pendorong utama keuntungan; sebaliknya, langganan berulang (dan, dalam beberapa kasus, pendapatan iklan) menghasilkan nilai lebih yang berkesinambungan.

Akibatnya, perusahaan media tidak lagi mengoptimalkan rilis untuk jadwal tetap, slot TV pada jam tayang utama, atau pada hari libur tertentu. Sebaliknya, sasarannya adalah bagaimana meningkatkan keterlibatan, sehingga meningkatkan retensi penggunaan konten yang diproduksi. Konsekuensinya adalah perluasan permintaan akan hak cipta konten. Kondisi ini mengakibatkan investasi dalam pembuatan konten akan datang dari platform distribusi dan bukan dari studio. Studio dan platform kemungkinan besar akan hidup berdampingan dan berkembang.

Sebagai contoh, pembelian iQIYI dan Iflix baru-baru ini oleh Tencent adalah perwujudan terbaru dari tren ini. Selain itu AT&T juga berinvestasi sebesar \$4 miliar di HBO Max. AT&T memperhitungkan pendapatan yang hilang dari konten yang seharusnya dilisensikan kepada pembeli luar; HBO Max diharapkan menjadi mesin untuk bundling langganan ke layanan nirkabel dan data AT&T.

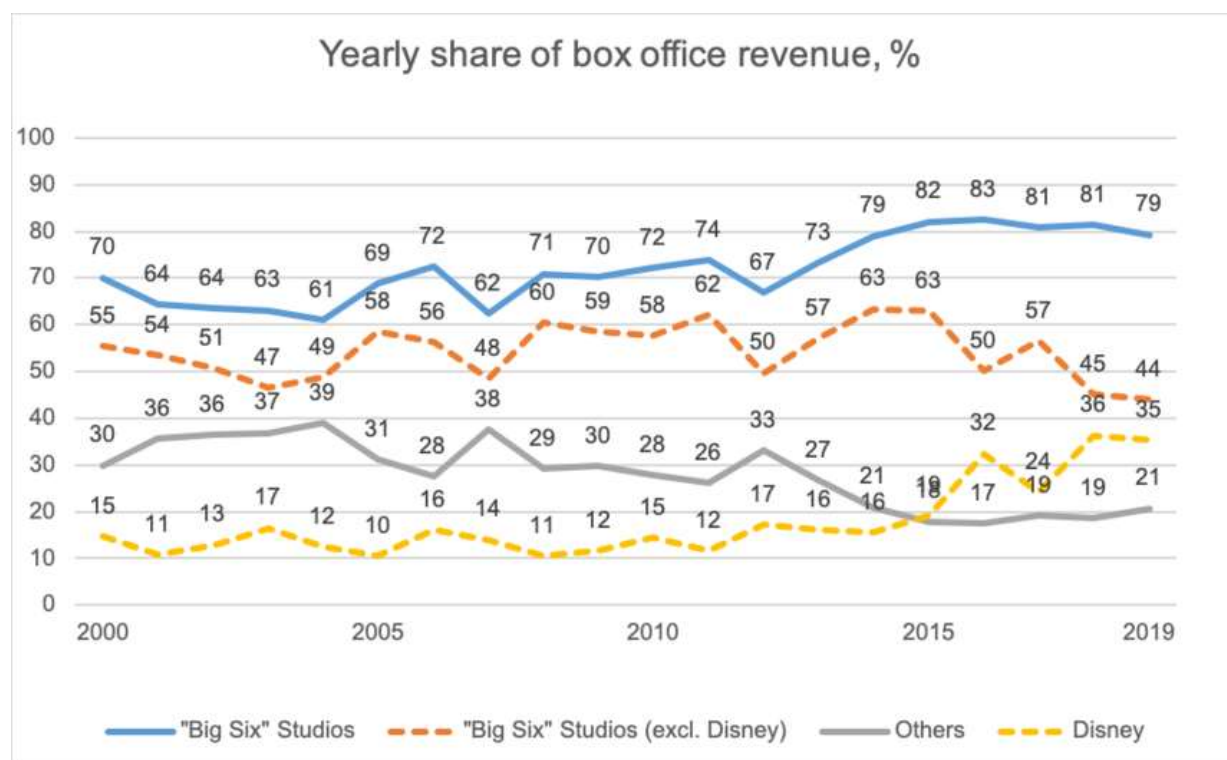
Model SVoD juga mengubah bentuk rilis film menjadi langsung ke konsumen, menggerogoti pasar untuk operator teater. Bioskop mengambil hingga 50% dari penjualan tiket; sekarang, aliran pendapatan ini terancam. Mungkin reaksi yang paling agresif adalah dari AMC, yang mengumumkan pemboikotan film Universal setelah studio mengabaikan rilis teatral. Perselisihan serupa akan mengikuti sebagai standar praktek.

Teater independen diperkirakan akan terkena dampak besar. Bahkan sebelum pandemi, studio sering memberikan hak eksklusif ke jaringan yang lebih besar atau mandat bahwa tempat yang lebih kecil memblokir layar terlepas dari permintaan. Beberapa pihak memperingatkan perlunya konsolidasi di antara operator teater. Sebagai contoh di Italia misalnya, art house dan distributor indie menghimbau intervensi pemerintah untuk menjaga pluralitas dan eksistensinya di pasar.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, banyak operator merespons dengan meningkatkan penargetan konsumen. Salah satunya dengan program loyalitas konsumen dan penggunaan teknologi integrasi data ke dalam sistem komunikasi untuk mengidentifikasi pola keenderungan pengguna dengan bioskop dalam perilaku sehari-hari.

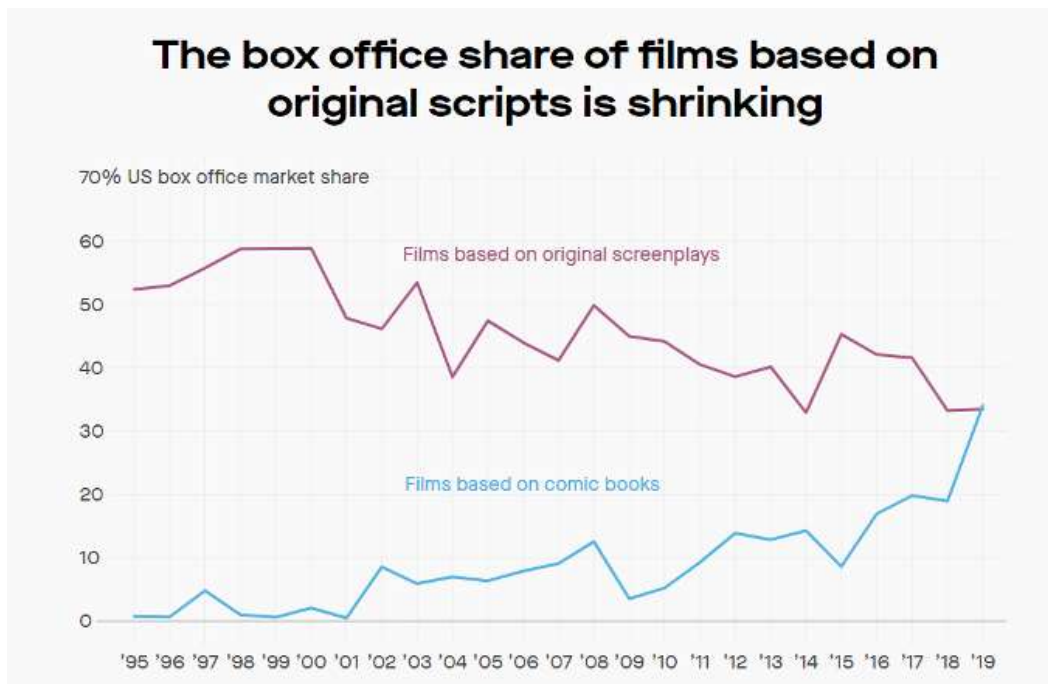
Konsolidasi dapat memberikan skala ekonomis bagi operator teater, tetapi juga memperkuat studio film terbesar. Dengan lebih sedikit film yang tersedia, *franchise blockbuster* mengambil bagian pendapatan *box office* yang semakin besar. Porsi penjualan yang dikaitkan dengan waralaba telah meningkat dari sekitar 30% pada 1980-an menjadi 40% saat ini.

Disney memainkan peran yang lebih besar dalam pertumbuhan waralaba. Sejak 2000, pangsa pendapatan *box office* yang diambil oleh enam besar telah tumbuh lebih dari 10%; Pangsa Disney dalam periode yang sama meningkat lebih dari dua kali lipat, dengan sebagian besar dalam dekade terakhir.



COVID-19 telah membuat pembiayaan film menjadi lebih berisiko, karena peningkatan keamanan kesehatan dan biaya asuransi. Studio independen mungkin merasa lebih sulit untuk mengumpulkan modal. Hal ini dapat menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan yaitu

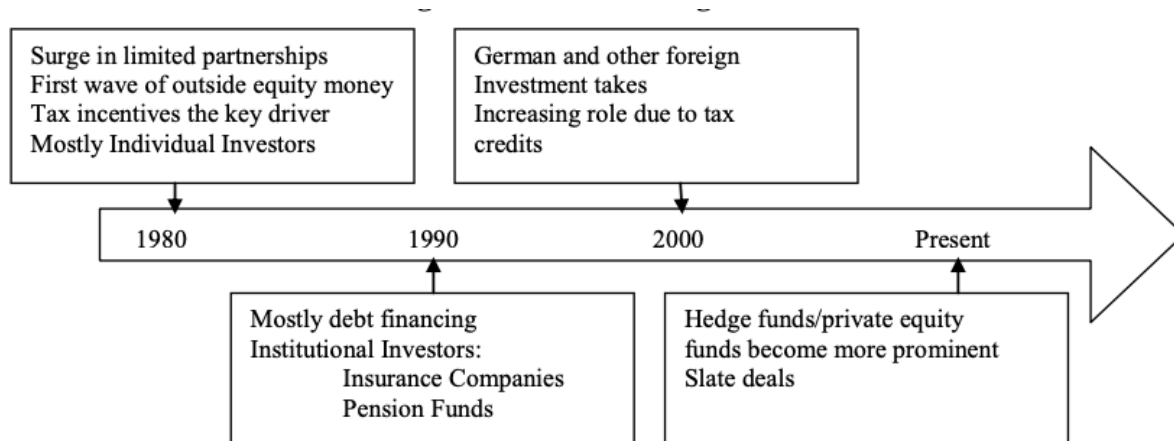
berkurangnya keragaman konten film - ketakutan yang berkembang sejak Disney membeli Marvel pada tahun 2009.



Di sisi distribusi, konsolidasi di antara operator teater dapat meningkatkan ketergantungan studio yang lebih kecil pada platform alternatif untuk mendanai dan mempromosikan film. Selain layanan SVoD, perusahaan game juga merasakan peluang, yaitu: fortnite baru-baru ini menyelenggarakan pemutaran film bertema Christopher Nolan dalam game, sebagai salah satu contoh. Meskipun demikian, masih ada banyak ruang untuk berkembang, terutama pendapatan baru berdasarkan IP film, seperti video game, mainan, buku, dan taman hiburan.

F. Tren Pembiayaan Konten dan Film

Ada beberapa cara bagi produser untuk mengumpulkan dana bagi film mereka baik dari investor perorangan hingga kemitraan. Aktor, produser, dan kru adalah semua biaya yang termasuk dalam pembuatan film, dan itu hanya biaya awal. Sebuah film dapat berkisar dari \$8.000.000, seperti Little Miss Sunshine, dan \$30.000.000, seperti The Passion of the Christ, hingga lebih dari \$200.000.000 untuk film seperti Avatar. Selama dua dekade terakhir, industri film telah berubah dengan cara yang belum pernah terjadi sebelumnya. Sekarang film lebih mahal, ada lebih banyak aliran film (misalnya, televisi pesawat dan iPad), dan cara film meningkatkan keuangan telah berkembang.



Pada 1980-an, sebagian besar produser mulai mendanai film melalui investasi luar. Ini dilakukan melalui investor individu dan kemitraan terbatas. Menurut laporan Merrill Lynch di *Filmed Entertainment*, hal ini terjadi karena undang-undang perpajakan "mengizinkan investor untuk mendepresiasi investasi film mereka dalam jangka waktu yang relatif singkat yang dapat dikurangkan untuk keperluan pajak.", khususnya Jerman karena undang-undang pajaknya yang longgar, pada awal abad kedua puluh satu. Dengan menjual film tersebut ke luar negeri, perusahaan film Amerika dapat membelinya kembali melalui pembayaran sewa yang ditetapkan dengan harga yang lebih rendah dari harga aslinya. Para investor Jerman mengambil potongan pajak, dan perusahaan-perusahaan Amerika akhirnya membayar lebih sedikit untuk film.

Sekarang film-film besar sebagian besar didanai oleh institusi, baik Disney sendiri yang mendanai film-film dari wilayah pendapatan lain atau studio kecil yang didukung oleh perusahaan lain. *Slate deal* merupakan cara populer yang digunakan studio untuk membiayai produksi film. Alih-alih berinvestasi dalam satu film dalam satu waktu, investor cenderung membiayai sepuluh hingga dua belas film sekaligus dengan pembayaran \$100.000.000 atau lebih. Investor memiliki beberapa pendapat tentang film mana yang termasuk dalam perjanjian dan pihak distribusi berkomitmen untuk menyediakan distribusi layar. Ketika film memperoleh pendapatan, investor memperoleh persentase pendapatan dari semua film di semua wilayah. Ini adalah bentuk investasi paling berisiko kedua selain dari pembiayaan film independen.

Pilihan lain adalah melalui penggalangan dana untuk sebuah film, yang dapat dianggap tidak terlalu berisiko, dengan menggunakan kesepakatan bertahap. Kesepakatan bertahap memungkinkan pemodal untuk secara bertahap menyumbangkan dana selama tahap produksi.

Mereka memiliki opsi untuk memasok lebih banyak sumber daya atau jika kondisi tertentu yang telah ditentukan tidak terpenuhi, mereka memiliki opsi untuk menarik diri dari proyek. Produser juga dapat melakukan prapenjualan. Dalam hal ini, produser menjual berbagai hak pameran atau distribusi atas gambar yang telah selesai sebelum diproduksi. *Presales* menjamin sejumlah pendapatan setelah penyelesaian film tergantung pada berapa banyak yang dihabiskan produser untuk produksi.

Untuk memastikan dukungan finansial penuh dari sebuah film, produser dapat menggunakan dukungan finansial yang disebut paket / *pickup* negatif. Produser mengumpulkan elemen-elemen kunci dari sebuah proyek dan kemudian mencoba untuk menarik minat sebuah studio untuk mendanai proyek tersebut. Ketika proyek tersebut selesai, studio tersebut kemudian mendapatkan film itu. Bank biasanya akan memberikan pinjaman untuk memenuhi janji ini selama produser mendapatkan jaminan penyelesaian. Jenis pendanaan ini lebih mungkin untuk pembiayaan produksi film independen.

Akuntansi untuk industri hiburan adalah proses yang kompleks di mana setiap orang menggunakan istilah yang berbeda dan tidak ada yang dapat menghitung nilai sebenarnya dari sebuah perusahaan. Di setiap industri, ada standar yang ditetapkan oleh *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) yang harus dipenuhi tidak hanya untuk tujuan audit tetapi juga untuk informasi publik. Pada tahun 1973, AICPA membuat kemajuan dalam menyelesaikan konflik pelaporan keuangan. Grup tersebut menerbitkan panduan akuntansi, *Accounting for Motion Picture Films*, yang secara pragmatis menyelesaikan banyak (tetapi jauh dari semua) masalah kontroversial dan memungkinkan pihak yang berkepentingan untuk membandingkan kesuksesan perusahaan.

Sebelum stand penerbit AICPA, ada beberapa masalah dengan akuntansi industri film yang perlu ditangani; namun, masalah utamanya adalah transparansi. Ketika sebuah perusahaan mencantumkan jumlah pendapatan operasional dari sebuah film, mereka tidak menjelaskan langkah-langkah yang memberi mereka angka tersebut juga tidak ada standar industri untuk mengklarifikasi istilah "pendapatan operasional".

Pada tahun 2000, Institut Akuntan Publik Amerika membuat SOP 00-2 yang disebut Akuntansi oleh Produser atau Distributor Film untuk mengimbangi seberapa cepat industri film berubah. Pernyataan posisi memerlukan pengungkapan lebih lanjut tentang biaya dan mencakup

pengakuan pendapatan dalam kasus-kasus seperti perizinan dan pengiriman yang membutuhkan kontrak untuk disimpan dalam arsip dan tidak memungkinkan perusahaan untuk mengakui pendapatan jika ada keraguan bahwa salah satu pihak tidak dapat memenuhi kewajiban mereka sebagai yang dijanjikan dalam kontrak (SOP 00-2.09, SOP 00-2.10, dan SOP 00-2.11: Lihat Lampiran A). SOP 00-2 juga memuat informasi tentang biaya dan bagaimana mengalokasikannya pada neraca.

Transisi ini tidak mudah. Penulis *Movie Money* menyatakan, "definisi keuntungan film dan televisi sangat kontras dengan persyaratan pelaporan keuangan yang diumumkan oleh American Institute of Certified Public Accountants ..." 21 Industri film adalah entitas yang unik dalam hal investasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi calon investor, baik individu maupun institusi, memahami apa yang disampaikan laporan keuangan kepada mereka sebelum membuat keputusan tentang siapa yang akan berinvestasi.

Masalah lain yang dihadapi industri saat ini adalah bagaimana kontrak dibuat. Menurut Vogel, "kontrak biasanya pada awalnya disepakati secara garis besar .. dengan rincian yang tak terhitung banyaknya yang mungkin tersisa untuk disusun nanti oleh para profesional yang mewakili kedua belah pihak." Hal ini memberikan ruang bagi kedua belah pihak untuk menafsirkan kesepakatan dengan cara mereka sendiri. Oleh karena itu, sangat sulit untuk membangun kontrak dengan istilah yang tidak dapat dengan mudah disalahartikan. Seperti yang dinyatakan di paragraf sebelumnya, istilah dapat dengan mudah disalahartikan dan disalahartikan bahkan ketika individu tersebut memiliki pengetahuan tentang akuntansi film. Industri film berputar pada kontrak dari aktor hingga distribusi hingga periklanan. Sangat penting untuk menjadi sejelas mungkin saat menyusun kontrak dan tidak meninggalkan apa pun untuk interpretasi.

Di sisi lain, investor swasta juga mudah terseret ke dalam janji manis dan kemewahan dari investasi Film. Pada tahun 1998, *The Federal Trade Commission, Bureau of Consumer Protection, and the Office of Consumer and Business* merilis peringatan konsumen FTC tentang investasi dalam film. Untuk memperingatkan calon investor, di paragraf pertama organisasi tersebut menyatakan, "... *films, infomercials and the Internet are among the most risky of ventures*". Investor selalu berharap mereka berinvestasi di *PBlair Witch Project*, *Juno*, or *Lost in Translation*, tetapi mereka tidak memperhitungkan betapa kecil kemungkinan kesuksesan semacam itu terjadi untuk film independen.

Ketika sebuah perusahaan mendekati calon investor, ada beberapa teknik berbeda yang digunakan untuk menarik orang tersebut. Teknik yang paling banyak digunakan berkisar pada insentif pajak. Di beberapa negara bagian di Amerika Serikat, penghapusan pajak dapat membantu pemulihan hingga tiga puluh persen dari nilai investasi. Produser juga menjanjikan pengembalian yang besar atas nilai investasi. Mereka menyatakan bahwa mereka memiliki kekuatan sekitar satu tahun setelah film tersebut dirilis. Rabat, untuk investasi lebih dari \$ 300.000, serta insentif lain untuk produser. Sebagai contoh, jika investor memilih untuk mendukung film dengan biaya investasi \$ 1.000, di negara bagian Louisiana, maka investor tersebut akan menerima kredit pajak \$ 300.

Produser juga menjanjikan pengembalian yang besar atas nilai investasi. Mereka menyatakan memiliki hubungan yang kuat dengan distributor, dan telah mendiskusikan kemungkinan merchandising dan penjualan musik. Ada begitu banyak sumber pendapatan yang meliputi televisi, penjualan DVD, pasar luar negeri, dll. Sehingga orang tidak dapat membayangkan bagaimana film yang mereka investasikan tidak dapat menghasilkan uang. Pernyataan ini diulangi dalam *Movie Money*; "karena setiap gambar adalah karya artistik individu dan keberhasilan komersialnya terutama ditentukan oleh reaksi penonton (yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi), tidak ada jaminan keberhasilan ekonomi dari setiap film." Pada tahun 2010, empat ratus tiga puluh film dirilis di bioskop di seluruh Amerika Serikat. Film-film ini termasuk *The Last Song* dengan Miley Cyrus, yang menghasilkan \$16,01 juta pada akhir pekan pembukaan, dan *Iron Man 2* dengan Robert Downey, Jr., yang menghasilkan \$128,12 juta pada akhir pekan pembukaan. Apa yang membuat film-film ini menonjol? Apakah itu aktor dan aktris terkenal? *Wonderful World* juga tayang perdana tahun itu yang dibintangi oleh Matthew Broderick tetapi hanya mendapatkan \$4.582 pada akhir pekan pembukaannya. Helen Mirren dan Paul Giamatti membintangi *The Last Station* yang hanya memulai debutnya di tiga bioskop dan mendapatkan \$73.723 pada akhir pekan pembukaannya. Investor potensial juga kadang-kadang diberi tahu bahwa aktor dan aktris terkenal tertentu telah menandatangani kontrak untuk bermain di film tersebut atau sangat tertarik.

Cara lain produser membantu investor merasa nyaman adalah dengan memberi tahu investor bahwa investasi mereka biasanya dibayar kembali sebelum orang lain menerima apa pun dari proyek." Hal ini sekali lagi membuat investor merasa aman dan memberikan kesan bahwa produser memiliki kepentingan terbaik mereka di hati.

Apa yang menarik orang untuk berinvestasi dalam film? Apakah itu ketenaran? Michael Donovan, presiden Rushing Wind Pictures di Seattle, menyatakan, “Uang adalah satu hal, tetapi gagasan untuk terlibat dalam sebuah film — berada di dalam dan di sekitar sesuatu yang sangat kreatif dan memberi energi — bisa menjadi motivasi yang sama besarnya,” Donovan berkata. “[Investor dapat] meninggalkan warisan melihat nama mereka muncul dalam kredit selama bertahun-tahun yang akan datang.” Karena industri film adalah komunitas yang sangat erat, sangat menyenangkan memiliki kesempatan untuk bergabung dengan kerumunan.

BAB III KONDISI PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Berawal dari ALGEMENE NEDERLANDS INDISCHE FILM (ANIF) yang bergerak dalam pembuatan film-film berita (*newsreels*) dan film cerita (*feature films*) Pada tahun 1940 ANIF jatuh bangkrut dan dijual kepada NV. Multi Film Harlem Holland. Sejak saat itu NV. Multi Film hanya memproduksi film-film berita dan dokumenter. Sejak saat itu NV. Multi Film hanya memproduksi film-film berita dan dokumenter. Pada tahun 1941 pecah perang Asia Timur Raya dan awal tahun 1942 pemerintah Hindia Belanda menyerah kepada Jepang. Dengan menyerahnya Hindia Belanda diambil oleh tentara Jepang maka seluruh kekayaan yang berada di bawah kekuasaan Hindia Belanda diambil oleh tentara Jepang termasuk NV. Multi Film yang kemudian namanya diganti menjadi Nippon Eiga Sha di bawah pengawasan Sendebu (Barisan Propaganda) balatentara Jepang yang dipimpin oleh Kol. Matshushida dan seorang sipil bernama S. Ohya, Nippon Eiga Sha sendiri dikepalai oleh seorang Jepang bernama Ishimoto dan wakilnya seorang Indonesia bernama R.M. Soetarto. Nippon Eiga Sha dibawah pimpinan Ishimoto memproduksi film-film berita (*newsreels*), film dokumenter, film cerita, dan membuat recording komentar film-film Jepang dalam bahasa Indonesia. film Nippon Eiga Sha diedarkan oleh kantor peredaran Eiga Haikyu Sha.

Pada tahun 1945 karyawan film Indonesia yang bergabung dalam Berita Film Indonesia (BFI), yang dipimpin oleh R.M. Soetarto melakukan liputan terhadap peristiwa-peristiwa bersejarah, termasuk perang kemerdekaan RI, secara sembunyi-sembunyi walaupun berada di bawah ancaman dan pengawasan tentara Jepang dan Nippon Eiga Sha, namun hal itu terus dilakukan. Peristiwa yang sangat bersejarah yang dapat diabadikan oleh BFI antara lain rapat raksasa di lapangan Ikada pada tanggal 19 September 1945. Rapat ini merupakan rapat besar pertama yang dilakukan oleh pemerintah RI setelah proklamasi Kemerdekaan.

Pada tanggal 6 Oktober 1945 para karyawan film yang tergabung dalam BFI dibawah pimpinan R.M. Soetarto melakukan tindakan cepat dan tegas dengan mengambil alih Nippon Eiga Sha. Penyerahan Nippon Eiga Sha secara resmi di wakili oleh Ishimoto sedangkan BFI diwakili oleh R.M. Soetarto serta disaksikan oleh Menteri Penerangan RI Amir Syarifudin. Pertama ini sangat penting dan bersejarah bagi dunia perfilman Indonesia umumnya dan Perum PFN

khususnya. Dengan pemindahan tersebut maka lahirlah secara resmi BFI dibawah Kementrian Penerangann RI yang merupakan cikal bakal Perum PFN.

Setelah lahirnya BFI secara resmi maka peran BFI terlihat semakin nyata. Pada tanggal 10 November 1945 BFI melakukan liputan sejarah yang penting berupa peristiwa arek-arek Surabaya bertempur habis-habisan melawan tentara Sekutu dan Angkatan Udara Inggris yang kini dikenal sebagai Hari Pahlawan.

Setelah Pemerintah RI meninggalkan Jakarta hijrah ke Yogyakarta, studio dan laboratorium serta kantor BFI yang telah diduduki oleh tentara Belanda (NICA) dijadikan Regeerings Film Bedrijft yang membuat film-film berita, film dokumenter, dan film cerita yang saat itu dikerjakan oleh South Pacific Film Co.

Walaupun kondisi saat itu sangat sulit dan berbahaya namun dengan peralatan yang sederhana BFI sepanjang tahun 1946 sampai tahun 1949 berhasil meliput peristiwa bersejarah sebagai berikut:

- Konferensi Komite Nasional Pusat di Malang (tahun 1946).
- Pekan Olah Raga Nasional Pertama di Solo (tahun 1948).
- Perundingan-perundingan dengan UNCI (*United Nation Commusion For Indonesia*). Komisi Perserikatan Bangsa-bangsa untuk Indonesia di Kaliurang Yogyakarta.
- Perjanjian Linggarjati (Cirebon) dan Jakarta.
- Perjanjian Renville (Diatas kapal perang Renville di perairan Tanjung Priok).
- Pertempuran dalam clash ke I dan ke II (*tahun 1947 dan 1948*).
- Peristiwa pemberontakan PKI (*dipimpin Muso*) di Madiun (*tahun 1948*).
- Penahanan Presiden dan Wakil Presiden beserta para pimpinan Indonesia lainnya di Pulau Bangka oleh Belanda.
- Kembalinya pada tawanan Indonesia yang ditawan Belanda dari pulau Bangka.
- Kembalinya Panglima Besar Jenderal Sudirman dan para gerilyawan ke kota Yogyakarta.
- Inter Indonesia Conference antara Republik Indonesia dan BFO (Bijzonder Federal Overleg) di Yogya dan Jakarta tahun 1949).
- Konferensi Meja Bundar (*Runde Tafels Conferentie*) di Den Haag Nederland 1949.

- Pengakuan kedaulatan Republik Indonesia di istana Den Dam Amsterdam, tanggal 27 Desember 1949.

Setelah pengakuan Kedaulatan RI tahun 1950 maka Regeerings Film Bedrijf diserahkan oleh Pemerintah Belanda kepada Pemerintah Republik Indonesia Serikat (*RIS*) yang kemudian dinamakan **Perusahaan Film Negara (PFN)** dibawah Kementrian Penerangan RI. Mulai saat itu Perusahaan Pilem Negara berganti nama menjadi Perusahaan Film Negara dengan menitik beratkan produksinya pada film berita (*newsreel*) yang diberi nama film Gelora Indonesia dan ditayangkan melalui bioskop sebelum diputar film utama. Hal ini sangat mendukung program pemerintah dalam menginformasikan berbagai peristiwa penting ke pelosok tanah air dan juga ke luar negeri.

Menyadari tugas yang diemban oleh PFN akan bertambah luas karena disamping melayani kepentingan Kementrian Penerangan juga melayani umum secara komersial, maka pada tahun 1957 PFN dipecah menjadi empat badan yang masing-masing yaitu **Central Film Laboratory (CPL), Dinas Film Penerangan, Dinas Film Cerita dan Kantor Peredaran**. Pada tahun 1962 setelah mengudaranya TVRI film berita Gelora Indonesia semakin terdesak karena masyarakat semakin maju dan banyak memiliki pesawat televisi sehingga cenderung menyaksikan berita-berita melalui TVRI dan pada akhirnya diputuskan PFN memproduksi film dokumenter Gelora Pembangunan yang menitik beratkan pada unsur-unsur pendidikan dan kebudayaan dan hasil-hasil pembangunan yang disebar luaskan ke seluruh pelosok dalam dan luar negeri.

Di samping itu PFN juga mulai melakukan pengembangan di bidang jasa produksi film seperti *prosesing, editing, recording* yang sudah bersifat komersial.

Setelah berjalan sekian lama, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Penerangan No. 55 B/MENPEN/1975 tanggal 16 Agustus 1975 PFN berubah lagi namanya menjadi **Pusat Produksi Film Negara (PPFN)** yang dalam pengelolaannya tunduk pada Undang-Undang Perbendaharaan Negara (*ICW*).

Sejak tahun 1978 PFN mulai melakukan peningkatan produksi dengan membuat film cerita pendek yang bersifat pendidikan dan kebudayaan dengan mengangkat cerita daerah. Di samping itu untuk kalangan remaja PFN juga memproduksi film cerita panjang yang

bertemakan perjuangan seperti film “Penghianatan G.30 S PKI”, film “Kereta Api Terakhir”, “Serangan Fajar”, “Jakarta 66”.

Untuk film yang bertemakan pendidikan PFN memproduksi film “Keluarga Rakhmat” yang ditayangkan melalui media televisi. Untuk dunia anak PFN memproduksi film boneka “Si Unyil”, “Si Huma”, “Si Titik”.

Agar PFN dapat dikelola secara profesional dengan prinsip-prinsip perusahaan yang dapat memberikan keuntungan bagi negara serta mampu untuk mandiri sejak tanggal 7 Mei 1988 dengan Peraturan Pemerintah No. 5/1988 statusnya diubah menjadi Perum Produksi Film Negara disingkat Perum P.F.N. Perubahan status ini membawa dampak yang cukup luas bagi perkembangan PFN karena PFN dituntut agar mampu untuk mandiri bahkan diharapkan dapat memberikan hasil bagi pemerintah. Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan maka sejak berubah statusnya menjadi Badan Usaha Milik Negara secara terus menerus dilakukan pembenahan di segala bidang baik fasilitas peralatan, gedung, sumber daya manusia, manajemen dan organisasi.

Selama kurang lebih 25 tahun, Perum PFN berhenti Produksi. Lalu, sejak 2014, Direksi melakukan inovasi untuk terus mendorong Perum PFN Inisiasi sinergi dengan PT Telkom untuk mengkomersilkan animasi Unyil hingga pada 2017 melayani jasa konsultan komunikasi dari BUMN-BUMN untuk pembuatan company profile, iklan, integrated campaign, dll. Pada 2018, Perum PFN berhasil memproduksi film kembali yang berjudul Kuambil Lagi Hatiku setelah hampir 25 tahun tidak memproduksi.

Sejak Agustus 2019, ditetapkan bahwa Perum PFN kembali diposisikan dalam peta industri perfilman dengan mengacu pada PP No. 05 Tahun 1988. Perum PFN melakukan transformasi usaha, transformasi operasi, dan transformasi budaya perusahaan.

SIFAT, MAKSUD, TUJUAN, DAN KEGIATAN USAHA

Sesuai Peraturan Pemerintah No. 05 Tahun 1988 tentang Pengalihan Bentuk Pusat Produksi Film Negara Menjadi Perusahaan Umum (Perum) Produksi Film Negara, maksud, tujuan serta kegiatan usaha adalah sebagai berikut :

1. Perfilman nasional merupakan salah satu sarana penerangan, pendidikan, di samping hiburan yang perlu dikembangkan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya.
2. Untuk mencapai hal tersebut perlu dibentuk badan usaha yang bekerja berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan yang mendukung pengadaan film yang bermutu dan bernilai pendidikan serta berpijak pada kebudayaan nasional.
3. Dalam melaksanakan sifat, maksud, dan tujuan Perum PFN melakukan kegiatan usaha utama:
 - a. Sifat usaha dari Perusahaan adalah menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum, dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
 - b. Maksud dan tujuan Perusahaan adalah turut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai dengan kebijaksanaan Pemerintah dengan cara menyelenggarakan usaha produksi film, dan usaha pelayanan jasa teknik film.
4. Dengan mengindahkan prinsip-prinsip ekonomi serta terjaminnya keselamatan kekayaan Negara, Perusahaan mengadakan/menyelenggarakan usaha-usaha sebagai berikut:
 - a. Memproduksi film;
 - b. Memberikan pelayanan jasa yang menunjang pembuatan film;
 - c. Usaha-usaha lainnya yang dapat membantu tercapainya tujuan sebagaimana dimaksud dalam poin a dan poin b.
5. Perusahaan menyelenggarakan kegiatan usaha sebagai berikut:
 - a. Usaha Produksi Film yaitu media komunikasi massa audio visual yang dibuat berdasarkan asas sinematografi, sebagai sarana penerangan, Pendidikan, dan hiburan yang dikembangkan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya meliputi :
 - Produksi Film yang membentuk Kepribadian dan karakter manusia Indonesia seutuhnya

- Produksi Film yang mengangkat sejarah Bangsa
 - Produksi film yang mengedepankan ketahanan bangsa
 - Produksi film yang mengangkat masalah-masalah sosial
 - Produksi film baik film layar lebar, film televisi, dan multiple platforms secara in house dan atau kerjasama dengan pihak lain
- b. Usaha Pelayanan Jasa Penunjang Pembuatan Film yaitu penyediaan
- Jasa tenaga profesi/keahlian bidang sinematografi
 - Jasa penyewaan peralatan dan sarana pembuatan film
 - Jasa pemasaran film dan Hak Kekayaan Intelektual
 - Jasa produksi jurnalistik
- c. Usaha-Usaha Lainnya yang Menunjang Pembangunan Ekonomi dan Ketahanan Nasional, saat ini dijalankan dengan lingkup :
- Jasa konsultasi komunikasi korporat 360
 - Jasa pelaksanaan event

B. Analisis Kinerja RJPP Tahun Sebelumnya

1. Laporan Dewan Pengawas

1.1 Penilaian terhadap kinerja Direksi

Sebagaimana telah digambarkan dalam RKP tahun 2019 bahwa tugas utama Dewan Pengawas adalah melaksanakan pengawasan melalui beberapa aktifitas. Bentuk kegiatan Dewas adalah melaksanakan *monitoring* dan evaluasi bulanan. Selama tahun 2019 Dewan Pengawas secara rutin melaksanakan rapat gabungan sebanyak 2 (dua) kali dengan dengan Direksi Perum PFN. Tema pembahasan dalam rapat tersebut, selain mencermati kinerja direksi yang sedang berjalan, laporan keuangan bulanan, juga memberikan berbagai arahan yang bersumber dari kebijakan yang disampaikan oleh Menteri BUMN selaku pemilik saham perusahaan. Dalam rapat-rapat tersebut Dewan Pengawas secara aktif mencermati dan mengkritisi dan memberikan arahan terhadap seluruh program kerja dan aktifitas Direksi agar tetap berada pada koridor RJPP sekaligus mengawasi pelaksanaannya.

Dari hasil pengawasan tersebut, Dewan Pengawas mengapresiasi kinerja Direksi yang dapat mencatatkan laba bersih perusahaan pada tahun 2019 sebesar Rp 1.713.174.730,- Dengan demikian, secara umum, kinerja perusahaan selama tahun 2019 berjalan baik sebagaimana tahun sebelumnya. Hal tersebut dilihat dari indikator Pendapatan usaha sebesar Rp.

14.469.996.003 dengan harga pokok penjualan sebesar Rp. 5.313.524.337 serta beban operasional Rp. 11.812.753.333.

Berdasarkan data tersebut, tampak adanya penurunan pendapatan usaha pokok sebesar 75 % pada tahun 2019, karena pada saat yang sama juga terjadi penurunan harga pokok perusahaan sebesar 49%, sementara beban operasional perusahaan mengalami peningkatan.

Pendapatan rutin lainnya bersumber dari penyewaan aset tetap yaitu lahan untuk disewakan sebagai ruang kantor/studio dan lahan parkir serta pendapatan lainnya berkaitan dengan diversifikasi usaha perusahaan.

Pada periode tahun 2019, Direksi telah menerapkan pengelompokan pendapatan dengan penjelasan masing-masing pendapatan tersebut. Itu dimaksudkan untuk tetap menjaga konsistensi penyebutan pengelompokan pendapatan.

Telah mejadi program khusus bidang pengawasan keuangan, maka secara rutin setiap tahun dilakukan pemeriksaan atau audit keuangan tahun 2019 yang pengadaannya disetujui oleh Dewan Pengawas. Pada tahun 2019, auditor eksternal yang melaksanakan proses audit adalah Kantor Akuntan Publik Doli, Bambang, Sulisty, dadang & Ali dengan hasil audit Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Dewan Pengawas mendukung langkah Direksi untuk membentuk unit Produksi dalam struktur organisasi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja produksi perfilman sebagai core bisnis Perum PFN. Dengan adanya unit produksi ini, menjadi tantangan tersendiri bagi Perum PFN untuk membuktikan kemampuan perusahaan dalam memproduksi film-film nasional sebagai sarana atau media dalam menyampaikan konten-konten berisi pesan negara dalam menjaga persatuan dan kesatuan serta mendorong tumbuhnya industri kreatif bidang perfilman itu sendiri.

1.2 Pandangan Atas Prospek Usaha

Sesuai dengan ketentuan Peraturan, Direksi wajib menyampaikan Rencana Kerja Perusahaan setiap tahunnya untuk disetujui oleh Dewan Pengawas. Atas prospek usaha yang disusun Direksi dan disetujui oleh Dewan Pengawas, kami meyakini Perum PFN akan mampu berkembang dan bersaing di Industri Perfilman Indonesia.

Perum PFN sesuai dengan PP No. 05 Tahun 1988 merupakan salah satu sarana penerangan, pendidikan, di samping hiburan yang perlu dikembangkan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Maka, film-film yang akan diproduksi oleh Perum PFN adalah film-film yang sesuai dengan ketentuan tersebut. Maka, dalam hal tersebut adalah perbedaan Perum PFN dengan *Production House* milik swasta. Perum PFN mempunyai tanggungjawab dalam memberikan tontonan yang sehat.

Untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham, Perum PFN melakukan transformasi tidak hanya dalam produksi film, namun produksi konten baik untuk Layar lebar, Televisi, TV kabel, Radio, *onboard channel*, *over the top* atau *internet streaming*. Selain itu, usaha lainnya yaitu *Intellectual Property Right* (Hak Kekayaan Intelektual), *soundtrack* musik, dan training pembuatan film.

Satu hal yang menjadi harapan dan dambaan bagi Dewan Pengawas sebagai perpanjangan tangan dari pemilik saham adalah bagaimana memaksimalkan pemanfaatan asset yang dimiliki saat ini, baik yang ada di Jalan Otista Raya maupun yang berada di Jalan Tendeau yang secara legal telah dimiliki secara utuh oleh perusahaan. Rencana pembangunan creative hub sebagai pusat pengembangan industri perfilman di Indonesia yang telah disetujui oleh Menteri BUMN, bekerjasama dengan PT Wika Realty yang masih terus dalam proses. Dewas terus mendesak Direksi agar upaya ini terus dilakukan tetap dalam kerangka dan ketentuan sesuai perundang-undangan.

1.3 Pandangan Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan

Dewan Pengawas dalam kapasitas fungsi pengawasan dan pemberian nasihat, sepenuhnya menyadari pentingnya implementasi Good Corporate Governance (GCG) bagi kesinambungan usaha Perum PFN ke depan. Dengan penerapan GCG, Perseroan memiliki fondasi untuk menjaga kualitas kinerja operasional, kinerja keuangan dan kemampuan untuk menjaga serta melindungi kepentingan pemegang saham (*shareholders*) dan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Mengacu kepada regulasi yang ada dari Kementerian BUMN serta regulasi serta mengacu kepada praktik-praktik terbaik, Perum PFN per Desember 2019 telah memiliki Satuan

Pengawas Internal. Fungsi dari Satuan Pengawas Internal adalah mendukung agar perusahaan mengimplementasikan *Good Corporate Governance (GCG)* dalam usahanya.

Dewan Pengawas meyakini tata kelola Perusahaan yang baik dapat mewujudkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, Dewan Pengawas senantiasa menjalankan fungsi Pengawasan atas implementasi tata kelola Perusahaan dan menghimbau manajemen untuk dari waktu ke waktu mengkaji dan meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik.

1.4 Pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)* Dewan Pengawas.

Pencapaian *KPI (Key Performance Indicator)* Dewan Pengawas PFN selama tahun 2019, secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Pada Aspek Pengawasan dan Nasehat

- a. Pada aspek ini, Dewan pengawas telah melaksanakan tugas dalam memberikan tanggapan/ rekomendasi kepada pemegang saham terhadap RKAP 2019, Laporan Semester, Laporan Tahunan, dan analisis kinerja triwulanan dengan pencapaian target dan bobot sebagaimana yang telah dicantumkan dalam RKAP 2019.
- b. Demikian pula terhadap tugas untuk memberikan persetujuan atau pendapat atas usulan direksi yang memerlukan kewenangan serta nasehat, Dewan Pengawas telah dicapai dengan bobot masing-masing 100%.
- c. Kinerja Dewas yang terkait dengan Rapat, dicapai sebanyak 24 kali selama tahun 2019, Kehadiran rapat dan penyelesaian risalah rapat.
- d. Kinerja lainnya terdiri dari Monitoring dari pembentukan SPI serta tindaklanjut hasil pengawasan SPI, evaluasi pelaksanaan auditor (KAP) dan monitoring / kunjungan lapangan telah dilaksanakan bahkan melebihi target 4 kali dalam satu tahun.

2. Aspek Pelaporan

Dewas telah melaksanakan tugas terkait dengan penyusunan rencana kerja dan anggaran Dewas, laporan realisasi pelaksanaan KPI Dewas triwulanan serta Laporan pengawasan tahunan.

3. Laporan Kinerja Direksi

Tahun 2019 berawal dengan sangat baik. Triwulan 1/2019 mencatat *milestone* bersejarah bagi Perum PFN. Setelah 27 tahun Perum PFN berhasil kembali melayarkan sebuah film teatrikal

berjudul “Kuambil Lagi Hatiku” (KLH). Film ini berproses sejak 2017, diproduksi pada 2018, dan ditayangkan di bioskop pada bulan Maret 2019, atas investasi dan *sponsorship* kolaborasi Sinergi BUMN. Pendapatan film ini berasal dari sponsor sebesar Rp.11.527.272.730,- dari sinergi BUMN dan dari investor PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan (PT TWC) sebesar Rp.5.000.000.000,- dan penjualan tiket sebesar Rp.425.540.839,- (telah dibukukan pada 2018 sebesar Rp.7.645.909.091.-)

2.1. Capaian Kinerja

Berlandaskan pada sukses kinerja 2018, maka dalam menyusun RKAP 2019, Direksi Perum PFN menetapkan tema “2019 - Tahun untuk *Take off*” yang dijabarkan dengan Indikator Utama Kinerja: produksi 5 film layar lebar sebagai sumber pendapatan utama; selain tentunya melanjutkan dan meningkatkan pendapatan yang selama ini menopang keberlanjutan usaha Perum PFN yaitu Jasa Teknik dan pendapatan lainnya.

Di tahun 2019 Perum PFN berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp.1.731.274.730. Pencapaian ini merupakan hasil kerja keras seluruh karyawan dan manajemen Perum PFN. Perwujudan implementasi tepat dari strategi dan kebijakan yang telah disusun manajemen atas persetujuan Dewan Pengawas, maupun kemampuan beradaptasi guna memenuhi perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam Perum PFN sendiri, pada tataran pemegang saham, maupun pada konteks di mana Perum PFN beroperasi.

2.2. Tantangan Produksi Film Paska-Penayangan Film KLH

Walau biaya produksi dan pemasaran berhasil ditutup dari pendapatan *sponsorship* dan tiket yang dihasilkan, penayangan film KUAMBIL LAGI HATIKU di bulan Maret 2019 belum membawa hasil yang direncanakan, baik dari sisi jumlah layar, maupun dari aspek penjualan tiket yang tidak melampaui 25.000 penonton dari target 500.000 penonton yang dibutuhkan untuk mengembalikan modal produksi dan mengembalikan dana investor.

Akibatnya rencana produksi 5 film layar lebar sesuai dengan RKAP 2019, yang seharusnya berjalan paralel bersamaan dengan peluncuran film KUAMBIL LAGI HATIKU tertunda, karena pemasukan dan kepercayaan sponsor/investor yang semula diharapkan bisa menjadi modal Pengembangan dan pra-Produksi 5 film RKAP 2019, mengalami kemunduran.

Produksi kemudian sama sekali terhenti sampai berpulangnya Direktur Utama, Mohammad

Abdullah pada Juni 2019. Atas kekosongan ini Direksi interim memutuskan untuk mengalihkan sumber pendapatan pada Jasa Teknik, serta kolaborasi dengan PT Balai Pustaka dan Perusahaan Produksi Film (*Production House*) di luar Perum PFN.

Pada masa manajemen interim Juni – Agustus 2019, Direktur Komersial yang saat itu menjadi pelaksana tugas Direktur Utama, menginisiasi kerjasama dengan sutradara muda Livi Zheng memproduksi film SABAI NAN ALUIH berkolaborasi dengan PT Balai Pustaka sebagai pemilik Hak Karya Intelektual, dan memasarkannya di Hollywood / secara internasional. Namun kerjasama ini kemudian tidak berlanjut dengan adanya polemik publik tentang integritas Livi Zheng, yang diperkuat penolakan Komisaris Utama PT Balai Pustaka.

Melihat bahwa sampai Q3/2019 belum dilakukan persiapan (Pengembangan Penulisan Skenario dan pra-produksi) untuk 5 film yang direncanakan diproduksi pada RKAP 2019, maka tugas pertama Direktorat Produksi (Interim) adalah mengamankan rencana produksi film dan konten untuk 2020. Pengembangan dan pra-produksi film menjadi tahapan sangat krusial bagi keberhasilan sebuah film. Belajar dari produksi film KLH, maka pra produksi menjadi sangat penting. Dengan tanpa modal, Direktorat Produksi pada Q4/2019 menghasilkan persiapan film-film yang masuk dalam pipeline diantaranya:

1. Bung Hatta
2. Hoegeng
3. Kabar Merdeka
4. Lima Menerjang Badai
5. Si Huma

2.3. Optimalisasi Aset-aset Perum PFN

Pada Oktober 2019, izin untuk melakukan kerjasama optimalisasi lahan Perum PFN di Jalan Ottista Raya No. 125 – 127 akhirnya disetujui oleh Menteri BUMN, dengan pola kerjasama Bangun Guna Serah (*Built Operate Transfer*) selama 30 tahun dengan PT Wijaya Karya Realty dan PT Waskita Karya Realty agar sesuai dengan perundangan dan ketentuan yang berlaku dalam sinergi BUMN.

Dengan persetujuan ini maka langkah Perum PFN untuk memiliki kompleks produksi film yang mengintegrasikan rantai-nilai industri konten dan film dari hilir ke hulu semakin jelas dengan target peresmian pada pertengahan tahun 2023. PT WIKA Realty dan Waskita Realty

juga telah membayarkan *project entrance-fee* sebagai tanda jadi komitmen untuk berpartisipasi pada proyek Pusat Kreativitas/*Creative Hub* Perum PFN ini.

Selain itu, mulai November 2019, Perum PFN mulai berproses untuk menguasai kembali lahan di Jl. Kapt. Tendean No. 41 RT. 012 RW. 03, Kec. Mampang prapatan, Kel. Kuningan Barat, Jakarta selatan dengan luas tanah: 14.198 M2 (Pada tanggal 26 Oktober 2015, berdasarkan keputusan Mahkamah Agung No.315 PK/pdt/2004). Upaya ini sangat penting dilakukan mengingat bahwa selain Trans TV Group menggunakan lahan Perum PFN tanpa membayar sewa pada Perum PFN. Pada tahun 2018 lalu, telah terjadi pembongkaran atas bangunan-bangunan milik Perum PFN yang terletak di atas lahan tersebut tanpa seijin Perum PFN. Kondisi ini berpotensi merugikan negara.

2.4. Penopang stabilitas Perum PFN: Jasa Konsultan Komunikasi Korporat

Sejak 2016 Direksi Perum PFN secara bertahap berhasil mengeluarkan perusahaan dari masalah finansial dengan memproduksi film KLH, ditopang dengan penjualan Jasa Teknik atau yang dapat dikategorikan sebagai pelayanan jasa konsultasi komunikasi korporat (pembuatan video, infografis, liputan profil perusahaan, dan *events organizing*).

Jasa Teknik atau jasa konsultasi komunikasi korporat adalah salah sumber pendapatan utama bagi Perum PFN selama tahun 2019, dengan membukukan pendapatan sebesar Rp. 2.922.466.345,- dari 2 pelanggan lama dan 10 pelanggan baru di lingkungan BUMN.

Kontrak terbesar diperoleh pada Triwulan 4/2019 sebagai berikut:

1. Proyek Penyelenggaraan Acara *Topping-off* Gedung Pertamina, kerjasama antara PT MTT (anak perusahaan PT Patra Jasa) dengan Perum PFN; nilai kontrak kurang lebih Rp 2.808.700.865 (dua miliar delapan ratus delapan juta tujuh ratus ribu delapan ratus enam puluh lima rupiah);
2. Proyek konsultasi korporat dalam strategi komunikasi terintegrasi tentang program *Corporate Social Responsibility* PT PLN bertajuk “PLN Peduli”. Nilai kontrak keseluruhan Rp 15 Miliar,- Tahap pertama sebesar Rp 10 Miliar selesai Desember 2019, tahap kedua sebesar Rp 5 Miliar dirancang untuk eksekusi Triwulan 1/2020.

2.5.Repositioning Perum PFN

Berlandaskan Visi dan Misi tersebut di atas, dengan tetap menjadikan RKAP 2019 panduan

kerja, namun mencatat keterbatasan Perum PFN untuk mengakses permodalan, maka sebagai langkah-langkah awal guna menjamin keberlanjutan/*sustainability* perusahaan adalah sebagai berikut:

1. **Brand-awareness guna meningkatkan TRUST:** Atas masukan berbagai pemangku-kepentingan baik di lingkungan pemerintahan, industri perfilman, organisasi profesi dan lainnya, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa ekspektasi pemerintah dan industri perfilman terhadap peran Perum PFN masih tinggi dan krusial. Ada kebutuhan agar Perum PFN lebih fokus memproduksi film dan konten yang diperlukan masyarakat, dalam kerangka pembangunan Manusia Indonesia seutuhnya dan ketahanan negara.
2. **Visibility Events:** Dengan catatan-catatan tersebut, juga sebagai mitigasi dampak kegagalan komersial film KLH di awal 2019, maka kami menyelenggarakan berbagai event yang bertujuan mengkomunikasikan kesiapan Perum PFN untuk mengaktualisasi diri, dan beradaptasi pada tantangan pasar dan persaingan industri, melalui program komunikasi dan visibilitas sebagai berikut:
 - a. Oktober 2019: **Pameran Pipeline 2019 – 2023 Perum PFN 74GO** dalam rangka HUT ke-74 di Exhibition Hall Kementerian BUMN, yang dibuka oleh Kepala BEKRAF dan Deputi ELKP Kementerian BUMN, serta Dirjen Informasi dan Diplomasi Publik Kementerian KOMINFO, Kepala Badan Film Nasional, Direktur Eksekutif Yayasan Sinematek, Deputi ANRI, dan beberapa Duta Besar Indonesia di manca-negara yang berkeinginan menjalin kerjasama produksi film antar Pemerintah.
 - b. Desember 2019: **Festival Perempuan dalam Film, Seni, dan Budaya**, berlangsung selama 8 hari bekerjasama dan dibuka oleh Menteri Tenaga Kerja RI sebagai ajang edukasi tentang peluang kerja dan peluang usaha dalam industri perfilman nasional; tidak hanya bagi perempuan. Berpartisipasi pada event ini 20 BUMN, 10 BUMS, 8 LSM/organisasi sosial. Pada kesempatan tersebut Perum PFN juga menguji-cobakan program Bioskop Rakyat. Penyelenggaraan festival ini tidak menggunakan biaya dari Perum PFN.
 - c. Perum PFN menciptakan **FIFO-Festival of Indonesian Films Overseas** di mana pertama dilaksanakan dalam kemitraan dengan KBRI Warsawa. Rangkaian FIFO terdiri dari pemutaran film produksi Perum PFN, diskusi tentang industri perfilman Indonesia dan peluang kerjasama, marketing-calls pada investor, importir dan produser film, dalam hal ini dari Polandia. Penyelenggaraan festival ini tidak menggunakan

biaya dari Perum PFN karena didukung oleh KBRI Warsawa. Sampai akhir Desember 2019, enam negara telah meminta kerjasama penyelenggaraan FIFO untuk tahun 2020, termasuk KBRI di Kairo, Mesir dan KBRI di Moscow, Russia yang menyampaikan permintaannya melalui surat resmi Kementerian Luar Negeri RI.

Visibilitas dan *trust* terhadap Perum PFN, pada Triwulan 4/2019:

- HKI Si Unyil tersewa senilai Rp 2,8 Miliar atau lima kali lipat di atas penawaran yang dinegosiasikan sejak awal 2019; dan
- Perum PFN terpilih menjadi salah satu Ketua Pengurus Pusat dalam Kongres Perhimpunan Produser Film Indonesia/PPFI.

3. Pengembalian Aset

- a. Menghidupkan kembali aset-aset yang sudah lama hilang, diawali dengan HKI Si Huma.
- b. Bekerjasama dengan Penasehat Hukum yang di bidang HKI untuk mengembalikan HKI Perum PFN yang saat ini dalam penguasaan atau pemanfaatan pihak lain.

4. Kembali pada Bisnis Utama/*core-business*

Setelah kosong selama dua bulan, pada pertengahan Agustus 2019, Direktur Utama definitif diangkat sebagai pengganti Almarhum Mohammad Abduh, dengan arahan penugasan agar *“Mengembalikan peran Perum PFN dalam peta Industri perfilman Nasional, dalam peran yang besar dan kokoh”*.

5. Pembentukan Direktorat Produksi Perum PFN

Evaluasi oleh Direksi dan Dewan Pengawas Perum PFN menilai produksi film KLH belum berhasil. Penyebab utama adalah bahwa Perum PFN tidak mempunyai SDM yang berpendidikan dan berpengalaman tentang perfilman (selain Direktur Utama Almarhum). Akibatnya produksi film KLH disub-kontrakkan kepada pihak ketiga dengan tidak dilakukannya kontrol yang optimal.

Efektif 1 November 2019 sesuai Surat Keputusan Direksi Perum Produksi Film Negara Nomor: 19/SK/DIR/PFN/IX/2019 dibentuk pra-direktorat Produksi dengan pelaksana tugas Direktur Utama.

6. Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola yang baik merupakan pilar bagi keberkelanjutan/*sustainability* Perum PFN. Setelah sekian tahun selalu menjadi catatan Pemegang Saham, akhirnya pejabat pertama yang bertugas di Satuan Pengawas Internal (SPI) direkrut. Diharapkan dengan adanya SPI maka karyawan akan bisa bekerja secara lebih tertib dan taat pada ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Kerjasama yang sangat baik terjalin antara Dewan Direksi dengan Dewan Pengawas terbukti dari kewajiban Rapat Gabungan dengan realisasi 100% di tahun 2019 ini.

7. Komunikasi dengan Karyawan

Pada Oktober 2019 diselenggarakan Townhall Karyawan Perum PFN yang pertama, sebagai bagian dari perubahan budaya korporasi dimana komunikasi antara Direksi dengan karyawan menjadi sarana mengoptimalkan kinerja demi kemajuan perusahaan. Untuk selanjutnya diselenggarakan rutin setiap bulan.

C. Analisis SWOT Perusahaan

Pada masa lalu Perum PFN secara aktif berperan dalam pendokumentasian acara-acara kenegaraan dan perhelatan nasional. PFN juga turut mensosialisasikan program-program Pemerintah dengan pembiayaan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pada perkembangan berikutnya hingga tahun 2013 - 2018, Direksi Perum PFN terdahulu menetapkan sasaran produksi kepada penyediaan acara-acara atau program-program tayangan televisi, serta program pesanan pelanggan dalam bentuk *non celluloid*. Manajemen PFN mengarahkan perusahaan kembali *core* bisnisnya yaitu di industri film dan kreatif. Perusahaan melayani produksi, penyedia jasa film dan media, distribusi dan eksibisi termasuk menyediakan fasilitas terintegrasi untuk seluruh pemain industri film dan kreatif.

Pada 02 Agustus 2019, diangkat Direktur Utama baru Ibu Judith J. Dipodiputro berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK-176/MBU/08/2019. Saat ini, jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan sampai dengan akhir bulan tahun 2019 (prognosa) adalah 41 orang, dan masih harus ditambah jumlah tenaga Pemasaran dan Produksi, Pengembangan Bisnis, serta SDM lainnya sesuai kebutuhan.

Strategi dan kebijakan Perum PFN untuk diversifikasi usaha terus ditingkatkan pada jasa creative solution berbasis teknologi media. Pada Triwulan III selain jasa creative solution masih terus lanjut, Perum PFN fokus menyusun pipeline film PFN yang akan diproduksi pada 2020-2024. Hal tersebut direncanakan secara detail untuk rencana usaha di tahun 2020. Pipeline Film PFN 2020 – 2024 terdiri dari 20 film layar lebar, dan 20 film televisi dan atau serial televisi. Genre yang akan diproduksi terdiri dari film epik/sejarah (Bung Hatta, Hoegeng, Kabar Merdeka, Saimar, Kairo), film petualangan-anak (Si Unyil The Movie, Lima Menerjang Badai, Sang Timur Jauh), dan film drama (Akad, Layar Berkembang, Sabai Nan Aluih). Pada TW IV, masuk pada tahap development (Pre Produksi) film yang akan diproduksi tahun 2020. Dari mulai riset, kajian, hingga penulisan skenario.

Di sisi lain, Perum PFN saat ini dalam tahap optimalisasi aset Perum PFN di Jl. Otto Iskandardinata Raya, aset Perum PFN di Jl. Tendean, aset Gedoeng Jasindo di Kota Tua, aset bangunan (rest area) PT Jasa Marga di ruas jalan tol. Selain itu, usaha Perum PFN lainnya yaitu penyewaan lahan kepada pihak ketiga dalam hal ini perusahaan food and beverage, tenant kantor yang bergerak di bidang pendidikan, perdagangan umum, kontraktor, *online shop*, administrasi keagamaan, konsultan hukum, travel, dan production house.

Perum PFN melakukan restrukturisasi organisasi dengan tujuan melakukan penyegaran organisasi dan efisiensi pekerjaan, diantaranya :

1. Mengusulkan untuk posisi Direktur Produksi;
2. Sebelumnya nomenklturnya disebut Direktur Komersial dan Pemasaran diganti dengan Direktur Komersial dan Pengembangan Usaha;
3. Sebelumnya nomenklturnya disebut Direktur Keuangan dan SDM diganti dengan Direktur Operasi dan Keuangan;
4. Sebelumnya nomenklturnya Manajer diganti dengan Kadiv lalu turunannya menjadi Kasubdiv dan Kasi.
5. Kinerja PFN tahun 2019 belum sepenuhnya tercapai sesuai dengan RKAP 2019. Hal ini sebabkan beberapa hal, antara lain:
 - Modal Kerja Perusahaan, terutama untuk menalangi biaya produksi yang biasanya tidak ter-cover dari uang muka klien. Fasilitas kredit yang diajukan masih bersifat jangka pendek dan nominal terbatas.

- Belum terlaksananya pembaharuan PP No. 5 Tahun 1988, sehingga Perum PFN tertinggal dalam hal kebijakan-kebijak strategis yang dapat mendukung usaha Perum PFN.
- Rencana optimalisasi lahan Perum PFN di Jalan Otto Iskandardinata Raya dengan PT WIKA Realty dan Waskita Realty belum dapat dimulai pekerjaannya di tahun 2019. Dikarenakan proses balik nama sertifikat lahan, masih terkendala. Untuk lahan Perum PFN di Jl. Tendean akan dilakukan optimalisasi dengan PT PP Property. Saat ini sedang dalam tahap penyusunan Nota Kesepahaman. Namun, hal-hal yang perlu diselesaikan adalah clearance area.
- Perusahaan sampai saat ini masih memiliki Hutang Pajak Bumi dan Bangunan dari tahun 2003-2012 yang membebani likuiditas perusahaan.
- Keterbatasan sumber daya manusia yang mumpuni di bidang Produksi film dan jasa teknik perfilman.

Salah satu pengkajian dalam penyusunan RPJP, dilakukan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Tujuannya supaya dapat memetakan baik faktor internal maupun eksternal yang berdampak pada kinerja kemajuan perusahaan.

Tabel : Analisis SWOT

STRENGTHS – KEKUATAN (INTERNAL)	WEAKNESS – KELEMAHAN (INTERNAL)
<ul style="list-style-type: none"> a. Satu-satunya BUMN yang bergerak di bidang perfilman dan solusi kreatif; b. Tingkat pengenalan pengguna jasa perfilman masih ada karena nama perusahaan sampai saat ini masih cukup dikenal; c. Pembinaan hubungan dengan pelanggan berjalan dengan baik; d. Memiliki sejarah panjang dan pengalaman yang cukup dalam bidang pembuatan film; e. Memiliki asset berupa tanah di Otista dan Tendean yang dapat difungsikan untuk mendukung produktifitas; 	<ul style="list-style-type: none"> a. Belum diubahnya AD/ART berupa Peraturan Pemerintah Nomor 5 tahun 1988; b. Belum memiliki sumber pendanaan yang tetap untuk mendukung proses produksi; c. Tingginya beban anggaran yang berdampak pada terhambatnya proses pengembangan bisnis; d. Aset produksi belum dapat dioptimalkan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan; e. Kurangnya kemampuan untuk penyerapan dan penguasaan teknologi baru di bidang perfilman dan audio visual karena keterbatasan dana;

<ul style="list-style-type: none"> f. Memiliki jajaran Dewan Pengawas yang berpengalaman di bidang industri kreatif media dan tata kelola regulasi pemerintahan; g. Memiliki jajaran Dewan Direksi yang memiliki pengalaman dalam industri perfilman dan konten media serta perbankan; h. Memiliki struktur organisasi yang ramping dan fleksibel, yang mempersingkat rangkaian birokrasi khususnya dalam bidang pelayanan; i. Memiliki IPR produk film yang dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan. 	<ul style="list-style-type: none"> f. Sebagian besar usia peralatan produksi sudah tua; g. Belum adanya sistem manajemen pengelolaan pegawai yang testandar; h. Fasilitas kantor yang sebagian besar sudah tua dan telah rusak; i. Minimnya jumlah pegawai yang professional sesuai dengan unit bisnis utama; j. Terdapat persoalan perpajakan tahunan yang belum dapat diselesaikan secara keseluruhan; k. Akuntabilitas pengelolaan anggaran yang belum kredibel untuk mendapatkan dana tambahan dari pihak perbankan atau lembaga keuangan lainnya.
<p>OPPORTUNITIES – PELUANG (EKSTERNAL)</p>	<p>THREATS – ANCAMAN (EKSTERNAL)</p>
<ul style="list-style-type: none"> a. Perkembangan ekonomi digital yang menunjukkan trend positif di tengah pandemi COVID-19; b. Perkembangan industri pembiayaan media ditengah pertumbuhan industri konten media dan perfilman; c. Perkembangan bisnis gaming di tingkat internasional maupun nasional; d. Perkembangan apresiasi pasar akan Hak Kekayaan Intelektual atas karya cipta konten audio visual; e. Perkembangan teknologi distribusi dan platform media sosial dengan tingkat permintaan konten audio visual yang cenderung meningkat; f. Perkembangan trend podcast dan media alternatif dalam pendistribusian konten audio visual; 	<ul style="list-style-type: none"> a. Perkembangan teknologi perfilman dan audio visual yang sangat pesat, mengakibatkan cepat usangnya peralatan produksi, serta biaya investasi modal yang mahal; b. Belum terdapat kepastian hukum khususnya yang menyangkut masalah-masalah perdata, menghambat perkembangan usaha perusahaan, khususnya dalam melakukan kerjasama dengan investor asing; c. Kehadiran perusahaan pesaing di bidang konten perfilman yang lebih unggul di berbagai bidang, baik teknologi maupun permodalan; d. Adanya kebijakan Pemerintah untuk mengurangi bahkan meniadakan Penyertaan Modal Negara (PMN) kepada BUMN; e. Dengan peralatan yang harus diimpor, maka harga pokok produksi sangat bergantung pada

<p>g. Penghapusan industri film telah dihapus dari daftar negatif investasi (DNI);</p> <p>h. Meningkatnya permintaan pasar akan ketersediaan konten media dan perfilman maupun tayangan audio visual;</p> <p>i. Meningkatnya permintaan akan konten audio visual dari Kementerian / Lembaga;</p> <p>j. Bonus demografi pada kelompok penduduk di usia generasi milenial dan generasi Z;</p> <p>k. Jumlah penduduk Indonesia yang relatif besar dan tersebar di seluruh wilayah merupakan pasar yang potensial bagi perkembangan perusahaan;</p> <p>l. Potensi nilai budaya dan daerah di Indonesia untuk dapat diangkat dalam bentuk konten audio visual;</p> <p>m. Kebijakan deregulasi Pemerintah memberikan keleluasaan bagi Perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha;</p> <p>n. Regulasi Pemerintah yang ada, khususnya di bidang perfilman, masih memberi ruang gerak bagi perusahaan untuk berkiprah di media film dan audio visual.</p>	<p>nilai tukar rupiah dan pengenaan pajak barang impor sehingga akan menyulitkan penjualan produk serta adanya ketentuan pajak terhadap penyewaan peralatan fasilitas jasa teknik yang tinggi menjadikan daya saing yang lemah;</p> <p>f. Kurang fleksibelnya dalam penerapan kebijakan di bidang keuangan menyebabkan Perusahaan tidak dapat bersaing dengan pihak lain karena terikat ketentuan-ketentuan yang baku dan mengikat dalam pengelolaan anggaran;</p> <p>g. Peralihan perilaku konsumen ke <i>video streaming online</i> dan <i>over-the-top (OTT) media service</i>;</p> <p>h. Tren pembajakan mengarah ke keinginan konsumen untuk menerima konten secara gratis.</p>
--	--

D. Posisi Perusahaan

Untuk mengevaluasi posisi perusahaan, dilakukan dengan pendekatan **Internal – External Factors Analysis Summary (IFAS – EFAS)**. Metode ini memberikan gambaran posisi perusahaan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya dari lingkungan internal maupun eksternal. Dimana faktor-faktor tersebut diberikan simulasi berupa pembobotan dan nilai/rating. Sehingga akan memunculkan posisi perusahaan atas tiga kluster/zona, yaitu :

- a) *Grow and Build*
- b) *Hold and Maintain*
- c) *Harvest or Divest*

Adapun posisi perusahaan yang muncul pada matrix IFAS dan EFAS tersebut, berimplikasi pada pemilihan strategi dan kebijakan perusahaan kedepan. Berikut analisis posisi Perum PFN berdasarkan matrix IFAS dan EFAS.

Tabel 8 : Analisis IFAS

No.	FAKTOR INTERNAL (IFAS)	BOBOT	RATING	SKOR PEMBOBOTAN
KEKUATAN (S)				
1.	Satu-satunya BUMN yang bergerak di bidang perfilman dan solusi kreatif;	0.03	3	0.09
2.	Tingkat pengenalan pengguna jasa perfilman masih ada karena nama perusahaan sampai saat ini masih cukup dikenal;	0.05	2	0.1
3.	Pembinaan hubungan dengan pelanggan berjalan dengan baik;	0.06	3	0.18
4.	Memiliki sejarah panjang dan pengalaman yang cukup dalam bidang pembuatan film;	0.06	2	0.12
5.	Memiliki sarana produksi dan pasca produksi dalam satu tempat (<i>one stop services</i>);	0.07	3	0.21
6.	Memiliki kemampuan untuk memenuhi semua permintaan di bidang jasa perfilman;	0.07	4	0.28

7.	Memiliki struktur organisasi yang ramping dan fleksibel, yang mempersingkat rangkaian birokrasi khususnya dalam bidang pelayanan;	0.07	3	0.21
8.	Nilai perusahaan yang cukup besar dilihat dari besarnya aset yang dimiliki;	0.05	4	0.2
9.	Letak/lokasi kantor yang strategis dan mudah dicapai.	0.05	2	0.1
KELEMAHAN (W)				
1.	Belum diubahnya AD/ART berupa Peraturan Pemerintah tahun 1988;	0.06	3	0.18
2.	Jumlah SDM yang kurang memadai;	0.05	2	0.1
3.	Anggaran yang tersedia untuk pemasaran/promosi masih terbatas;	0.05	2	0.1
4.	Tenaga profesional di bidang kreatif dan pemasaran kurang memadai;	0.04	3	0.12
5.	Tidak adanya jaringan distribusi dalam mempromosikan produk dan jasa yang akan ditawarkan;	0.05	3	0.15
6.	Biaya perawatan peralatan dan mesin yang tidak memadai;	0.02	2	0.04
7.	Kurangnya kemampuan untuk penyerapan dan penguasaan teknologi baru di bidang perfilman dan audio visual karena keterbatasan dana;	0.09	3	0.27
8.	Sebagian besar usia peralatan produksi sudah tua;	0.02	2	0.04
9.	Belum adanya sistem apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi atau mencapai target;	0.02	3	0.06
10.	Tidak adanya sumber dana <i>likuid</i> untuk investasi sebagai pengganti peralatan yang telah tua dan tidak layak lagi digunakan;	0.03	2	0.06
11.	Fasilitas kantor yang sebagian besar sudah tua dan telah rusak;	0.03	2	0.06
12.	Banyaknya aset yang tidak produktif sehingga membebani perusahaan.	0.03	3	0.09

KEKUATAN (S) – KELEMAHAN (W)	1	2.76
-------------------------------------	----------	-------------

Tabel 9 : Analisis EFAS

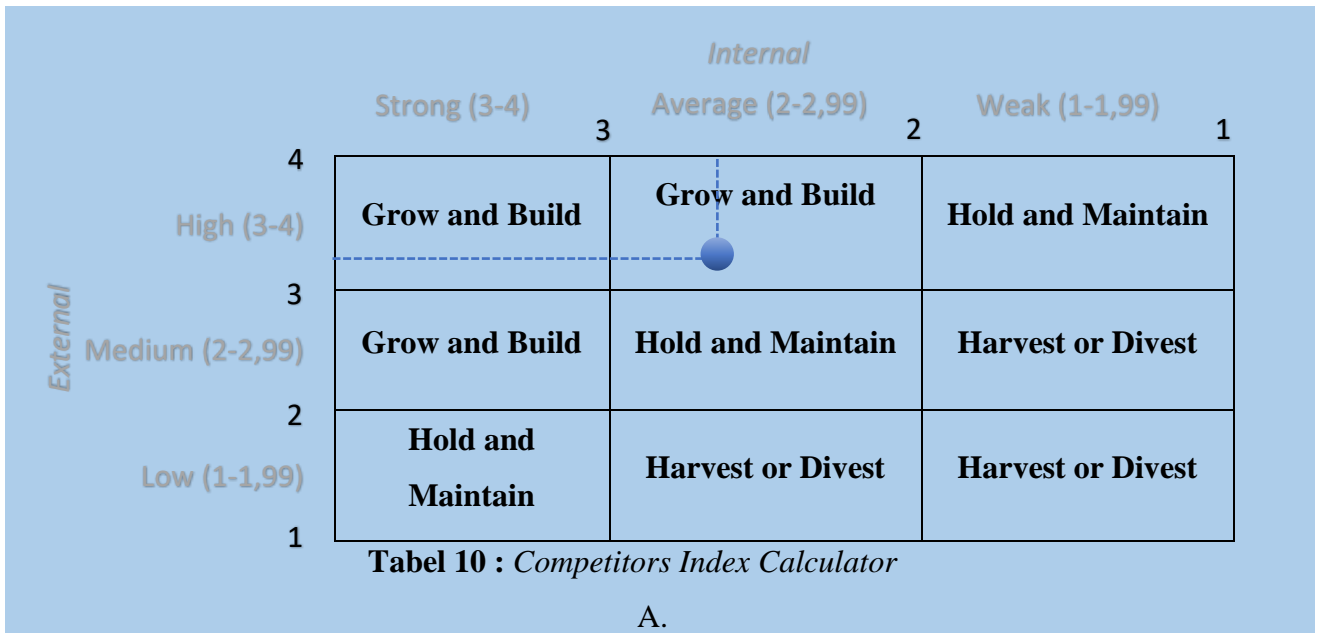
No.	FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)	BOBOT	RATING	SKOR PEMBOBOTAN
PELUANG (O)				
1.	Perkembangan ekonomi yang cenderung cukup stabil berdampak pada peningkatan iklim bisnis di Indonesia, khususnya bisnis perfilman dan audio visual;	0.08	3	0.24
2.	Meningkatnya pangsa pasar dalam bisnis perfilman dan tayangan audio visual masih menjadi peluang yang baik bagi perkembangan bisnis perusahaan;	0.08	4	0.32
3.	Kebutuhan akan audio visual dari BUMN semakin tinggi dan agresif;	0.12	4	0.48
4.	Dengan semakin berkembangnya dunia perfilman, maka akan dapat menarik investor untuk melakukan kerjasama;	0.05	3	0.15
5.	Jumlah penduduk Indonesia yang relatif besar dan tersebar di seluruh wilayah merupakan pasar yang potensial bagi perkembangan perusahaan;	0.05	2	0.1
6.	Kebijakan deregulasi Pemerintah memberikan keleluasaan bagi Perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha;	0.1	4	0.4
7.	Regulasi Pemerintah yang ada, khususnya di bidang perfilman, masih memberi ruang gerak bagi perusahaan untuk berkiprah di media film dan audio visual.	0.05	3	0.15
ANCAMAN (T)				

1.	Perkembangan teknologi perfilman dan audio visual yang sangat pesat, mengakibatkan cepat usangnya peralatan produksi, namun untuk investasinya diperlukan biaya yang besar;	0.07	3	0.21
2.	Tidak adanya kepastian hukum khususnya yang menyangkut masalah-masalah perdata, menghambat perkembangan usaha perusahaan, khususnya dalam melakukan kerjasama dengan investor asing;	0.08	4	0.32
3.	Kehadiran perusahaan pesaing di bidang perfilman yang lebih unggul di berbagai bidang, baik teknologi maupun permodalan;	0.1	4	0.4
4.	Adanya kebijakan Pemerintah untuk mengurangi bahkan meniadakan Penyertaan Modal Negara (PMN) kepada BUMN;	0.06	3	0.18
5.	Dengan peralatan yang harus diimpor, maka harga pokok produksi sangat bergantung pada nilai tukar rupiah dan pengenaan pajak barang impor sehingga akan menyulitkan penjualan produk serta adanya ketentuan pajak terhadap penyewaan peralatan fasilitas jasa teknik yang tinggi menjadikan daya saing yang lemah;	0.08	2	0.16
6.	Kurang fleksibelnya dalam penerapan kebijakan di bidang keuangan menyebabkan Perusahaan tidak dapat bersaing dengan pihak lain karena terikat ketentuan-ketentuan yang baku dan mengikat dalam pengelolaan anggaran.	0.08	3	0.24
PELUANG (O) – ANCAMAN (T)		1		3.35

Hasil pemetaan Matriks IFAS dan IFAS diatas, peta Posisi Perusahaan menunjukkan Perum PFN pada “*Grow and Build*”. Pemetaan diperoleh dari :

1. Faktor Strategi Internal = 2.76
2. Faktor Strategi Eksternal = 3.35

Gambar 8 : Peta Posisi Perusahaan Perum PFN Pada Matrix IFAS - EFAS



Competitor Factors : Weighting :

V1 - Pricing Policy	25%
V2 - Kualitas Produksi dan Jasa Layanan	25%
V3 - Jaringan Distribusi dan Pemasaran	20%
V4 - Infrastruktur dan Teknologi	15%
V5 - SDM (Manajemen & Kreatif)	15%
V6 - Kekuatan Modal (Investasi)	10%
	100%

Competitive Ratings :
10 : Very strong/best in class Performer
5 : Average performer
1 : Extremely weak performer

COMPETITORS RATING							
Kompetitor (<i>Sampling</i>)	V1	V2	V3	V4	V5	V6	Total Skor
Perum PFN	7	7	5	4	4	5	32
Falcon Pictures (Production House)	8	8	8	9	8	8	49
Miles Films (Production House)	7	8	7	7	8	7	44

Interstudio (Technical Service)	6	7	5	3	4	4	29
Pyramid (Technical Service)	8	8	7	9	8	8	48
Dyandra (EO)	9	9	9	9	8	9	53
Ogilvy (Adv Multinational Agency)	8	8	8	8	9	8	49
Matari/Fortune (Adv National Agency)	7	7	7	6	7	6	40
Stasiun TV Swasta (Studio)	8	7	9	8	7	9	48
Persari (Studio)	3	3	3	2	2	2	15

B.

<u>WEIGHTED RATING</u>							
Kompetitor (<i>Sampling</i>)	V1	V2	V3	V4	V5	V6	Total Skor
Perum PFN	1.7	1.7	1	0.6	0.6	0.	6.2
	5	5				5	
Falcon Pictures (Production House)	2	2	1.	1.3	1.2	0.	8.95
			6	5		8	
Miles Films (Production House)	1.7	2	1.	1.0	1.2	0.	8.1
	5		4	5		7	
Interstudio (Technical Service)	1.5	1.7	1	0.4	0.6	0.	5.7
		5		5		4	
Pyramid (Technical Service)	2	2	1.	1.3	1.2	0.	8.75
			4	5		8	
Dyandra (EO)	2.2	2.2	1.	1.3	1.2	0.	9.75
	5	5	8	5		9	
Ogilvy (Adv Multinational Agency)	2	2	1.	1.2	1.3	0.	8.95
			6		5	8	
Matari/Fortune (Adv National Agency)	1.7	1.7	1.	0.9	1.0	0.	7.45
	5	5	4		5	6	
Stasiun TV Swasta (Studio)	2	1.7	1.	1.2	1.0	0.	8.7
		5	8		5	9	
Persari (Studio)	0.7	0.7	0.	0.3	0.3	0.	2.9
	5	5	6			2	

E. Skor Kesehatan Perusahaan

PFN melakukan penilaian tingkat kesehatan perusahaan dengan melihat aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Perum PFN menargetkan tingkat kesehatan perusahaan dengan predikat “Sehat” dengan skor: 67,50. Dengan predikat “Sehat”, skor ini lebih tinggi dari pada pencapaian skor kesehatan perusahaan pada prognosa kinerja keuangan prognosa tahun 2019, yaitu 64,00. Adapun skor penilaian tingkat kesehatan perusahaan adalah sebagai berikut:

NO.	INDIKATOR	Prognosa 2019		RKAP 2020		KETERANGAN
		BOBOT NILAI	SKOR	BOBOT NILAI	SKOR	
I.	<u>ASPEK KEUANGAN</u>					
1	ROE	2%	7.00	43%	20.00	TOTAL SKOR : SEHAT : > 95 ... AAA 80 sd. <= 95 ... AA 65 sd. <= 80 ... A
2	ROI	2%	3.00	16%	15.00	
3	Cash Ratio	11%	3.00	61%	5.00	
4	Current Ratio	70%	0.00	108%	3.00	
5	Collection Periods	21	5.00	55	5.00	
6	Perputaran Persediaan	0%	5.00	0%	5.00	
7	Perputaran Total Asset (TATO)	47%	2.50	70%	3.00	
8	Ratio Modal Sendiri Terhadap Total Asset	53%	8.50	52%	8.50	
	SKOR		34.00		64.50	
II.	<u>ASPEK OPERASIONAL</u>					KURANG SEHAT :
1	Pelayanan kepada Pelanggan/masyarakat	5	5	5	5	50 sd. <= 65 ... BBB
2	Inovasi Produk Baru	5	5	5	5	40 sd. <= 50 ... BB
3	Peningkatan Kualitas SDM	5	5	5	5	30 sd. <= 40 ... B
	SKOR		15.00		15.00	
III.	<u>ASPEK ADMINISTRASI</u>					TIDAK SEHAT :
1	Laporan Audit Tahunan	100%	3.00	100%	3.00	20 sd. <= 30 ... CCC
2	Rancangan RKAP	100%	3.00	100%	3.00	10 sd. <= 20 ... CC
3	Laporan Periodik Manajemen	100%	3.00	100%	3.00	<= 10 ... C
4	Kinerja PUKK	50%	6.00	100%	6.00	
	SKOR		15.00		15.00	
	TOTAL SKOR		64.00		94.50	
	TINGKAT KESEHATAN		KURANG SEHAT (BBB)		SEHAT (AA)	

F. Dewan Pengawas Perusahaan

Keputusan Dewan Pengawas merupakan keputusan bersama yang dituangkan dalam bentuk dokumen yang ditandatangani oleh Ketua dan/atau Anggota serta merupakan tanggung jawab bersama Ketua dan seluruh Anggota Dewan Pengawas; segala keputusan Dewan Pengawas diambil dalam rapat Dewan Pengawas; keputusan Dewan Pengawas dapat pula diambil di luar rapat (melalui sirkuler) Dewan Pengawas sepanjang seluruh anggota Dewan Pengawas setuju tentang tata cara dan materi yang diputuskan; tata cara dan materi yang diputuskan oleh Dewan Pengawas, baik dalam rapat maupun di luar rapat, dengan memperhatikan tanggapan/masukan dari Komite Dewan Pengawas dan/atau Sekretariat Dewan Pengawas; Keputusan Dewan Pengawas wajib diupayakan agar diambil dengan musyawarah untuk mencapai mufakat;

1. Rapat Dewan Pengawas

Rapat Dewan Pengawas diadakan di tempat kedudukan Perusahaan atau di tempat lain di wilayah Indonesia paling sedikit 1 (satu) kali dalam setiap bulan dan dalam rapat tersebut Dewan Pengawas dapat mengundang Direksi dan rapat Triwulanan; Dewan Pengawas dapat mengadakan rapat sewaktu-waktu apabila diperlukan oleh Ketua Dewan Pengawas atau Anggota; setiap peserta rapat wajib terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan rapat; dalam hal seorang anggota Dewan Pengawas berhalangan hadir, maka dapat diwakili dalam rapat hanya oleh seorang anggota Dewan Pengawas lainnya berdasarkan kuasa tertulis yang diberikan khusus untuk keperluan itu.

2. Penyusunan Risalah Rapat

Dalam setiap rapat Dewan Pengawas harus dibuat risalah rapat yang ditandatangani oleh pimpinan rapat Dewan Pengawas dan seluruh anggota Dewan Pengawas yang hadir; asli risalah rapat disampaikan kepada Direksi untuk disimpan dan dipelihara sedangkan Dewan Pengawas menyimpan salinannya; risalah rapat dibuat dan diadministrasikan oleh anggota Dewan Pengawas atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Dewan Pengawas. Setiap Anggota Dewan Pengawas berhak mendapatkan salinan risalah rapat, terlepas apakah yang bersangkutan hadir atau tidak hadir dalam rapat tersebut; risalah rapat harus menggambarkan jalannya rapat, meliputi: acara, tempat, tanggal, dan waktu rapat diadakan; daftar hadir serta lampiran surat kuasa Anggota Dewan Pengawas yang tidak hadir (jika ada); permasalahan yang dibahas, termasuk evaluasi tindak lanjut rapat sebelumnya; berbagai pendapat yang terdapat dalam rapat, khususnya dalam membahas permasalahan yang strategis atau material, termasuk

yang mengemukakan pendapat; proses pengambilan keputusan; keputusan atau kesimpulan rapat; pernyataan ketidaksetujuan (jika ada). Finalisasi penyusunan risalah rapat dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari setelah pelaksanaan rapat; penyampaian konsep risalah rapat maupun risalah yang sudah ditandatangani dapat secara langsung atau melalui media elektronik (e-mail, fax, dan lain-lain).

3. Pelaksanaan Rapat Dewan Pengawas

Panggilan rapat Dewan Pengawas dilakukan secara tertulis oleh Ketua Dewan Pengawas atau oleh anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas dan disampaikan dalam waktu paling lama 3 (tiga) hari sebelum rapat diadakan atau dalam waktu yang lebih singkat jika dalam keadaan mendesak, tidak termasuk tanggal panggilan dan tanggal rapat. Dalam surat panggilan rapat harus mencantumkan acara, tanggal, waktu, dan tempat rapat. Penyampaian surat panggilan rapat dapat dilakukan melalui media elektronik (e-mail, fax, dan lain-lain); rapat Dewan Pengawas adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri oleh lebih dari 1/2 (satu per dua) jumlah anggota Dewan Pengawas atau wakilnya.

Dalam hal rapat Dewan Pengawas dilaksanakan tanpa panggilan rapat secara tertulis, rapat tersebut adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Pengawas atau wakilnya; rapat Dewan Pengawas dipimpin oleh Ketua Dewan Pengawas.

Penandatanganan Produk-Produk Hukum Dewan Pengawas, penerbitan surat Dewan Pengawas mengenai RJPP, RKAP, laporan berkala dan tahunan perusahaan, serta surat persetujuan/rekomendasi kepada Direksi, ditandatangani oleh 2 (dua) orang, yakni 1 (satu) orang Ketua atau Anggota yang ditunjuk; penerbitan surat Dewan Pengawas yang ditujukan kepada Direksi/Pejabat Perum PFN, Kementerian BUMN dan pihak luar lain, mengenai perihal selain yang telah disebutkan pada butir a, ditandatangani oleh Ketua atau Anggota yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas Ketua; penerbitan Keputusan Dewan Pengawas mengenai Mekanisme Pengambilan Keputusan Dewan Pengawas; penerbitan Keputusan Dewan Pengawas selain hal-hal sebagaimana butir c ditandatangani oleh Ketua atau Anggota yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas Ketua; dalam kondisi tertentu, penerbitan produk-produk hukum Dewan Pengawas dapat ditentukan lain penandatanganannya sesuai kesepakatan bersama oleh anggota Dewan Pengawas.

4. Tolok Ukur Pengawasan Dewan Pengawas

Dalam melaksanakan pengawasan perusahaan, Dewan Pengawas menggunakan tolok ukur sebagai berikut: Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*); Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan; Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP); Kebijakan dan arahan Menteri BUMN selaku Pemilik Modal.

Tanggung Jawab, Tugas, Kewajiban Dan Wewenang Dewan Pengawas

Tanggung Jawab Dewan Pengawas Dewan Pengawas adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus, serta memberikan nasihat kepada Direksi. Kegiatan pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas dilaksanakan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

Dalam melakukan pengawasan, Dewan Pengawas akan selalu mematuhi Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1988 dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta melaksanakan prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran; Pengawasan dilakukan oleh Dewan Pengawas terhadap pengelolaan Perusahaan oleh Direksi; Dalam melakukan pengawasan, Dewan Pengawas bertindak sebagai majelis dan tidak dapat bertindak sendiri-sendiri mewakili Dewan Pengawas.

Pengawasan tidak boleh berubah menjadi pelaksanaan tugas-tugas eksekutif, kecuali dalam hal Perusahaan tidak mempunyai Direksi, dengan kewajiban dalam waktu selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah Menteri Badan Usaha Milik Negara belum mengisi jabatan Direksi yang kosong; pengawasan dilakukan tidak hanya dengan sekedar menyetujui atau tidak menyetujui terhadap tindakan-tindakan yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas, tetapi pengawasan dilakukan secara pro-aktif, mencakup semua aspek bisnis Perusahaan; Dewan Pengawas dapat menggunakan jasa profesional yang mandiri dan/atau membentuk Komite untuk membantu tugas Dewan Pengawas.

1. Tugas dan Kewajiban Dewan Pengawas

Umum

Mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau Anggaran Dasar; Memiliki itikad baik, penuh kehati-hatian dan tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan

usaha perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan Perusahaan yang dilakukan Direksi serta memberi nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana pengembangan Perusahaan, Rencana Jangka Panjang, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, pelaksanaan ketentuan-ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Pemilik Modal dan peraturan perundang-undangan yang berlaku; melakukan tindakan pengurusan perusahaan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu. Memantau dan memastikan bahwa praktik *Good Corporate Governance* telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan, antara lain dengan mengadakan pertemuan berkala antara Dewan Pengawas dengan Direksi untuk membahas implementasi *Good Corporate Governance*; menyusun rencana kerja Dewan Pengawas untuk periode tahun berikutnya; mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Menteri.

Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas, antara lain dengan cara: meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perusahaan; melakukan kunjungan ke unit kerja/kantor cabang/proyek tertentu; Mmmberikan tanggapan atas laporan berkala dari Direksi; menugaskan Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko untuk melakukan tugas-tugas pengawasan.

Pelaksanaan Tugas berkaitan dengan Pemilik Modal

Dalam hubungannya dengan Pemilik Modal, Dewan Pengawas bertugas dan berkewajiban untuk: memberikan pendapat dan saran kepada Pemilik Modal mengenai Rencana Kerja dan Anggaran tahunan Perusahaan serta perubahan dan penambahannya; mengikuti perkembangan kegiatan Perusahaan, memberikan pendapat dan saran kepada Pemilik Modal mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan Perusahaan; melaporkan dengan segera kepada Pemilik Modal apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perusahaan dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh; meneliti dan menelaah serta menandatangani Laporan Tahunan yang disusun dan disampaikan oleh Direksi; melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang ditentukan oleh Pemilik Modal; mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Pemilik Modal; mengajukan calon Auditor Eksternal kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara yang dilengkapi dengan alasan pencalonan dan besarnya biaya.

Pengelolaan Manajemen Risiko Dewan Pengawas mempunyai kewajiban untuk mengawasi dan memberikan nasihat kepada Direksi secara berkala mengenai efektivitas penerapan manajemen risiko.

Sistem Pengendalian Internal

Dewan Pengawas mempunyai kewajiban untuk mengawasi dan memberikan nasihat kepada Direksi agar menetapkan sistem pengendalian internal yang efektif. Keterbukaan dan Kerahasiaan Informasi Dewan Pengawas mengawasi agar Direksi mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan Perusahaan kepada Pemilik Modal, dan Instansi Pemerintah yang terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku secara tepat waktu, akurat, jelas dan obyektif.

Dewan Pengawas mengawasi agar Direksi mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan namun juga informasi penting yang diperlukan oleh Pemangku Kepentingan; Dewan Pengawas mengawasi agar Direksi aktif mengungkapkan pelaksanaan prinsip *good corporate governance* dan masalah material yang dihadapi; Dewan Pengawas bertanggung jawab untuk menjaga kerahasiaan informasi Perusahaan. Informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sebagai Dewan Pengawas harus tetap dirahasiakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; Etika Berusaha dan Anti Korupsi. Dewan Pengawas tidak diperkenankan memberikan atau menawarkan atau menerima, sesuatu yang berharga kepada atau dari setiap pihak yang berkepentingan untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya, sesuai peraturan perundang-undangan.

Wewenang Dewan Pengawas

Dewan Pengawas berwenang untuk menyetujui atau menolak secara tertulis rencana Direksi dalam hal: mengagunkan aktiva tetap untuk penarikan kredit jangka pendek; mengadakan kerja sama lisensi, kontrak manajemen, kerjasama optimalisasi asset Perum PFN, dan perjanjian kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu tertentu atau yang ditetapkan oleh Menteri; menerima atau memberikan pinjaman jangka menengah/panjang, kecuali pinjaman (utang atau piutang) yang timbul karena transaksi bisnis dan pinjaman yang diberikan kepada anak perusahaan dengan ketentuan pinjaman kepada anak perusahaan dilaporkan kepada Dewan Pengawas; melepaskan dan menghapuskan aktiva bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun;

menghapuskan piutang macet dan persediaan barang mati; menetapkan struktur organisasi sampai dengan 1 (satu) tingkat di bawah Direksi.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, Dewan Pengawas berwenang untuk:

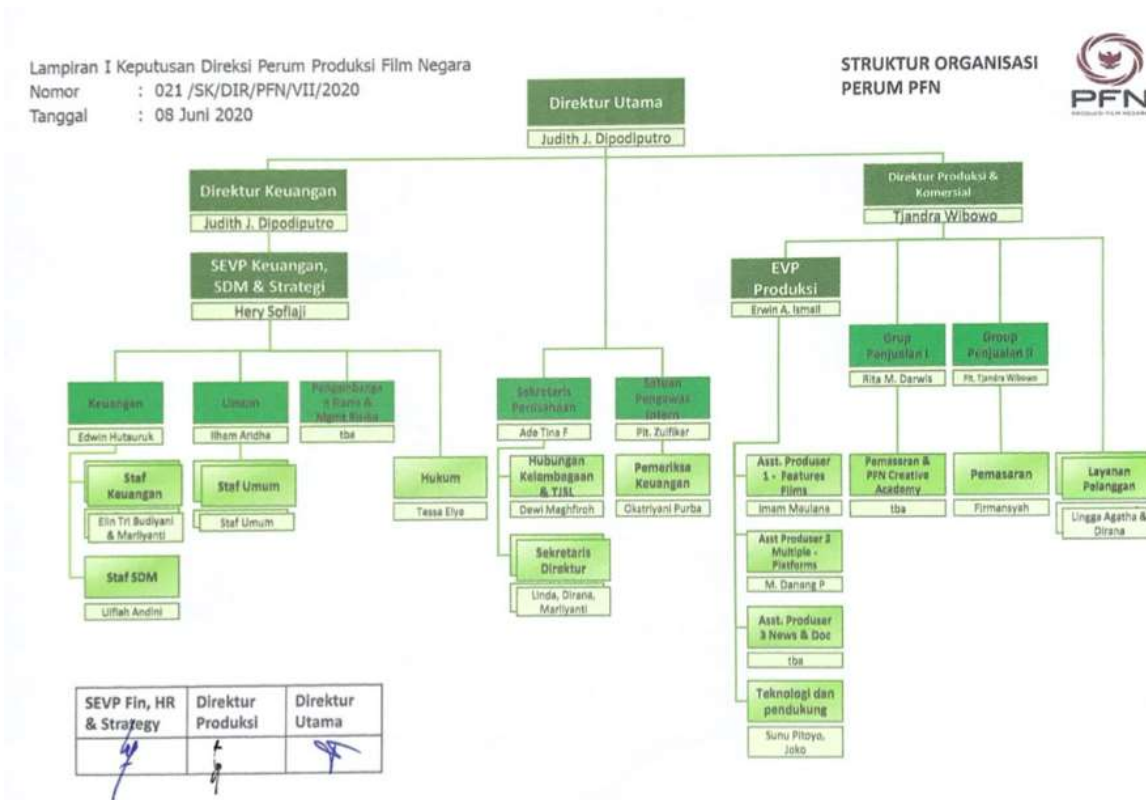
Melihat buku, surat serta dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga, dan memeriksa kekayaan Perusahaan; memasuki pekarangan, gedung, dan kantor yang dipergunakan oleh Perusahaan; meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perusahaan; mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi; meminta Direksi dan/atau pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Pengawas; mengangkat dan memberhentikan sekretaris Dewan Pengawas, jika dianggap perlu; memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah ini; membentuk komite lain selain komite audit, jika dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan Perusahaan; menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perusahaan, jika dianggap perlu; melakukan tindakan Pengurusan Perusahaan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah ini; menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan; melaksanakan kewenangan Pengawasan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan/atau keputusan Menteri.

Dewan Pengawas dapat memberhentikan anggota Direksi untuk sementara waktu apabila anggota Direksi bertindak bertentangan dengan PP No 72 Tahun 2010, terdapat indikasi melakukan kerugian Perusahaan, melalaikan kewajibannya atau terdapat alasan mendesak bagi Perusahaan.

G. Struktur Organisasi

Pada Q3/2020 berdasarkan Surat Keputusan Direksi Perum Produksi Film Negara Nomor: 021 / SK / DIR / PFN /VII / 2020 tentang Struktur Organisasi pada Perum Produksi Film Negara ditambahkan Direktorat yang menjalankan tugas pokok dan fungsi produksi.

STRUKTUR ORGANISASI INTERIM 8 Juni 2020 s/d Sekarang (DENGAN TUPOKSI PRODUKSI)

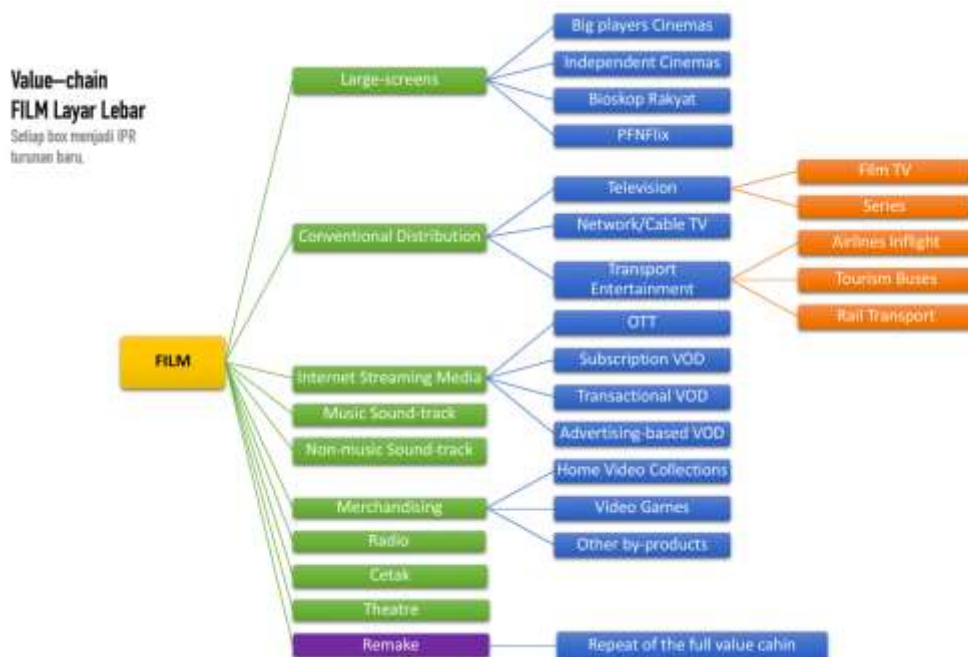


Alasan pembentukan organisasi interim

- 1) Sebagai perusahaan produksi film tidak logis apabila Perum PFN tidak mempunyai tim yang kompeten dalam memproduksi film. Hal tersebut akan membantu Perum PFN dalam mengurangi subkontrak.
- 2) Akibat dari tidak adanya produksi yang dilakukan sendiri, maka OPEX Perum PFN menjadi besar untuk bisnis yang dijalankan in-house (tidak ada bisnis yang dijalankan in-house). Sehingga sebagian besar pendapatan diperoleh dari penyewaan studio, optimalisasi aset, optimalisasi IPR, dan perkantoran untuk menghidupi pegawai.
- 3) Kegagalan produksi film KLH adalah bukti dari perlunya punya tim produksi sendiri sehingga dapat mengendalikan produksi film.

Dasar Pengusulan Organisasi Interim

1. Kembali pada PP 05/1988 dan kepada tugas Perum PFN sebagai Film Negara dengan salah satu sarana penerangan, pendidikan, di samping hiburan yang perlu dikembangkan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Sejalan ini juga maka VISI dan MISI Perum PFN dipertajam seperti yang sekarang digunakan.
2. Melihat realita perkembangan perfilman Indonesia dan *nich market* yang ingin dijangkau Perum PFN, yaitu tetap pada film yang diperlukan untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya dan ketahanan bangsa. Sebab dalam 5 tahun terakhir, film Indonesia dipenuhi dengan genre yang monoton yaitu horror dan percintaan, sehingga kurang memberi edukasi pada masyarakat.
3. Value-chain film menjadikan industri ini suatu bisnis yang sangat viable dan lukratif (gambar berikut ini) maka Perum PFN perlu tim yang:
 - Fokus pada produksi film itu sendiri, khususnya untuk layar lebar.
 - Fokus pada produksi turunan film untuk dapat disiarkan pada berbagai platform yang ada atau kami istilahkan sebagai multiple platforms.



Gambar 1 – Value Chain turunan dari produksi film.

4. Bahwa BUMN Indonesia mulai 2018 mulai secara serius melirik industri perfilman baik untuk kerjasama membangun *brand image* perusahaan mereka sendiri (PT Bank Mandiri dengan film SUSI SUSANTI) maupun guna mengakses pangsa pasar yang terbentuk oleh penonton film (PT Bank BRI dengan film GUNDALA).

Mengingat Perum PFN adalah satu-satunya BUMN yang secara dasar pembentukannya (PP: 05/1988) adalah memproduksi FILM, dengan semangat SINERGI BUMN mestinya menjadi peluang yang luar biasa.

5. Di sisi lain, efektifitas media elektronik konvensional (televisi, radio) sangat banyak berkurang dengan adanya *gadget-internet* sebagai sarana “menonton”. Namun di sisi lain, media-media baru belum sepenuhnya efektif menguasai seluruh wilayah Indonesia karena keterbatasan infrastruktur dan biaya data-transmission yang masih relatif mahal. Strategi Film beserta value-chainnya dari hulu ke hilir diyakini akan bisa memenuhi kebutuhan ini.
6. Keseriusan Negara pada Perfilman terlihat dengan :
 - Membentuk BEKRAF pada 2014 dengan salah satu fokus utama film,
 - Kemenparekraf menjadikan film salah satu prioritas unggul dalam program kerja,
 - Penguatan Pusat Pengembangan Perfilman Kemendikbud menjadi Direktorat Perfilman, Musik, dan Media Baru.
7. Rencana transformasi bisnis Perum PFN menjadi pembiayaan konten dan film sesuai dengan pernyataan Menteri BUMN melalui media pada 20 Juli 2020 yang menyatakan “Salah satu pemikirannya, bagaimana PFN ini ke depan jangan kompetisi dengan para produser. Tapi PFN ini justru menjadi lembaga finance film yang ada di Amerika”.

PROSES PEMBENTUKAN UNIT PEMBIAYAAN KONTEN DAN FILM

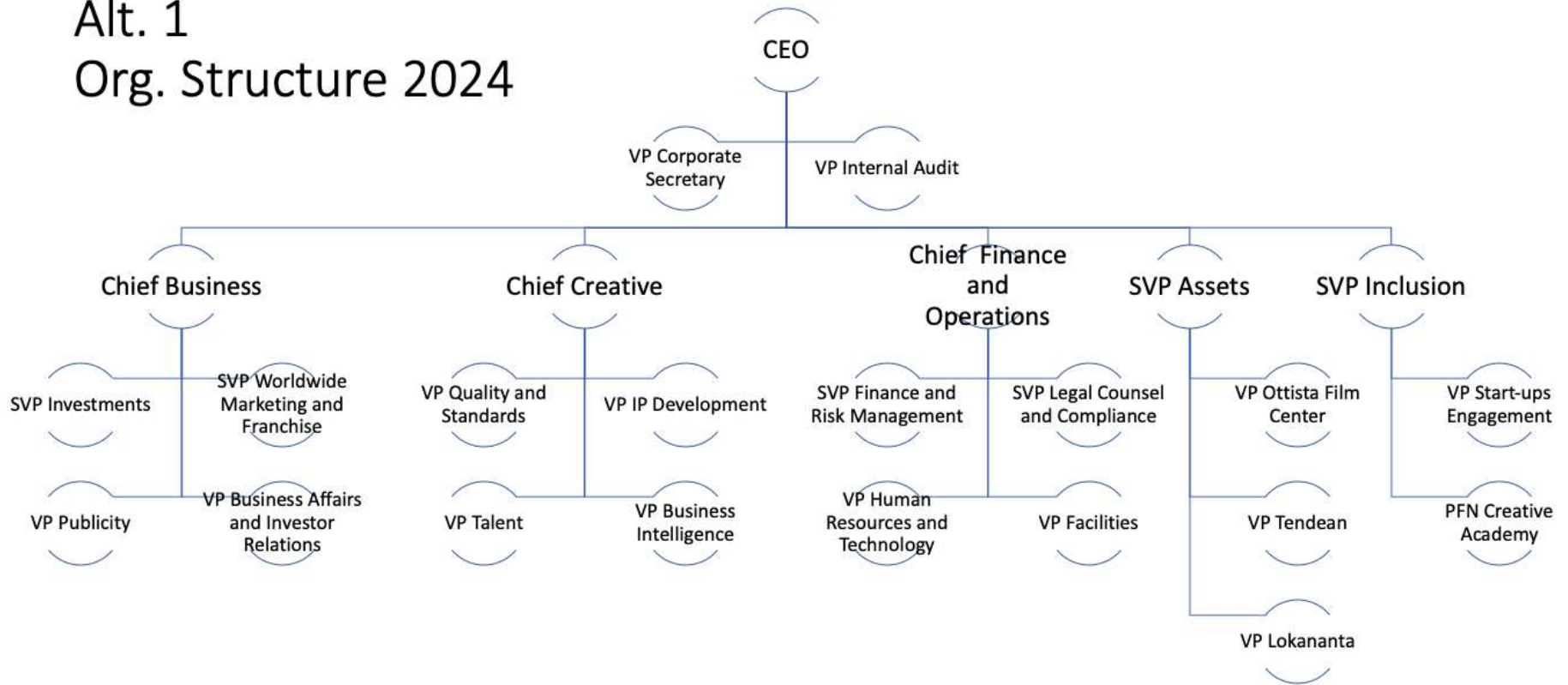
1. Rekrutmen Sumber Daya Manusia dengan kemampuan bidang pembiayaan dan keuangan perbankan.

2. Terlebihnya mengoptimalkan tim yang ada untuk dibimbing untuk meningkatkan kemampuannya di bidang perfilman. Satu pegawai dibimbing untuk menjadi line pembiayaan bidang produksi dan dua pegawai dibimbing untuk fokus pada *multiple-platforms*.
3. Efektifitas jumlah Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan dan fungsi organisasi (*employee mix*) dengan mempertimbangkan tuntutan kebutuhan unit organisasi sesuai dengan peraturan berlaku, serta penyesuaian menuju tranformasi ke arah pembiayaan konten dan film.

KONSEP TRANSFORMASI STRUKTUR PRODUKSI DI DALAM ORGANISASI PERUM PFN (MENUJU *CONTENT AND FILM FUNDING*)

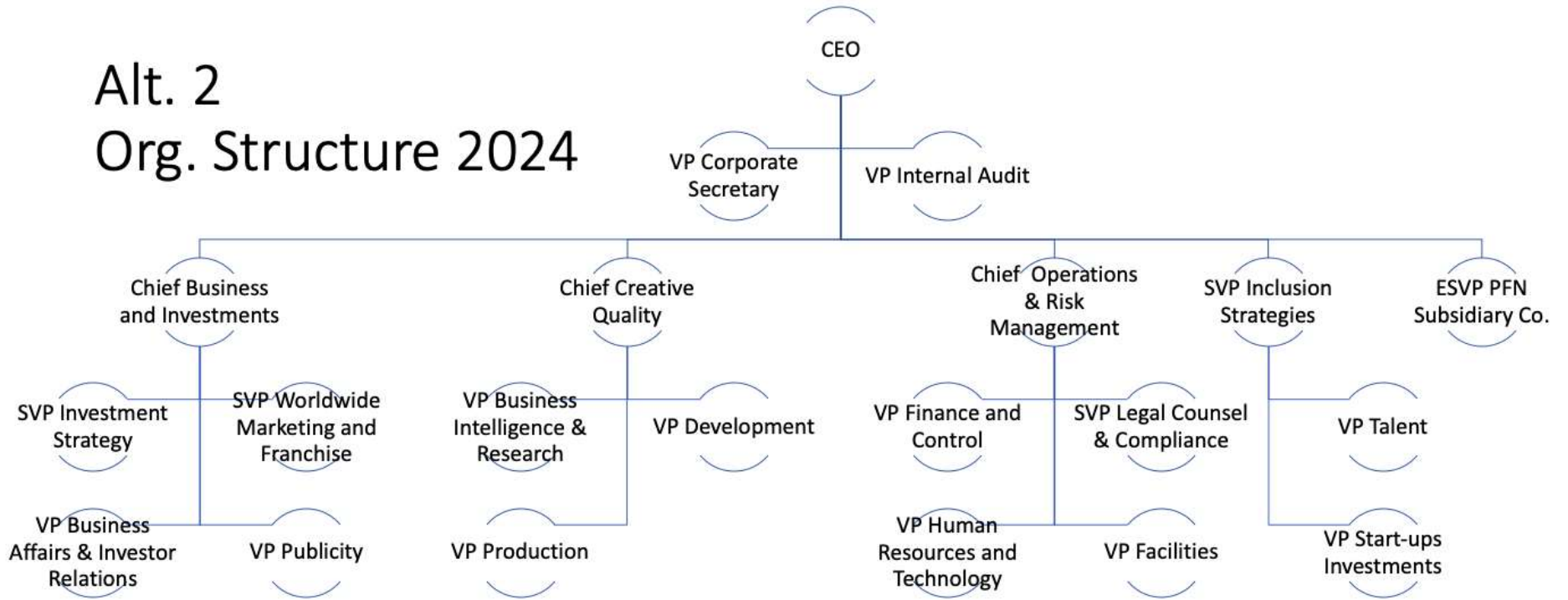
A. Alternatif Pertama

**Alt. 1
Org. Structure 2024**



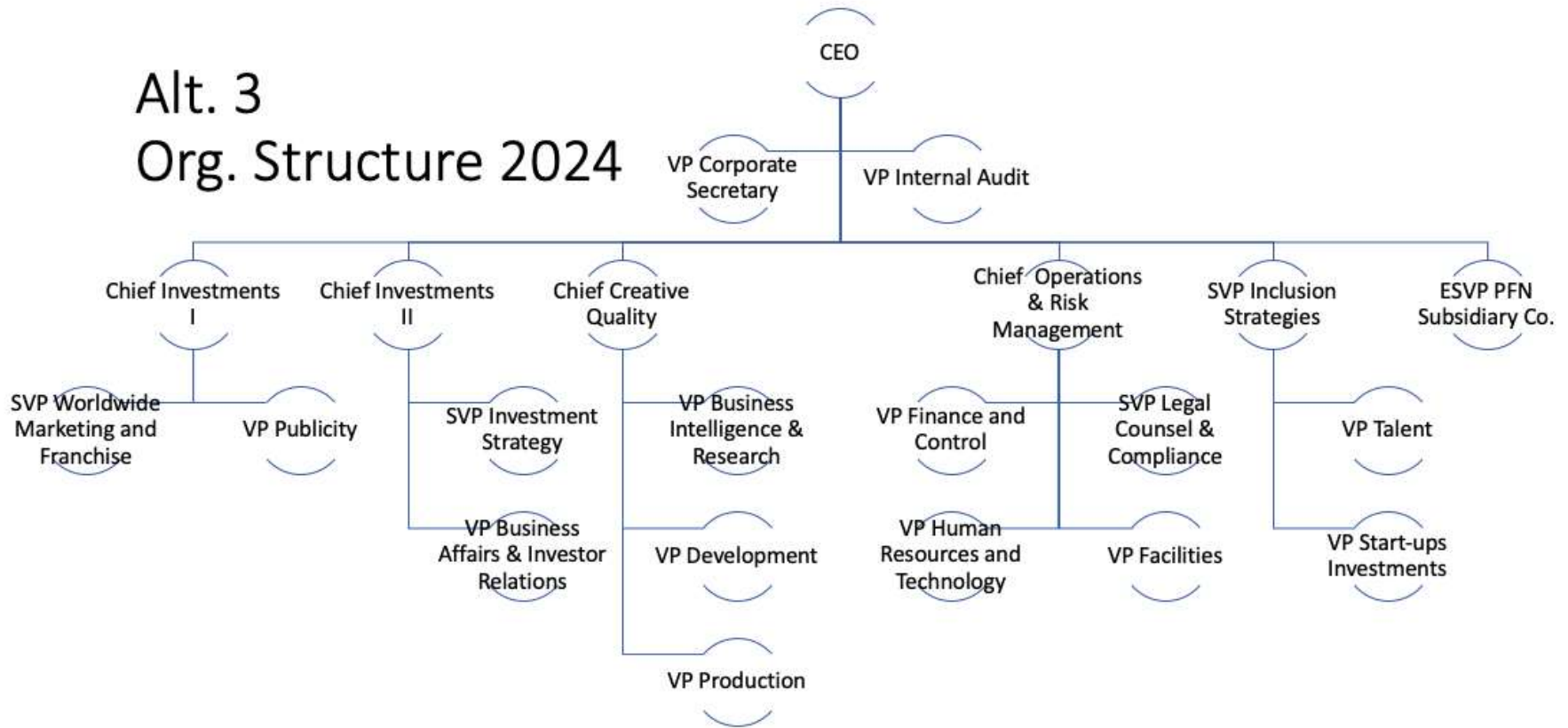
B. Alternatif Kedua

Alt. 2 Org. Structure 2024



C. Alternatif Ketiga

Alt. 3 Org. Structure 2024



BAB IV RENCANA STRATEGIS PERUSAHAAN

A. Asumsi Pasar dan Bisnis

Asumsi yang mendasari penyusunan RJPP 2020 - 2024 dapat dikategorikan dalam dua pembagian yakni asumsi ekonomi dan bisnis. Adapun penjabaran dari asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Asumsi Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi diprediksi dapat bangkit kembali pasca COVID-19. Meskipun di kuartal kedua mengalami minus 5%, dengan ditemukannya vaksin dan seiring berjalannya waktu, kasus COVID-19 mengalami penurunan dan akan terwujudnya *New Normal*. Kondisi tersebut diharapkan dapat menaikkan pertumbuhan ekonomi di kisaran 1% -2%.

Dari aspek inflasi diprediski inflasi masih dalam angka yang dapat diterima. Inflasi yang berada di kisaran 4% an dapat menyebabkan kenaikan harga-harga masih terkendali sehingga dapat mempertahankan daya beli masyarakat.

Nilai tukar rupiah diharapkan dalam keadaan stabil, dimana nilai tukar Rupiah yang stabil di kisaran angka Rp 13.700 s.d. Rp 14.900. Pelemahan nilai rupiah terhadap dollar Amerika bisa lebih menguntungkan PFN jika pasar ekspor ditingkatkan. Suku Bunga bank stabil atau lebih rendah. Suku Bunga Pinjaman Bank berada di kisaran 12% s.d 15% masih dapat diterima sebagai biaya bunga.

Dari aspek regulasi ekonomi diharapkan adanya keterbukaan pasar luar negeri untuk dapat dimasuki. Pemerintah di negara tujuan diharapkan tidak melakukan pembatasan masuknya film atau investasi film dari Indonesia

2. Asumsi Bisnis

Dampak Covid - 19, permintaan terhadap industri *game* terindikasi mengalami kenaikan sebesar 10- 20 % dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan industri *game* mencapai 25 -30% pertahun dan diasumsikan setidaknya memiliki pertumbuhan yang sama setiap tahunnya.

Jumlah pendengar *podcast* di Indonesia terindikasi mengalami peningkatan sebesar 20%. Diasumsikan tingkat pertumbuhan *podcast* di Indonesia setidaknya di angka 10% hingga 5 tahun ke depan

B. Aspirasi Umum Pemegang Saham Tahun 2020

Sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-21/MBU/2012 tanggal 27 Desember 2012 Bab II huruf C Pasal 22, Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal (*Shareholder Aspiration*) yang disampaikan pada Surat Nomor S-487/MBU/08/2017 menjadi panduan dasar dalam penyusunan dokumen perencanaan yang terdiri dari:

- a. Sasaran Umum, Asumsi-asumsi Dasar Makro, dan Sasaran Kinerja;
- b. *Specific Targets*.

Adapun Sasaran Kinerja terdiri dari:

1. Sasaran Keuangan

a. Absolute Target

Adalah target dalam nilai mutlak yang untuk masing-masing BUMN ditetapkan oleh masing-masing Deputi Teknis sesuai dengan target yang ditetapkan dalam Rencana Strategis Kementerian BUMN 2015-2019, meliputi target-target sebagai berikut:

1. Total Aset;
2. Laba;
3. Total Ekuitas;
4. Capex (*Capital Expenditure*);
5. Dividen.

b. Main Target

Adalah indikator-indikator utama yang dapat menggambarkan keberhasilan akan kinerja dari suatu perusahaan dan dapat diperbandingkan. Target harus lebih baik dari pencapaian tahun sebelumnya dan/atau lebih tinggi dari rata-rata industri, meliputi target-target sebagai berikut:

1. *Sales to Average Asset* (mengukur produktivitas);
2. *Debt to Equity Ratio* (DER) dan *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) (mengukur leverage);
3. *EBITDA Margin* dan *Net Profit Margin* (mengukur efisiensi);

4. *Return on Equity dan Return on Asset* (mengukur profitabilitas dari total ekuitas dan aset);
5. *Market Share*;
6. *Current Ratio*;
7. *Operating Cashflow to Sales*;
8. *Cash flow to Debt Ratio*.

c. *Specific Target*

Adalah indikator tambahan yang bersifat lebih spesifik terhadap industri tertentu yang dapat dibandingkan dengan pasar untuk menilai hubungan kinerja keuangan dan operasional suatu perusahaan, dengan target harus lebih tinggi dari capaian tahun sebelumnya dan/atau lebih tinggi dari rata-rata industri.

Indikator dari *Specific Target* untuk Perum PFN antara lain:

1. *EBITDA*: Laba Sebelum Pajak di luar Beban Depresiasi dan Amortisasi serta Beban Bunga/Keuangan dibagi dengan Beban Bunga Perusahaan pada periode tahun berjalan. Rasio ini digunakan untuk melihat kemampuan solvabilitas perusahaan dalam melakukan pembayaran bunga dari setiap EBITDA yang dihasilkan. Semakin tinggi indikator ini, semakin menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menyerap tambahan pembiayaan baru.
2. *Number of new product/services*: jumlah jasa atau produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan dalam mendiversifikasi jasa atau produk yang ada saat ini. Semakin tinggi jumlah jasa atau produk tersebut, semakin tinggi kreativitas dan pengembangan usaha maupun bisnis unit perusahaan.
3. *New Partnership*: banyaknya *partnership* atau kerjasama baru dengan institusi-institusi lain akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Semakin banyak kerjasama bisa berarti semakin besarnya pasar mereka, bisa terjadi pemotongan biaya produksi maupun biaya-biaya lain, berbagi informasi untuk saling menguntungkan, dan hal-hal lainnya.
4. *Lower production cost*: biaya yang dikeluarkan dalam mengolah sebuah barang. Untuk mengukur nilai per unitnya, hal yang dilakukan adalah membagi total produksi dengan total unit hasil mereka. Hal yang paling baik adalah apabila perusahaan bisa mengolah *production cost* mereka agar bisa digunakan secara efektif dan tepat.
5. *New Partnership*: mengukur kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru.

6. *Customer Satisfaction Index*: mengukur tingkat kepuasan pelanggan, diukur melalui hasil *survey* pelanggan.

7. *Maturity level of Risk Management*: tingkat kematangan manajemen resiko, diukur berdasarkan hasil asesmen.

2. Sasaran Non Keuangan

Kinerja Operasional merupakan parameter untuk mengukur sejauh mana perusahaan mencapai target-target operasional sesuai *core business* perusahaan. Pembandingnya menggunakan tolak ukur industri atau kinerja masa lalu. Target harus lebih tinggi dari capaian tahun sebelumnya atau lebih tinggi dari rata-rata industri.

No	SHAREHOLDER ASPIRATION	SATUAN	Audited 2018	Prognosa 2019	RKAP 2020	KETERANGAN
A. SASARAN KEUANGAN						
I ABSOLUTE TARGET						
1	Total Aset	Rp	41.816.397.498	39.501.303.153	56.949.916.687	Memenuhi
2	Laba	Rp	5.234.851.785	367.427.800	8.922.728.873	Memenuhi
3	Total Ekuitas	Rp	20.597.859.058	20.965.286.856	29.888.015.729	Memenuhi
4	Capex (Capital Expenditure)	Rp	106.549.002	459.800.000	967.150.000	Memenuhi
II MAIN TARGET						
1	Sales to Avarage Assets	%	98,19	72,72	138,11	Memenuhi
2	Debt to Equity Ratio	%	103,01	88,41	90,54	Belum Memenuhi
3	EBITDA Margin	%	36,00	11,52	35,27	Memenuhi
4	Net Profit Margin	%	26,97	2,72	23,64	Memenuhi
5	Return on Equity	%	34,07	1,78	42,56	Memenuhi
6	Return on Asset	%	12,52	0,93	15,67	Memenuhi
7	Market Share	%	-	-	-	Belum ada Indikator
8	Current Ratio	%	61,64	70,30	108,31	Memenuhi
9	Operating Cash flow to Sales	%	51,62	(14,89)	12,70	Memenuhi
10	Cash flow to Debt Ratio	%	(4,52)	(10,87)	17,71	Memenuhi
III SPECIFIC TARGET						
1	EBITDA÷Interest	%	1.606	197	1.263	Memenuhi
2	Number of new product/services	Paket	-	3	5	Memenuhi
3	New Partnership	Lembaga	4	6	13	Memenuhi
4	Lower Production Cost	Rp	2.710.375.447	4.237.193.578	637.500.000	Memenuhi
B. SASARAN NON KEUANGAN						
1	Pemenuhan Penugasan Pemerintah	Rp	-	-	-	Tidak Ada
2	Kinerja Operasional untuk KPI (dari specific targets)					
	- <i>New Product/Services</i>	Paket	-	3	5	Memenuhi
	- <i>New Partnership</i>	Lembaga	4	6	13	Memenuhi
3	Ketepatan Penyampaian Laporan Berkala BUMN secara elektronik	%	100	100	100	Memenuhi

C. Arah Kebijakan Perusahaan

Sebagai badan usaha, Perum PFN adalah perusahaan yang bergerak di bidang Produksi film dan pelayanan jasa teknik perfilman. Perum PFN didirikan untuk turut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional melalui penyelenggaraan usaha Produksi film serta usaha pelayanan jasa teknik perfilman nasional, sebagai salah satu sarana penerangan, pengajaran sejarah, pendidikan, kebudayaan, dan hiburan yang perlu dikembangkan dalam rangka pembentukan karakter bangsa dan pembangunan manusia.

PFN selaku BUMN tentu memiliki tugas dan fungsi pokok yang sama dengan yang lainnya, yakni bersama-sama berupaya menambah pundi-pundi pendapatan Negara demi tercapainya kemajuan ekonomi untuk kemaslahatan bersama. Sebagaimana tertuang dalam sebagian substansi dari UU No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN, bahwa disamping tujuan ekonomi BUMN juga memiliki orientasi fungsional dalam membantu pemerintah untuk merumuskan dan mengkoordinasikan, strategi serta kebijakan terkait bidang usaha yang digelutinya untuk menunjang agenda pembangunan nasional secara terintegrasi.

Perum PFN merupakan satu-satunya BUMN dengan bidang usaha industri kreatif. Oleh karena itu memungkinkan bagi PFN untuk berperan mewakili pemerintah sebagai episentrum sinergisitas bisnis antar BUMN maupun sektor privat lainnya, dalam upaya mengkapitalisasi nilai ekonomis dari unit bisnis khususnya sektor film, animasi, serta unit produk dan jasa kreatif lainnya bagi perekonomian nasional pada skala makro maupun mikro. Maka dari itu mengacu pada proposisi di atas PFN menetapkan VISI dan MISI perusahaan pada dokumen RJPP ini sebagai berikut:

Visi : PFN Badan Usaha Milik Negara di bidang pembiayaan produksi film dan pembiayaan penciptaan konten kreatif dan mendukung produser pemula dalam akses pada teknologi produksi

Misi : Mendorong perkembangan industri film dan industri konten kreatif Indonesia melalui pembiayaan dan penetrasi pasar global

Strategi : 365 hari Bersama PFN mencerahkan, mendidik dan menghibur

D. Arah Pengembangan Perusahaan

Demi mendukung Visi Indonesia untuk membawa Indonesia dalam menghadapi tantangan fenomena global dan digital, maka Perum PFN telah menetapkan beberapa langkah kinerja *Go Global* dan *Go Digital* sebagai berikut :

a. *Go Global*

Perum PFN akan melakukan kerjasama secara global ke beberapa Negara, dengan melakukan sinergi dengan KBRI-KBRI untuk beberapa project kerjasama, antara lain:

1. Program *Festival of Indonesian Films Overseas* (FIFO), yang tahun lalu telah berhasil diselenggarakan dengan sukses di KBRI Warsawa – Polandia, pada tanggal 10-11 Desember 2019.
2. Intellectual Property Rights (IPR) yang dapat dikerjasamakan dengan KBRI untuk penayangan film-film PFN dalam bentuk *theatrical* maupun *documenter*.
3. Perum PFN akan melakukan kerjasama dengan sutradara-sutradara mancanegara, pada kuartal 1 tahun 2020 ini akan melakukan studi banding ke Industri Film Korea dan Hollywood.
4. Perum PFN sudah menjajaki kerjasama dengan industri film Hollywood untuk beberapa project film Keanu Reeves dan Shawn Stone, dengan 2 judul film, yaitu *Finding* dan *What Should Happen In Paradise*.

b. *Go Digital*

Langkah awal yang akan dilakukan Perum PFN dalam program *Go Digital* ini adalah sebagai berikut :

1. Perum PFN sudah memberlakukan kebijakan untuk semua pegawai wajib melakukan komunikasi internal maupun eksternal dengan email resmi Perum PFN, sehingga semua alur proses dapat terekam dan terdokumentasi dengan baik.
2. Divisi Sumber Daya Manusia sudah menggunakan Human Resources Information System, dimana system menyimpan database pegawai, absensi dan *payroll*.
3. Sinergi yang dilakukan oleh Perum PFN selain dengan BUMN, yaitu dengan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Adapun kerjasama yang dilakukan, adalah sebagai berikut :
 - BUMD :

- Bali dengan judul film I Gusti Ngurah Rai
 - Nusa Tenggara Timur dengan judul film 5 Menerjang Badai
- BUMS :
- Sinergi dan Kolaborasi dengan *Production House* (PH), yaitu kerjasama 4 film dengan MaxPictures
 - Penjualan IPR film-film daerah saat ini \pm 50 film ke mancanegara



Sejalan dengan RKAP tahun 2020, dalam RJPP 2020 - 2024, arah pengembangan perusahaan lebih dipertajam dengan berlandaskan PP No. 05 tahun 1988 dan sesuai dengan Nawa Cita dan Visi Indonesia untuk ketahanan Negara, pengembangan ekonomi, pengajaran sejarah dan kepribadian bangsa. Maka, arah pengembangan bisnis Perum PFN adalah :

1. Perum PFN mempunyai *Niche market* yang spesifik yaitu sesuai dengan PP No. 05 tahun 1988 tentang ketahanan Negara, pengembangan ekonomi, pengajaran sejarah dan kepribadian bangsa yang mana *private sector* tidak tertarik untuk memproduksi film-film tersebut. Maka, Perum PFN akan spesifik dengan *niche market* tersebut untuk memproduksi film—film tersebut. Selain itu, Perum PFN juga akan memproduksi film untuk tujuan hiburan dan edukasi.
2. Perum PFN selain memproduksi film layar lebar, juga akan memproduksi film FTV. Memproduksi film FTV dapat menekan biaya dan pesan yang akan disampaikan pada masyarakat juga sama tersampaikan sama halnya dengan film layar lebar. Film FTV

lebih mudah untuk menarik minat sponsor karena biaya Produksi film ringan. Melalui film FTV juga dapat dipecah ke dalam platform lain (Netflix, Iflix, Go Play, dll). Maka, yang pertama akan dihidupkan dalam Film FTV adalah serial boneka Si Unyil. Sembari itu, Perum PFN akan menciptakan ekosistem sejenis Unyil.

3. Perum PFN akan bekerjasama dengan *public dan private sector* dari mancanegara untuk film-film dokumenter tentang Indonesia.
4. Perum PFN akan menjadi *Executing Agent* dari Kementerian dan atau Lembaga yang mempunyai kepentingan dalam hal Produksi informasi, sosialisasi, pengajaran bela Negara, ketahanan bangsa seperti halnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kementerian Pertahanan, Kementerian Dalam Negeri, Kepolisian dan Angkatan, dan Komisi Pemberantasan Korupsi.
5. Perum PFN menerima jasa Konsultan Komunikasi yang berupa jasa koonsultan kehumasan, jasa konsultan diplomasi publik, jasa konsultan *marketing communication*.
6. Perum PFN melakukan optimalisasi aset berupa :
 - Optimalisasi aset Perum PFN Jl. Otto Iskandardinata Raya
 - Optimalisasi aset Perum PFN Jl. Tendean
 - Optimalisasi aset penjangkakan dengan TVRI dan Rencana Kawasan perfilman di area Kereta Cepat Jakarta Bandung (studio alam)
 - Optimalisasi *heritage-heritage* BUMN (yang diperuntukkan untuk Café Cinema/bioskop rakyat)
7. Perum PFN akan melakukan festival untuk meningkatkan brand awareness dan perluasan pangsa pasar antara lain :
 - a. PFN Shorts Indie Films for Children and Families (P-FCP)

Festival film independen dengan tema anak dan keluarga diperuntukkan untuk umum yang akan diselenggarakan pada 23 Juli memperingati hari Anak Nasional. Film-film tersebut dapat dibuat melalui handphone dan atau teknologi sederhana lainnya. Festival diadakan se JABODETABEK.
 - a. PFN Festival of Films on Women Vital Voices (P-FWVV)

Festival Film yang diperuntukkan bagi Perempuan dalam memperingati hari perempuan dengan menggandeng Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Kementerian Ketenagakerjaan, Komisi Nasional Perempuan, dan Jurnal Perempuan. Film dibuat dengan handphone dan atau teknolgi sederhana

lainnya. Selain itu juga melakukan pemutaran-pemutaran film dengan mengundang sineas-sineas senior dan pemula untuk saling berjejaring.

b. PFN Festival of Indonesian Films Overseas (P-FIFO)

Festival film untuk overseas dan dilakukan di mancanegara untuk mempromosikan Indonesia sebagai lokasi film dan promosi pelayanan dan produk Indonesia lainnya. Dalam PFN FIFO ini juga akan menggandeng para cineas-cineas muda Indonesia untuk mendapatkan kelas perfilman pada kampus-kampus terkenal di mancanegara.

Festival tersebut sepenuhnya akan dilaksanakan dengan PFN tidak mengeluarkan pendanaan. Partner event organizer PFN yang akan mencari pendanaan dengan *sharing* profit. Sementara Festival of Indonesian Films Overseas dilaksanakan dengan dukungan pendanaan dari KBRI.

8. Optimalisasi Aset

- a. Optimalisasi aset Perum PFN berupa Arsip Film, Foto, dan Poster yang disimpan oleh Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI);
- b. Optimalisasi aset Film Kuambil Lagi hatiku dengan Bioskop Rakyat (dikelola oleh Pemda DKI Jakarta) dan tidak menutup kemungkinan dengan pihak-pihak lainnya;
- c. Optimalisasi Studio PFN di Jl. Otto Iskandardinata dengan Lemmon.id (di bawah PT Telkomsel) dan dengan PT ICON+ (Anak Perusahaan PT PLN);
- d. Optimalisasi aset Perum PFN di Jl. Otto Iskandardinata dengan PT WIKA Realty;
- e. Optimalisasi aset Perum PFN di Jl. Tendean dengan PT PP Property;
- f. Optimalisasi aset Gedoeng Jasindo di Kota Tua Jakarta dengan PT Pesonna Indonesia Jaya untuk bioskop rakyat;
- g. Optimalisasi aset gedung PT Jasa Marga di ruas Jalan Tol 260 dan 360 Trans Jawa-Sumatera untuk café cinema;

E. Kegiatan Pokok Perusahaan

Kegiatan pokok Perum PFN sebagai berikut :

a. Infrastruktur yang Terintegrasi :

I. Penyediaan infrastruktur produksi dan pasca produksi karya-karya kreatif berbasis teknologi :

- *Sound stages* (studio)
- Peralatan *shooting* (perlengkapan kamera, *lighting*, suara, genset dan lain lain)
- Studio pasca Produksi
- Studio audio
- Studio animasi dan *render farm*
- Penyewaan ruang kantor

II. Penyediaan infrastruktur distribusi dan ekshibisi karya-karya kreatif berbasis teknologi media dan film :

- Jaringan bioskop komunitas
- Jaringan televisi satelit dan *streaming*

III. Penyediaan infrastruktur Pusat Monitoring dan Data Industri :

- *Media monitoring*
- *Integrated Box Office System for Cinema*

b. Produksi *audio visual* dalam bentuk :

1. Film layar lebar (*Features Film*)
2. Film dokumenter
3. Animasi
4. Program TV
5. Iklan Layanan Masyarakat (PSA)
6. Iklan komersial
7. *Filler*
8. *Company Profile*
9. *Database & Monetizing Footages* PFN
10. Infografis dan videografis

c. Distribusi:

1. Akuisisi dan distribusi program TV untuk TV satelit dan TV *streaming*
2. Akuisisi dan distribusi film Indonesia untuk jaringan *Micro Cinema*
3. *Media placement*

d. Ekshibisi

1. Pembangunan jaringan Bioskop Komunitas di tingkat kecamatan/ kabupaten kota di seluruh Indonesia
2. Pembangunan jaringan *TV Streaming*

e. Production Services

Penyediaan layanan untuk produksi film yang dilakukan oleh perusahaan asing di Indonesia meliputi perizinan, pencarian lokasi, akomodasi, transportasi dan logistik.

f. Pendidikan dan Pelatihan Film

Pendidikan dan Pelatihan Film akan menggandeng Diaspora yang merepresentasikan dari Sekolah masing-masing.

1. *Workshop*
2. Sekolah Film

F. Sasaran Dan Strategi Perusahaan

A. Sasaran

Dengan memperhatikan analisis eksternal dan internal yang masih dihadapi Perusahaan, maka sasaran Perusahaan tahun 2020 adalah menjadikan Perum PFN menjadi perusahaan yang sehat dan memiliki sumber pendanaan yang likuid. Di samping itu, tahun 2020, Perusahaan diharapkan sudah dapat mencapai sasaran jangka panjang perusahaan.

Sasaran untuk masing-masing Divisi adalah sebagai berikut :

1. Pemasaran :

- a. Terlaksananya kegiatan pemasaran film : *event* yang mendukung kerja bidang pemasaran, target besaran nilai *sponsorship* untuk memenuhi Produksi film-film Perum PFN;
 - b. Tercapainya target pendapatan perusahaan sesuai dengan RJPP 2020 - 2024;
 - c. Peningkatan besaran bisnis perusahaan;
 - d. Peningkatan jumlah *client* melalui kerjasama/sinergi antarBUMN dan anak perusahaannya, Lembaga Kementerian dan Non-Kementerian, maupun perusahaan swasta;
 - e. Tercapainya target jumlah penonton film-film yang akan diproduksi oleh Perum PFN.
2. Produksi Film Layar Lebar :
- a. Penayangan film-film yang diproduksi di seluruh layar lebar di Indonesia dengan kualitas yang baik;
 - b. Menghasilkan produk yang memenuhi kelayakan dan tepat waktu;
 - c. Efisiensi biaya produksi tanpa mengurangi kualitas yang diharapkan;
 - d. Tersedianya fasilitas jasa teknik yang berkualitas dan mampu untuk mendukung pencapaian target produksi;
 - e. Terlaksananya produksi : pembuatan film, video dokumenter, konten program, dan animasi;
 - f. Penayangan kembali film ‘Kuambil Lagi Hatiku’ melalui bioskop komunitas.
3. Produksi MP & NF :
- a. Memproduksi konten video seperti *Video Profile, short movie, web series, infografis/animasi, TVC/PSA, FTV* atau konten digital lainnya;
 - b. Menghasilkan produk yang memenuhi kelayakan dan tepat waktu;
 - c. Efisiensi biaya produksi tanpa mengurangi kualitas yang diharapkan;
 - d. Tersedianya fasilitas infrastruktur dan jasa teknik yang berkualitas dan mampu untuk mendukung pencapaian target produksi;
4. Sumber Daya Manusia dan Umum :
- a. Tercapainya peningkatan kualitas SDM;
 - b. Terwujudnya SOP yang dilaksanakan secara disiplin;
 - c. Terpenuhinya kebutuhan penunjang kinerja pegawai;
 - d. Kontinuitas pengelolaan aset perusahaan secara optimal;

- e. Mampu melaksanakan pengelolaan Database Pegawai, Remunerasi & *Payroll*, Penilaian Kinerja Pegawai secara digital dan terintegrasi.

5. Keuangan :

- a. Penyediaan dana yang cukup untuk mendukung operasional perusahaan;
- b. Pengelolaan manajemen keuangan yang “*prudent*”;
- c. Tercapainya penilaian akuntansi yang ‘wajar untuk semua hal yang material’;
- d. Tercapainya penyusunan laporan keuangan yang tepat waktu;
- e. Tercapainya tertib inventarisasi aset perusahaan;
- f. Tercapainya tertib pengelolaan anggaran perusahaan.

6. Sekretaris Perusahaan

- a. Mendukung seluruh divisi untuk akses informasi pada Kementerian/Lembaga dan BUMN serta anak perusahaan BUMN;
- b. Memfasilitasi Pimpinan dari Kementerian/Lembaga, BUMN dan anak perusahaan BUMN dengan Pimpinan Perum PFN untuk kepentingan perusahaan masing-masing;
- c. Meneruskan informasi yang didapat dari Kementerian/Lembaga dan BUMN serta anak perusahaan BUMN untuk kepentingan Perum PFN dan atau sebaliknya;
- d. Melakukan kegiatan-kegiatan untuk menyampaikan citra positif Perum PFN pada masyarakat umum;
- e. Menyebarluaskan berita-berita positif dari Perum PFN;
- f. Memanfaatkan secara maksimal media publikasi baik melalui cetak, elektronik, dan atau media sosial lain seperti website, instagram, facebook, twitter, linkedin untuk menyebarluaskan informasi positif terkait Perum PFN.

7. Satuan Pengawas Internal

- a. Menjadikan seluruh unit kerja memahami manfaat atas pengendalian internal di perusahaan;
- b. Melaksanakan Program kerja pemeriksaan tahunan yang dilakukan dengan tepat waktu dan diikuti tindak lanjut rekomendasi temuan hasil pemeriksaan;
- c. Meningkatkan hubungan dengan eksternal auditor atau instansi pemeriksa lainnya;
- d. Melakukan Evaluasi Implementasi Prinsip GCG.

B. Strategi

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka diperlukan strategi-strategi sebagai berikut:

1. Korporasi :

- a. Melakukan restrukturisasi secara menyeluruh dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan;
- b. Melakukan penggantian, penambahan, perawatan dan pemeliharaan peralatan yang dimiliki, maka seluruh sumber daya yang ada akan dioptimalkan penggunaannya dengan fokus pada peningkatan mutu produksi dan pemenuhan kepuasan pelanggan;
- c. Meningkatkan jumlah *market share* terhadap film-film yang diproduksi dan atau jasa teknik perfilman yang dimiliki;
- d. Meningkatkan perjanjian kerja sama antara Kementerian/Lembaga, Perusahaan BUMN, anak perusahaan dan afiliasinya, dan Swasta untuk menambah klien baru;
- e. Optimalisasi aset yang tidak likuid menjadi aset yang likuid.

2. Bisnis :

Unit bisnis produksi film layar lebar, FTV, dokumenter, dan OTT merupakan unit bisnis strategis dan sangat dominan serta memiliki pengaruh yang luas terhadap keberhasilan perusahaan, sehingga hal tersebut akan terus dikembangkan.

Untuk itu, upaya yang digunakan untuk mengoptimalkan unit bisnis ini akan dilaksanakan dengan strategi :

- a. Mengawal tahap pra Produksi khususnya penulisan skenario secara seksama;
- b. Mengawal tahap Produksi dengan pihak yang mempunyai kompetensi di bidangnya;
- c. Melakukan strategi penjualan film-film dengan masif dan terukur;
- d. Meningkatkan mutu SDM, kemampuan sarana dan prasarana serta fasilitas jasa teknik film;
- e. Melakukan perbaikan terhadap peralatan/mesin yang lama maupun pemeliharaan terhadap yang baru agar dalam kondisi siap pakai, serta pengaturan penggunaan peralatan secara efektif dan efisien sehingga dicapai produktivitas yang tinggi;
- f. Meningkatkan kualitas produk dengan melakukan perencanaan pengelolaan serta pengawasan/supervisi untuk menghasilkan produk yang berkualitas, efektif dan efisien.

Selain bisnis utama, usaha diversifikasi lainnya terus dikembangkan dan diperkuat, dengan strategi sebagai berikut:

- a. Bekerja sama dengan pihak ketiga yang kompeten di bidangnya dan menguntungkan untuk perusahaan;
- b. Menjaga kualitas yang baik dari jasa yang ditawarkan sehingga perusahaan yang menerima jasa dari Perum PFN akan mengutamakan jasa dari Perum PFN di kemudian hari;
- c. Menambah tenaga pemasaran yang kompeten untuk memasarkan perluasan bisnis;
- d. Meningkatkan portfolio di bidang diversifikasi usaha.

3. Pemasaran :

- a. Melakukan berbagai kegiatan pemasaran demi tercapainya pendanaan untuk Produksi film-film;
- b. Menjalin hubungan baik dan melaksanakan upaya pemasaran proaktif dengan lembaga kementerian maupun non kementerian, BUMN, BUMD dan anak usahanya, serta pihak swasta;
- c. Mendaftar sebagai rekanan divisi pengadaan BUMN lainnya dan mengikuti *beauty contest*/pelelangan sesuai dengan ketentuan pengadaan yang berlaku;
- d. Memanfaatkan perkembangan teknologi sebagai peluang untuk memasarkan produk-produk Perum PFN yang sudah ada maupun yang akan datang dengan video *showreel* dan video *content*/portfolio yang diunggah di *media online*;
- e. Melakukan riset pasar untuk penetapan harga jual maupun untuk mengetahui peta pasar;
- f. Memanfaatkan *mass presentation* melalui *bussiness opportunity seminar* dengan lembaga kementerian maupun non kementerian, BUMN, BUMD, untuk memperoleh klien bagi Perum PFN;
- g. Melakukan kerjasama dengan sineas maupun rumah produksi lokal maupun internasional;
- h. Menginisiasi jaringan bioskop komunitas di daerah-daerah dengan bekerjasama dengan BUMN, pemerintah daerah maupun investor.

4. Produksi Film Layar Lebar :

- a. Memproduksi film-film yang sudah direncanakan dengan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik;

- b. Meningkatkan kualitas SDM dalam Produksi;
 - c. Melakukan perbaikan fasilitas dan peralatan produksi yang tidak berfungsi dengan baik;
 - d. Secara selektif mengadakan fasilitas dan peralatan produksi baru yang sesuai kebutuhan pasar;
 - e. Melaksanakan perawatan terhadap fasilitas dan peralatan produksi untuk menjamin keandalannya.
5. Produksi MP & NF :
- a. Memproduksi konten video yang sudah direncanakan dengan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik;
 - b. Meningkatkan kualitas SDM dalam Produksi;
 - c. Memproduksi permintaan jasa dari klien secara tepat waktu dan dengan kualitas yang baik;
 - d. Mendokumentasikan event BUMN dan proyek *Megastructure* negara;
 - e. Melakukan perbaikan fasilitas dan peralatan produksi yang tidak berfungsi dengan baik;
 - f. Secara selektif mengadakan fasilitas dan peralatan produksi baru yang sesuai kebutuhan pasar;
 - g. Melaksanakan perawatan terhadap fasilitas dan peralatan produksi untuk menjamin keandalannya.
6. Keuangan :
- a. Mencari sumber pembiayaan lain apabila dana perusahaan tidak cukup untuk membiayai kegiatan usaha;
 - b. Optimalisasi aset produktif dan tidak produktif;
 - c. Mengupayakan semaksimal mungkin keterkaitan antara pengeluaran dengan pendapatan yang akan diterima;
 - d. Menjalankan sistem pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien.
7. Sekretaris Perusahaan
- a. Melakukan penambahan subdivisi bagian hubungan antar lembaga dan sinergi BUMN;

- b. Menguatkan penyebarluasan informasi Perum PFN melalui kanal media sosial yang dikelola secara aktif;
 - c. Memberikan dampak positif pada masyarakat luas melalui kegiatan yang berhubungan dengan film dan jasa teknik perfilman;
8. Satuan Pengawas Internal
- a. Melakukan monitoring dan evaluasi atas temuan dan tindakan lanjutan laporan hasil pemeriksaan (LHP) atas pemeriksaan sebelumnya.
 - b. Menyusun program kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) tahunan berdasarkan skala prioritas dan implementasi penerapan GCG di setiap unit kerja
 - c. Melakukan evaluasi dan review pengendalian intern kegiatan unit serta kesinambungan
 - d. Peningkatan kompetensi auditor secara bertahap melalui Pendidikan dan pelatihan
 - e. Berkoordinasi yang baik dengan unit lainnya dalam menjalin komunikasi yang baik dengan Kantor Akuntan Publik (KAP) dan instansi pemeriksa lainnya
 - f. Berpartisipasi dalam kegiatan komunitas SPI

KEBIJAKAN

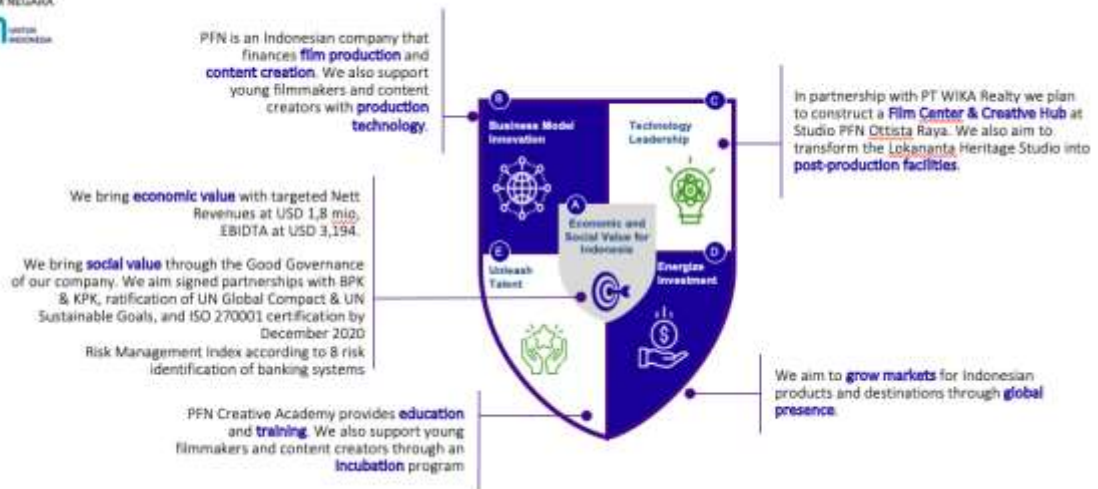
1. Pemasaran :
 - a. Melakukan kegiatan Pemasaran dengan memegang prinsip Good Corporate Governance (GCG);
 - b. Meningkatkan kegiatan pemasaran dengan aktivitas-aktivitas yang mendukung pemasaran secara masif;
 - c. Melakukan negosiasi kegiatan pemasaran dengan klien secara tertulis melalui alat komunikasi kantor baik melalui persuratan dan atau email;
 - d. Menetapkan tenaga fungsional yang mumpuni dalam melakukan pemasaran terhadap film-film yang akan diproduksi dan atau terhadap jasa pelayanan komunikasi;
 - e. Meningkatkan kerjasama dengan klien untuk peningkatan pemasaran produk;
2. Produksi Film Layar Lebar :
 - a. Mengkawal proses pra Produksi dengan seksama;

- b. Menetapkan standar produksi yang lengkap dan layak tayang untuk setiap perencanaan produksi;
 - c. Melakukan pengawasan dan pengendalian produksi dengan cermat;
 - d. Menetapkan tenaga fungsional yang mampu bekerja optimal sesuai dengan tuntutan standar kualitas;
 - e. Menetapkan peralatan terbaik untuk proses produksi;
 - f. Melakukan investasi peralatan fasilitas jasa teknik;
 - g. Mengalokasikan *budget* untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas jasa teknik;
 - h. Menetapkan biaya/harga yang kompetitif;
 - i. Peningkatan keterampilan dan wawasan tenaga fungsional fasilitas jasa teknik.
3. Produksi MP & NF :
- a. Mengkawal proses pra Produksi dengan seksama;
 - b. Menetapkan standar produksi yang lengkap dan layak tayang untuk setiap perencanaan produksi;
 - c. Melakukan pengawasan dan pengendalian produksi dengan cermat;
 - d. Menetapkan tenaga fungsional yang mampu bekerja optimal sesuai dengan tuntutan standar kualitas;
 - e. Menetapkan peralatan terbaik untuk proses produksi;
 - f. Melakukan investasi peralatan fasilitas jasa teknik;
 - g. Mengalokasikan *budget* untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas jasa teknik;
 - h. Menetapkan biaya/harga yang kompetitif;
 - i. Peningkatan keterampilan dan wawasan tenaga fungsional fasilitas jasa teknik.
4. Sumber Daya Manusia dan Umum :
- a. Menyusun SOP terbaru ketika dibutuhkan dan memantau berjalannya SOP tersebut untuk diimplementasikan secara disiplin;
 - b. Menyusun sistem informasi pengelolaan pegawai secara digital dan terintegrasi;
 - c. Melakukan pengembangan sistem rekrutmen dan seleksi berdasarkan metode terkini;
 - d. Melaksanakan evaluasi KPI dan analisa beban kerja pegawai;
 - e. Melakukan Pendidikan dan Pelatihan pegawai;
 - f. Evaluasi kinerja tiap 3 bulan;
 - g. Program *reward and punishment*;
 - h. Pembinaan pegawai;
 - i. Menetapkan standar pelaksanaan pengelolaan aset perusahaan;

- j. Memprogram Kesehatan dan Keselamatan Kerja;
 - k. Pengadaan barang kebutuhan penunjang kinerja karyawan;
 - l. Melakukan Optimalisasi Aset perusahaan;
 - m. Menyelesaikan permasalahan-permasalahan hukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - n. Mengkawal berjalannya usaha Perum PFN baik dalam penjualan jasa dan atau asset sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - o. Penggunaan aset sesuai sistem dan prosedur yang ada.
5. Keuangan dan Akuntansi :
- a. Penerapan sistem akuntansi secara transparan;
 - b. Menindaklanjuti temuan pemeriksa, sehingga hal yang sama tidak muncul kembali;
 - c. Penyusunan laporan yang terencana dengan baik dan tepat waktu;
 - d. Monitoring keuangan dalam project optimalisasi aset sesuai ketentuan yang berlaku;
 - e. Melakukan investasi yang dilakukan secara transparan dan menguntungkan perusahaan.
6. Sekretaris Perusahaan :
- a. Melakukan hubungan komunikasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - b. Memfasilitasi Divisi untuk mengakses informasi pada Kementerian/Lembaga dan atau BUMN serta anak perusahaan BUMN;
 - c. Melakukan kegiatan tanggung jawab sosial lingkungan.
7. Satuan Pengawas Internal
- a. Melakukan sosialisai berkesinambungan dalam peningkatan pemahaman Good Corporate Governance (GCG) kepada seluruh unit kerja perusahaan;
 - b. Menerbitkan Piagam Audit Intenal (Internal Audit Charter) dan Pedoman Audit Internal;
 - c. Menerbitkan perlengkapan GCG (*Code Of Corporate Governance, Board Manual, Code Of Conduct*);
 - d. Meningkatkan kapasitas SDM di Satuan Pengawas Internal melalui pelatihan dan Sertifikasi.

BAB V INDIKATOR KINERJA UTAMA

A. Irisan Sasaran Strategis dengan Kementerian BUMN



B. Penjabaran Sasaran Strategis

Prioritas A : Economic and Social Value for Indonesia

No	Indikator	Definisi	Satuan	Target	Progress	Formasi
A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia						
1	EBITDA	Interest Bearing Debt/EBITDA adalah rasio yang mengukur	Rp miliar	1,98	2	Laba Usaha+ Beban Depresiasi
2	Interest Bearing Debt to EBITDA Ratio	Rasio utang terhadap laba kotor (EBITDA) ini digunakan untuk	x (kali)	2,60	2,2	Interest bearing debt/EBITDA
3	Net Income	Laba bersih konsolidasi (Induk dan Anak Perusahaan)	Rp miliar	2,3	3,39	Laba bersih tahun berjalan
4	Produksi konten yang membangun Manusia Indonesia Seutuhnya dan Bela Negara	PP 05/1988 pasal 5 ayat 2 : Perusahaan adalah turut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai dengan kebijakan Pemerintah dengan cara menyelenggarakan usaha produksi film, dan usaha pelayanan jasa teknik film.	Jumlah	35 produk	20 produk	Pengikatan kerjasama dengan Kementerian dan Lembaga serta Lembaga Penyiaran yang bertupoksi Pembangunan Manusia Indonesia Seutuhnya dan Ketahanan Negara. Jumlah kontrak komersial dalam rangka memproduksi konten multiple platform dan film

Prioritas B : Business Model Innovation

No	Indikator	Definisi	Satuan	Target	Progress	Formula
B. Inovasi Model Bisnis						
1	Mengproduksi HAKI baru	PP 05/1988 membuka peluang pasar sangat besar bagi Perum PFN yang selama 3,5 (tiga setengah) tahun terakhir ditinggalkan untuk mengejar non-core yang terbukti gagal, maka kembali ke Bisnis Inti akan menjamin kebangkitan dan keberlanjutan usaha Perum PFN.	Jumlah	4 HAKI	Tahun 2019: 1 HAKI, sampai tahun ini ada 4 yang dalam proses, dengan penyelesaian 50-80%, 2 HAKI penjaminan produksi	Jumlah HAKI baru yang diproduksi di tahun 2020
2	Persetujuan KBUMN atas Integrasi Perum Produksi Film Negara, PT Balai Pustaka dan Perum LKBN Antara	Menjelaskan proses integrasi, integrasi bisnis (bukan integrasi organisasi) tetap relevan dilaksanakan untuk mengidentifikasi peluang yang terbuka dengan kesepakatan HAKU/LKBN/Asosiasi PT Balai Pustaka.	Waktu	Dec-20	50%	Waktu tahapan penyelesaian
3	Revitifikasi 48 HAKI lama	PP 05/1988 membuka peluang pasar sangat besar bagi Perum PFN yang selama 3,5 (tiga setengah) tahun terakhir ditinggalkan untuk mengejar non-core yang terbukti gagal, maka kembali ke Bisnis Inti akan menjamin kebangkitan dan keberlanjutan usaha Perum PFN.	Jumlah	12	Hingga Juni 2020 sudah berhasil merevitifikasi 6 HAKI lama	Jumlah Undi Film dan Konten yang berhasil direvitifikasi oleh Kementerian
4	Menyusun model bisnis pembiayaan termasuk di dalamnya meliputi SPR, Qualification Review Committee & Credit Committee	Membentuk mekanisme analisa kredit, mitigasi risiko, dll	Waktu	Dec-20	New Development	Menyusunkan dengan ketentuan yang berlaku bagi lembaga pembiayaan
5	Reorganisasi menjadi sepenuhnya struktur Film and Creative Content Financing Company	Struktur Organisasi sudah mulai menyesuaikan dengan pola kerahibuan model perusahaan pendanaan film dan konten kreatif, terutama pengujian dari sisi kendali keuangan, pengembangan usaha, dan pelayanan hukum.	Waktu	Nov-20	New Development	Perubahan struktur, nomenklatur, penyusunan SIM
6	Mengajukan permohonan terkait operasional PFN sebagai lembaga pembiayaan/investasi ke regulator	Sebagai lembaga pembiayaan/investasi, diperlukan permohonan ke instansi yang mengatur bidang pembiayaan dan/atau investasi	Waktu	Dec-20	New Development	Pengajuan selesai dilakukan
7	Mendapatkan investor atau bank sebagai sumber pendanaan	Mendapatkan pihak yang akan menyediakan dana untuk disalurkan	Waktu	Dec-20	New Development	Volume dana dalam Rujukan
8	Menyelesaikan pengajuan untuk mendapatkan dana PSO dari Pemerintah	Memproses dan menyelesaikan administrasi pengajuan untuk mendapatkan dana PSO dari Pemerintah	Waktu	Dec-20	New Development	Pengajuan selesai dilakukan
9	Menyelesaikan pengajuan untuk memperoleh PMN	Memproses dan menyelesaikan administrasi pengajuan untuk mendapatkan PMN dari Pemerintah	Waktu	Dec-20	New Development	Pengajuan selesai dilakukan

Prioritas C : Technology Leadership

No	Indikator	Definisi	Satuan	Target	Progress	Formula
C. Kepemimpinan Teknologi						
1	Membeli sistem Tata Kelola Produksi berbasis digital	Membentuk Sistem Tata Kelola Korporasi yang berbasis digital	Waktu	Dec-20	Sudah tercapai 20% sejak tanggal 12 Juni 2020	Pembentukan CMS dan semua turunannya berupa dokumen yang diperlukan untuk membentuk GCS dan produktivitas
2	Persetujuan Kementerian BUMN untuk kolaborasi dalam rangka optimalisasi studio produksi	Mendapatkan persetujuan dari KBUMN untuk Kolaborasi dalam rangka mengoptimalkan Studio PFN sehingga Perum PFN dapat bermitra (KSO) dengan pihak lain untuk mengakses TEKNOLOGI PRODUKSI konten multiple platform dan perfilman, termasuk di dalamnya adalah ketersediaan sistem, peralatan dan fasilitas.	Waktu	Sep-20	Sudah mendapatkan salinan mitra, tinggal mengajukan permohonan ke Kementerian BUMN	Diperolehnya Surat Persetujuan dari Kementerian BUMN
3	Menggunakan core system aplikasi untuk pembiayaan	Membangun dan / atau menggunakan core-system aplikasi untuk pembiayaan	Waktu	Dec-21	New Development	Sistem aplikasi pembiayaan sudah mulai digunakan sebagai backbone operasional pembiayaan
4	Integrasi bisnis dengan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom)	Melakukan kontrak kerjasama pengaliran pembiayaan film dan distribusi film di jaringan distribusi yang dimiliki oleh Telkom	Kontrak	Dec-21	New Development	Kontrak ditandatangani
5	Integrasi Bisnis PFN dan PNRI dalam rangka optimalisasi IP Lokananta	Melakukan kontrak kerjasama pengelolaan HAKI (bukan fixed asset) dengan PNRI/Lokananta. HAKI Lokananta berupa audiovisual yang mana tugas untuk mengelolanya merupakan bagian dari tugas Perum PFN sebagaimana tercantum di PP No. 5/1988.	Waktu	Nov-20	Lokananta telah memberikan daftar aset dan informasi awal. Pre-feasibility study sudah 80% selesai.	Tercapainya perjanjian kerjasama integrasi bisnis HAKI Perum PFN dengan PNRI/Lokananta

Prioritas D : Energize Investment

No	Indikator	Definisi	Satuan	Target	Progress	Formula
D. Pengembangan Investasi						
1	Menciptakan modul pembelajaran jarak jauh untuk PFN Creative Academy	Menciptakan mekanisme pembelajaran jarak jauh bekerjasama dengan berbagai kementerian dan lembaga termasuk Badan Pengelola Kartu Pekerja di bidang industri kreatif dan pembuatan film. Menjadi tempat uji kompetensi dalam rangkain nilai nilai Institut Keseman Jakarta dan BNSP	Jumlah	12 Modul	Sudah menyelesaikan 7 modul	Jumlah modul pembelajaran bidang perfilman
2	Kontrak Kerja sama PFN Film Center & Creative Hub di lahan Otista	Kondisi fisik infrastruktur yang dimiliki Perum PFN saat ini sudah tidak layak dan membahayakan keselamatan pegawai sehingga perlu membangun sarana produksinya sendiri	Waktu	Oct-20	MOU sudah ditandatangani. Sekarang tahap negosiasi harga.	Kontrak yang ditandatangani oleh Perum PFN dan mitra BOT
4	Ragasama optimalisasi HKI lama berupa GAMES dengan pola FPC3	Melakukan kontrak pembiayaan produksi GAMES dan 11 aset HKI PFN lama yang telah ditawarkan.	Jumlah	2 Games	Sudah diterima 8 proposal dari PH-Games. Sedang dalam tahap elaborasi teknis dan financial.	Co-production
5	Menyusun PORTFOLIO kerjasama dengan calon investor.	Dilaksanakan dengan mendengarkan peluang yang tersedia di stakeholder perbankan, lembaga pembiayaan, kementerian terkait, dll. Dengan menyelenggarakan FGD dan sejenis.	Waktu	Dec-20	New Development	
6	Menyusun portfolo Draft T.O kerjasama dengan calon investor	Menyusun portfolo kerjasama dengan calon investor		Dec-20	New Development	
7	Kesepakatan kerjasama PFN - KJRI LA	Melakukan kesepakatan kerja sama dengan KJRI LA dalam rangka mencari dan menentukan film produksi Hollywood yg akan (turut) dibiayai	Waktu	Oct-20	New Development	Tercapainya perjanjian kerjasama dalam mencari project low-budget production di Hollywood yang bisa diproduksi PFN
8	Kesepakatan kerjasama PFN - KJRI Seoul	Melakukan kesepakatan kerja sama dengan KJRI Seoul dalam rangka mencari dan menentukan film produksi Hollywood yg akan (turut) dibiayai	Waktu	Dec-20	New Development	Tercapainya perjanjian kerjasama dalam mencari project co-production Indonesia-Korea
9	Kesepakatan kerjasama PFN - KJRI Bangkok	Melakukan kesepakatan kerja sama dengan KJRI Bangkok dalam rangka mencari dan menentukan film produksi Hollywood yg akan (turut) dibiayai	Waktu	Dec-20	New Development	Tercapainya perjanjian kerjasama dalam mencari project co-production Indonesia-Thailand.

Prioritas E : Unleash Talent

No	Indikator	Definisi	Satuan	Target	Progress	Formula
E. Pengembangan Talenta						
1	Membenahi Lembaga Pendidikan Jumalata, Film dan Multimedia (Integrasi bisnis Antara, PFN dan BP)	Definisi membenahi Lembaga Pendidikan Jumalata, Film dan Media" adalah terbentuknya lembaga yang fokus pada pengembangan Pendidikan Jumalata, Film dan Media	Waktu	Dec-20	Isuasi pemenuhan dan pembahasan antara Perum PFN dan Antara	Lembaga pendidikan jumalata, film dan media terbentuk
2	Penetapan kemandirian BUMN untuk program pengembangan talenta, termasuk didalamnya program sukawati karyawan; dan untuk program HIPRO yaitu program pengembangan talenta muda unggulan (140 tahun)	Definisi memperoleh persetujuan kementerian BUMN untuk program pengembangan talent adalah disetujunya program untuk mengoptimalkan kompetensi talent sesuai dengan sasaran jabatan yang akan dibekali, termasuk didalamnya program sukawati direktur dan program pengembangan tip talent muda (di bawah umur 40 tahun).	Waktu	Sep-20	Masing-masing BUMN sudah memiliki konsepnya namun belum pernah saling berbagi konsepnya	Diperolehnya Surat Penetapan dan Kementerian BUMN
3	Penambahan Direktur Bisnis	Dalam organisasi baru sebagai lembaga pembiayaan maka akan dibentuk satu direksional baru yang akan menangani bisnis pembiayaan ini. Rekrutmen dimulai dari direksionalnya	Waktu	Nov-20	New Development	Direktur baru berhasil direkrut
4	Rekrutmen pegawai bekalat belakang dan pengalaman pembiayaan dan manajemen risiko	Definisi rekrut pegawai yang memiliki kemampuan di bidang analisa kredit dan analisa risiko yang akan terlibat aktif dalam proses pembiayaan kepada calon mitra	Waktu	Nov-20	New Development	Direkrutnya pegawai bidang analisa kredit dan analisa risiko

C. Program Prioritas

1. Pengembangan PFN Film Center and Creative Hub



2. Pengembangan IPR Product PFN



3. Pengembangan PFN Creative Academy



4. Pengembangan Integrasi Bisnis



5. Pengembangan Integrasi Lembaga Pendidikan Journalistik, Film dan Multimedia



6. Pengembangan Bisnis Layar



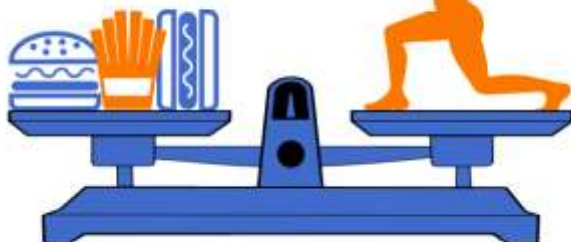
7. Pengembangan Content and Film Funding



LANGKAH TRANSFORMASI	FULL FILM INVESTMENT	COMBINATION	NEW BUSINESS
PEMBIAYAAN/INVESTASI	100 %	50%	25 %
BENCHMARK	Lembaga keuangan dan film funding	Lembaga film funding	Lembaga film funding
INFRASTRUKTUR DASAR	<ul style="list-style-type: none"> Perubahan pp no 5 tahun 1988 untuk transform lapangan usaha ke lembaga keuangan Perijinan OJK 	<ul style="list-style-type: none"> Perubahan pp no 5 tahun 1988 untuk transform lapangan usaha pembiayaan film sebagai core business Perijinan OJK 	<ul style="list-style-type: none"> Tanpa perubahan pp no 5 tahun 1988, namun perlu perijinan dari menteri untuk membuat unit bisnis baru Perijinan OJK
INTEGRASI BISNIS	Bank himbara	Bumn media, telkom, bank himbara	Bumn media, telkom, bank himbara
PENGUATAN SDM	<ul style="list-style-type: none"> Struktur organisasi lembaga pembiayaan Rekrutment bidang pembiayaan 	<ul style="list-style-type: none"> Stuktur organisasi penambahan direksi terkait pembiayaan Rekrutment bidang pembiayaan 	<ul style="list-style-type: none"> Stuktur organisasi untuk unit bisnis terkait pembiayaan Rekrutment bidang pembiayaan
OPERASIONAL MODEL KEUANGAN	Investment	Investment	Investment

8. Penguatan Sumber Daya Manusia

- PEMBENTUKAN DIREKTORAT BIDANG PEMBIAYAAN UNTUK MENUNJANG TRANSFORMASI BISNIS MENJADI PEMBIAYAAN FILM
- PEMBENTUKAN DIREKTORAT PRODUKSI UNTUK MENUNJANG BISNIS UTAMA PERLUASAAN DALAM PRODUKSI KONTEN DAN FILM
- PEREKRUTAN SUMBER DAYA DENGAN LATAR BELAKANG INDUSTRI PERFILMAN DAN KONTEN MEDIA SERTA ASPEK KEUANGAN PERBANKAN
- PENETAPAN STANDARD PENGELOLAAN ORGANISASI YANG PROFESIONAL DAN EFISIEN



HAY EVALUATION METHODE

PENGEMBANGAN SISTEM PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN HAY EVALUATION METHODE UNTUK MEMPERKUAT NILAI TAMBAH DAN KUALITAS SDM YANG DIMILIKI

KREATIF INOVATIF PRODUKTIF

PROFESIONAL INTEGRITAS

D. Program Kerja Direktorat Produksi

1. Divisi Pengembangan Produk dan Pra Produksi

- a. Terlaksananya 6 film tahap Pra Produksi
- b. Melakukan proses pengembangan skenario sampai tersusunnya skenario film layar lebar dan program televisi;
- c. Memiliki sistem basis data ide berbasis teknologi informasi;
- d. Memfokuskan diri pada proses pengembangan cerita. Cerita-cerita film yang dituangkan dalam bentuk skenario harus sudah tervalidasi baik dari segi substansi maupun penerimaan pasar;
- e. Menetapkan standar kreatif dan desain produksi yang lengkap, layak tayang dan tervalidasi untuk setiap perencanaan produksi;
- f. Membentuk komite skenario untuk membantu validasi skenario dari segi substansi ceritanya;
- g. Melakukan riset pasar untuk membantu validasi skenario dari segi penerimaan pasarnya;
- h. Melakukan pengawasan dan pengendalian produksi dengan cermat;
- i. Menetapkan tenaga fungsional yang mampu bekerja optimal sesuai dengan tuntutan standar kualitas;

2. Divisi In House Production

- a. Terlaksananya produksi 4 film layar lebar;
- b. Memproduksi 2 judul serial untuk televisi;
- c. Memproduksi konten video seperti *Video Profile, film, web series, infografis/animasi, TVC/PSA* atau konten digital lainnya;
- d. Memproduksi jasa konsultan komunikasi;
- e. Mendokumentasikan event BUMN dan proyek *Megastructure* negara;
- f. Menghasilkan produk yang memenuhi kelayakan dan tepat waktu;
- g. Efisiensi biaya produksi tanpa mengurangi kualitas yang diharapkan;
- h. Tersedianya fasilitas jasa teknik yang berkualitas dan mampu untuk mendukung pencapaian target produksi;
- i. Melakukan perbaikan fasilitas dan peralatan produksi yang tidak berfungsi dengan baik;

- j. Secara selektif mengadakan fasilitas dan peralatan produksi baru yang sesuai kebutuhan pasar;
- k. Melaksanakan perawatan terhadap fasilitas dan peralatan produksi untuk menjamin keandalannya;
- l. Melakukan investasi peralatan fasilitas jasa teknik perfilman.

E. Program Kerja Direktorat Komersial dan Pengembangan Usaha

1. Divisi Penjualan dan Pemasaran

Divisi penjualan fokus pada penjualan dan pemasaran Film baik layar lebar maupun serial Televisi dan Jasa Konsultan Komunikasi sesuai dengan target RJPP 2020 - 2024. Dalam menunjang penjualan dan pemasaran, divisi penjualan dan pemasaran melakukan program diantaranya :

1.1 Pembuatan alat marketing yang mencakup :

- a. PFN Company Profile dan Portfolio
- b. Proposal Film
- c. Proposal Dokumenter
- d. Proposal Film TV
- e. Proposal Serial TV
- f. Proposal Youtube Serial
- g. *Point of Sales Produk dan Jasa Layanan, untuk memfasilitasi kebutuhan print*
- h. *Microsite Produk PFN*, merupakan laman khusus untuk setiap produk PFN yang terkoneksi dengan website PFN. Laman ini merupakan etalase bagi setiap film layar lebar maupun produk audio visual PFN lainnya yang tidak hanya menampilkan profile produk tersebut, namun juga akan menampilkan Funder List untuk setiap project film yang didanai oleh publik. *Funder List* ini akan mencantumkan nama setiap pemberi dana yang berkontribusi sebagai bagian dari pertanggungjawaban terhadap publik terhadap dana yang berhasil digalang.

1.2 *Client Relation / Sales Forcing / Roadshow*, merupakan kegiatan regular yang dilakukan Tim Marketing dalam mendekati klien, menindaklanjuti kebutuhan klien, serta menangani sebuah project, yang dapat dibagi menjadi beberapa jenis kegiatan sebagai berikut:

- a. Canvassing / Audiensi terkait kegiatan pemasaran PFN secara general maupun penjualan produk non film layar lebar yang dimiliki oleh PFN;

- b. Canvassing / Audiensi terkait kegiatan pemasaran Café Sinema serta penjualan paket Sponsorship Film;
- c. Meeting-meeting regular yang dilakukan dengan klien dalam rangka penanganan project ;
- d. Road Show & Sales Forcing untuk project PFN pada tahun 2021 yang akan dilakukan pada Desember 2020.

1.3 Marketing Activation yang direncanakan untuk dilakukan dalam rangka memperoleh sponsorship dan pendanaan terkait film layar lebar maupun produk audio visual PFN lainnya, adalah sebagai berikut:

- a. *CrowdFunding*, model penggalangan dana online dari publik ini banyak membantu pertumbuhan industri kreatif di Amerika. Meski demikian, model pendanaan seperti ini rata-rata hanya dapat diberlakukan untuk mendanai project dengan nilai kisaran Rp 100 – 300 juta. Di Indonesia sendiri, Mira Lesmana Production pernah menggalang dana hingga menembus angka Rp 300 juta untuk memproduksi film Atambua 360 Derajat C melalui wujudkan.com pada tahun 2012. Adapun pada 2018, terdapat juga crowdfunding melalui kitabisa.com untuk pesawat R80 yang dikerjakan PT Dirgantara Indonesia. Kini, situs crowdfunding yang dinilai memiliki system yang sangat baik untuk penggalangan dana project-project kreatif di beragam belahan dunia, adalah Kickstarter. Media Kumparan pada artikel tertanggal 14 Juni 2018 mencatat, Kicstarter telah berhasil menggalang USD 1.9 juta yang didapat dari 9.4 juta pemberi dana untuk 257 ribu proyek kreatif. Hal tersebut memberi inspirasi bagi Perum PFN untuk melakukan crowdfunding dalam memproduksi film-film untuk ketahanan bangsa dan sarana pendidikan.
- b. *Philantrophy Community Funding*, model penggalangan dana yang melibatkan komunitas filantropi di Indonesia, seperti Philanthropy Indonesia. Sama seperti hal-nya pada *crowdfunding*, model penggalangan dana ini membutuhkan *reward* berdasarkan besaran dana yang diberikan untuk setiap pemberi dana yang berkontribusi.
- c. Client Gathering, merupakan kegiatan pemasaran yang dilakukan sebagai ajang pemberian info terkini kepada klien-klien Perum PFN terkait product dan layanan Perum PFN yang dapat dimanfaatkan sebagai media branding ataupun publikasi dan promosi. Acara ini dikemas melalui seminar ringan

dengan narasumber BoD Perum PFN, dan terdapat harga khusus bagi setiap peminat yang mampu memberikan verifikasi atas minatnya terhadap produk maupun jasa layanan PFN yang hari itu diinformasikan.

- d. Content Every Think, merupakan etalase untuk setiap jasa layanan Perum PFN yang ditujukan terutama kepada BUMN, kemudian kalangan swasta dan masyarakat umum. Seminar ringan ini tak hanya memberikan edukasi dan wawasan terhadap topik-topik seputar dunia kreatif audio visual.

F. Program Kerja Direktorat Keuangan dan Operasional

1. Divisi Keuangan dan Akuntansi

1. Menyempurnakan sistem akuntansi menuju digital;
2. Melaksanakan sistem akuntansi yang ada;
3. Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan laporan keuangan;
4. Membuat Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan *milestone* pencapaiannya;
5. Mengelola dana hasil pendayagunaan aset perusahaan;
6. Menyediakan dana investasi dan operasional perusahaan.
7. Menerapkan *Good Corporate Governance* :
PFN akan melakukan penerapan GCG dengan berkonsultasi dengan bagian terkait di Kementerian BUMN dan lembaga yang direkomendasikan, serta melakukan *assessment* sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
8. Audit Laporan Keuangan :
Audit dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik yang independen.

2. Divisi Operasional

a. Subdivisi SDM & Umum

1. Melakukan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) :
Perum PFN berencana memulai ikut dalam program KPKU dan akan berkonsultasi dengan bagian terkait di Kementerian BUMN, lembaga yang direkomendasikan, serta melakukan *assessment* sesuai dengan peraturan yang berlaku.
2. Membentuk Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID)
Salat satu elemen penting dalam mewujudkan penyelenggaraan Negara yang terbuka adalah hak publik untuk memperoleh informasi sesuai dengan peraturan

perundang-undangan. Hak atas informasi menjadi sangat penting karena makin terbuka penyelenggaraan Negara untuk diawasi publik. Sesuai dengan instruksi dan Kementerian Informatika bahwa perusahaan Negara wajib membentuk PPID dalam untuk akses informasi yang transparan kepada publik.

3. Melaksanakan Rekrutmen dan Seleksi Calon Pegawai berdasarkan kebutuhan unit kerja dengan mengoptimalkan database Program Perekrutan Bersama (PPB) BUMN dalam rangka meningkatkan capaian kinerja perusahaan;
 4. Melaksanakan pengembangan pegawai melalui Program Training secara berkala minimal 3 (tiga) tema training setiap bulannya yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan unit kerja;
 5. Melaksanakan Pengelolaan Data Administrasi Pegawai (Data Utama Pegawai, Presensi & Absensi, Remunerasi, Kompensasi dan Benefit, Data Training & Workshop dan lain sebagainya);
 6. Melaksanakan Program Magang Mahasiswa Bersertifikat (PMMB) dengan Universitas/Institut yang terkait dengan tujuan perusahaan, salah satunya menjalin kerjasama magang dengan Institut Kesenian Jakarta (IKJ);
 7. Mengelola pengembangan organisasi (Struktur Organisasi, Peta Jabatan, SOP, *Job Profile* dan lain sebagainya);
 8. Melaksanakan Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai (*Key Performance Indicator*) secara berkala, yaitu bulan, triwulan, semester dan tahun ;
 9. Melaksanakan sistem penghargaan dan pembinaan pegawai (konseling);
 10. Mengelola hubungan industrial dan relasi kepegawaian.
- b. Subdivisi Pengadaan Barang dan Jasa
1. Memaksimalkan penyewaan aset Perum PFN misalnya studio dan ruang kerja dengan lebih masif lagi;
 2. Melakukan pemeliharaan aset secara berkala;
 3. Mengefisiensikan sarana penunjang operasional;
 4. Mengawal kerjasama optimalisasi aset Perum PFN di Jl. Otto Iskandardinata Raya dengan PT WIKA Realty dan PT Waskita Realty;
 5. Melakukan pengadaan kantor untuk bekerja sementara apabila gedung Perum PFN akan dimulai pekerjaan optimalisasi oleh PT WIKA Realty;

6. Akan dilakukan penyelesaian administrasi bagi *tenant* Perum PFN yang menyewa ruangan sebagai kantor kerja apabila akan dimulai pekerjaan optimalisasi aset sejak 30 hari sebelumnya;
7. Mengawal optimalisasi aset Perum PFN di Jl. Tendean dengan PT PP Property;
8. Penyusunan SOP dalam pengadaan barang dan pengadaan jasa sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN.

c. Subdivisi Teknologi dan IT

1. Beralih pada *internet dedicated* untuk mendukung program digitalisasi karena mempunyai IP Public yang statis. Dari yang sebelumnya menggunakan sharing bandwidth;
2. Mewujudkan teknologi *Document Management System* dimana salah satu sistem komputer untuk menyimpan, mengelola, dan melacak dokumen elektronik dan gambar elektronik dari informasi berbasis kertas yang ditangkap melalui penggunaan pemindai dokumen dengan didukung oleh Service ELO Document Management System;
3. Mewujudkan sistem *Accurate* dimana sistem akuntansi yang membantu mencatat pembukuan yang dilakukan oleh pengguna untuk bukti transaksi keluar masuknya stok, cash bank, hutang dan piutang;
4. Mewujudkan sistem TeamViewer dimana aplikasi ini mempunyai kendali jarak jauh berbagai desktop, rapat online, konferensi web dan transfer file.

3. Divisi Hukum, Perizinan, dan Kepatuhan

1. Melakukan kajian kepatuhan dengan melibatkan internal Perum PFN;
2. Melakukan Pengajuan Revisi Peraturan Pemerintah (PP) No. 05 tahun 1988;
3. Terkait dengan Peraturan Pemerintah No. 5 tahun 1988 sebagai landasan berdirinya Perum PFN akan dilakukan pengajuan perubahan/revisi kepada Biro Hukum/Biro Layanan Hukum Kementerian BUMN agar segera dilakukan pemutakhiran/perubahan dan segera masuk ke dalam agenda Prolegnas;
4. Pengawasan perubahan PP No.5 tahun 1988;
5. Melakukan kodifikasi hukum secara digital;
6. Melakukan penyelesaian kasus-kasus hukum.

G. Program Kerja Sekretaris Perusahaan

1. Subdivisi Hubungan Antar Lembaga dan Sinergi BUMN
 - a. Melakukan listing seluruh Pejabat di Kementerian dan atau Lembaga;
 - b. Menjadwalkan Pejabat di Kementerian dan atau Lembaga untuk courtesy call dengan Direksi Perum PFN;
 - c. Memberi ucapan pada masing-masing Kementerian dan atau Lembaga dalam hari-hari kelahiran instansi dan atau hari penting nasional;
 - d. Memastikan keikutsertaan Perum PFN dalam aktivitas-aktivitas Kementerian dan atau Lembaga yang terkait di bidang Perum PFN;
 - e. Memfasilitasi kebutuhan informasi dan atau data yang diperlukan Kementerian BUMN terhadap Perum PFN dan atau sebaliknya;
 - f. Melakukan listing seluruh Pejabat di Badan Usaha Milik Negara dan atau Anak Perusahaan Badan Usaha Millik Negara;
 - g. Aktif dalam forum Sekretaris Perusahaan BUMN;
 - h. Memberi ucapan pada BUMN dalam hari-hari kelahiran instansi dan atau hari penting nasional;
 - i. Memastikan keikutsertaan Perum PFN dalam aktivitas-aktivitas BUMN;
 - j. Memfasilitasi Perum PFN serta BUMN untuk bersinergi.
4. Subdivisi Publikasi, Humas, dan Media
 - a. Melakukan publikasi secara regular dan cepat baik di Website Perum PFN, Medsos, dan Media lainnya;
 - b. Melakukan greeting terhadap BUMN;
 - c. Menyusun Calender of Events selama 1 tahun;
 - d. Melakukan program visit Perum PFN;
 - e. Melakukan media gathering;
 - f. Melakukan konferensi Pers;
 - g. Melakukan Media Visit;
 - h. Melakukan program-program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan;

H. Program Kerja Satuan Pengawas Internal

1. Menyusun Piagam Audit Intenal (Internal Audit Charter) dan Pedoman Audit Internal;
2. Menyusun perlengkapan GCG (*Code of Corporate Governance, Board Manual, Code of Conduct*);

3. Kodifikasi Perjanjian Kerjasama Operational dan Non Operational dan Peraturan internal dan eksternal Perusahaan;
4. Melakukan pemeriksaan berdasarkan Program kerja pemeriksaan tahunan (PKPT), Ikut serta dalam kegiatan sharing dan diskusi forum pengawas intern;
5. Melakukan Special Audit berdasarkan kebutuhan
6. Melakukan review SOP unit apabila diperlukan;
7. Menjadi Mediator dan fasilitator dengan kantor Akuntan Publik dan instansi Pemeriksa;
8. Mengikuti Pendidikan dan pelatihan pada bidang yang relevan dengan pemeriksaan;
9. Ikut serta dalam kegiatan sharing dan diskusi forum pengawas internal.

I. Program Kerja Dewan Pengawas

Sebagai wujud pelaksanaan tanggung jawab, tugas, kewajiban dan wewenang Dewan Pengawas seperti diatur dalam peraturan Menteri di atas, maka secara garis besar kegiatan Dewan Pengawas pada tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Rapat Dewan Pengawas

Rapat Dewan Pengawas dilaksanakan dalam rangka *review* analisis kinerja bulanan Perusahaan, mengetahui perkembangan kondisi serta masalah-masalah aktual yang dialami perusahaan termasuk pemberian nasihat/saran kepada Direksi. Rapat Dewan Pengawas terdiri dari Rapat Internal, Rapat Gabungan dengan Direksi, Rapat Pembahasan Bersama dengan Pemilik Modal serta Rapat Lain dengan Pihak Luar yang diadakan sesuai dengan kebutuhan.

a. Tujuan

Rapat Internal dan Gabungan Dewan Pengawas dilakukan untuk membahas dan mengevaluasi hal-hal sebagai berikut:

1. RJPP dan RKAP;
2. Laporan Bulanan, Triwulan dan Tahunan;
3. Hasil kunjungan kerja Dewan Pengawas;
4. Rencana Pengembangan Perusahaan;
5. Surat-surat masuk yang diterima oleh Dewan Pengawas;
6. Program kerja dan anggaran Dewan Pengawas;

7. Masalah-masalah khusus lainnya yang perlu mendapat tanggapan dan/atau keputusan Dewan Pengawas.

Dalam kesempatan Rapat Pembahasan Bersama, Dewan Pengawas menyampaikan pendapat/tanggapan/masukan kepada Pemilik Modal (Kementerian BUMN) atas Laporan Tahunan dan Usulan RKAP/RJPP serta masalah-masalah penting lainnya.

b. Output

Output Rapat Dewan Pengawas berupa kesimpulan dan/atau keputusan Dewan Pengawas atas pembahasan sesuai butir 1) di atas dan dituangkan dalam risalah rapat (notulen) yang memuat tentang jalannya rapat, dan sebagai dasar keputusan yang disampaikan kepada Direksi dan Pemilik Modal maupun pihak lain dalam bentuk surat keputusan atau rekomendasi guna ditindaklanjuti dan/atau sebagai bahan untuk keputusan Pemilik Modal.

c. Peserta

Peserta Rapat internal Dewan Pengawas adalah seluruh Anggota Dewan Pengawas. Dewan Pengawas dapat mengundang pihak lain yang dianggap perlu oleh Dewan Pengawas.

Peserta Rapat Dewan Pengawas dengan Direksi adalah seluruh Dewan Pengawas dan Direksi. Dewan Pengawas dapat mengundang Pihak Lain yang dianggap perlu oleh Dewan Pengawas dan Direksi.

Peserta Rapat Pembahasan Bersama adalah perwakilan Kementerian BUMN, seluruh Anggota Dewan Pengawas, seluruh Direksi, Sekretaris Perusahaan, serta pihak-pihak lain yang diundang sesuai kebutuhan.

d. Frekuensi Kegiatan

Target pelaksanaan kegiatan Rapat Dewan Pengawas dalam setahun adalah sebagai

berikut:

1. Rapat Internal Dewan Pengawas sebanyak 12 kali rapat;
2. Rapat Gabungan Dewan Pengawas dengan Direksi sebanyak 12 kali rapat;
3. Rapat Pembahasan Bersama (RPB) dengan Pemilik Modal sebanyak 4 kali rapat.

B. Kunjungan Kerja ke Lapangan

a. Tujuan

Dewan Pengawas melaksanakan kegiatan kunjungan ke lapangan guna mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih akurat/jelas mengenai bidang atau hal-hal yang perlu mendapat perhatian. Kunjungan kerja ke lapangan ditujukan untuk:

1. Memperoleh informasi dan *fact finding*.
2. Melakukan evaluasi dan diskusi dengan Direksi, Kepala Unit Kerja, pejabat dan karyawan perusahaan mengenai segala tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Unit Kerja serta permasalahan yang dihadapi.

b. Output

Output dari kunjungan kerja Dewan Pengawas ke kantor-kantor Unit Usaha Perusahaan berupa perolehan informasi tentang tindakan yang telah dan akan dijalankan Unit Kerja Perusahaan dan hasil Diskusi dengan Direksi, Kepala Unit Kerja, pejabat dan karyawan termasuk saran dan nasihat pada Direksi, Kepala Unit Kerja, pejabat dan karyawan dituangkan dalam bentuk Laporan Kunjungan Kerja dan dijadikan bahan rapat Dewan Pengawas serta disampaikan kepada Direksi guna ditindaklanjuti.

c. Peserta

Peserta Kunjungan Kerja Dewan Pengawas adalah Dewan Pengawas, Direksi dan atau pihak yang ditunjuk oleh Direksi dan Kepala Unit Kerja.

d. Frekuensi Kegiatan

Target pelaksanaan kegiatan Kunjungan kerja ke lapangan adalah sebanyak 4 (empat) kali dalam setahun.

C. Pelatihan/Seminar/*Workshop*/Pertemuan Ilmiah/Studi Banding

a. Tujuan

Dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kompetensi dan wawasan maka Dewan Pengawas melaksanakan kegiatan yang diimplementasikan dalam bentuk mengikuti/menghadiri Pelatihan, Seminar, *Workshop*, atau pertemuan ilmiah di dalam atau di luar negeri.

Untuk memperoleh pengetahuan tentang kondisi (metode kerja dan kinerja) perusahaan sejenis sebagai bahan pertimbangan Dewan Pengawas dalam pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasehat.

b. Output

Meningkatnya pengetahuan, kompetensi dan wawasan Dewan Pengawas.

c. Peserta

Seluruh Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk.

d. Frekuensi Kegiatan

Kegiatan ini dilakukan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun atau sesuai kebutuhan.

D. Konsultasi dengan Pemilik Modal (Kementerian BUMN)

a. Tujuan

Melakukan konsultasi atas inisiatif Dewan Pengawas atau undangan dari Pemilik Modal atas hal-hal yang dianggap penting oleh Rapat Dewan Pengawas atau Pemilik Modal guna kelancaran jalannya operasi perusahaan.

b. *Output*

Diperolehnya hasil arahan/petunjuk dari Kementerian BUMN untuk optimalisasi pelaksanaan tugas Dewan Pengawas.

c. Peserta

Pemilik Modal atau yang dikuasakannya, Dewan Pengawas dan pihak yang

dianggap perlu oleh Pemilik Modal.

d. Frekuensi Kegiatan

Kegiatan ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

E. Kegiatan sosial dan kegiatan lain yang dipandang perlu

a. Tujuan

Membangun hubungan yang harmonis dengan *stakeholders* Perum PFN dalam membantu Direksi menyelesaikan persoalan tertentu yang dihadapi perusahaan.

b. Output

Nasihat dan rekomendasi untuk disampaikan pada Direksi.

c. Peserta

Dewan Pengawas dan pihak lain yang dipandang perlu.

d. Frekuensi Kegiatan

Kegiatan ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

E. Pengawasan dan Pemberian Saran/Masukan/Arahan

Sesuai dengan PP No. 5 tahun 1988, Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan dan pemberian saran/masukan/arahan atas kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan Perusahaan yang antara lain tertuang dalam surat dan risalah rapat. Beberapa permasalahan yang akan menjadi perhatian Dewan Pengawas, antara lain:

- a. Perubahan lingkungan bisnis dan permasalahannya yang berdampak pada usaha dan kinerja perusahaan;
- b. Respon/tindak lanjut atas saran, permasalahan atau keluhan dari *stakeholder* Dewan Pengawas menjalankan mekanisme untuk merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan dari *stakeholder* dan menyampaikan kepada Direksi tentang saran penyelesaiannya;
- c. Kebijakan sistem teknologi informasi perusahaan dan pelaksanaannya;

- d. Kebijakan dan pelaksanaan pengembangan karir;
- e. Kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan sesuai Standar Akuntansi Keuangan (SAK);
- f. Kebijakan pengadaan barang dan jasa serta pelaksanaannya;
- g. Kebijakan mutu dan pelayanan;
- h. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan perjanjian dengan pihak ketiga;
- i. Transaksi atau tindakan Direksi dalam lingkup kewenangan Dewan Pengawas atau Pemilik Modal;
- j. Proses pengusulan dan penunjukan auditor eksternal;
- k. Efektivitas pelaksanaan audit eksternal dan internal serta pelaksanaan telaah pengaduan yang berkaitan dengan BUMN;
- l. Pemantauan kinerja Direksi dan pelaporan kepada Pemilik Modal;
- m. Penelaahan usulan remunerasi Direksi.

F. Rencana Anggaran Belanja Dewan Pengawas

Semua biaya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas Dewan Pengawas dibebankan kepada perusahaan dan menginduk pada RJPP yang diajukan dan dimuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

Indikator Kinerja Utama Dewan Pengawas

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) Dewan Pengawas tahun 2020 adalah sebagai berikut:

NO	INDIKATOR KPI	SAT	BOBOT
50%			
1.	Memberikan tanggapan/rekomendasi kepada Pemegang Saham terhadap: <ul style="list-style-type: none"> • RKAP • Laporan Tahunan • Analisis Kinerja Triwulanan • RJPP 2020-2024 	Surat Surat Surat	2 3 3 2
2.	Memberikan persetujuan/pendapat atas usulan Direksi yang memerlukan kewenangan Dewan Pengawas	%	10
3.	Rapat evaluasi kinerja Direksi <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah rapat • Kehadiran Rapat • Penyelesaian Risalah Rapat 	Kali % Risalah	2 2 1
4.	<i>Monitoring</i> tindak lanjut temuan SPI dan Eksternal Auditor serta <i>Assessment</i> GCG	Surat	10
5.	Evaluasi Pelaksanaan Auditor (KAP)	Surat	10
6.	<i>Monitoring</i> /Kunjungan Lapangan	Kunjungan	5
30%			
1.	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Pengawas	Dokumen	10

NO	INDIKATOR KPI	SAT	BOBOT
2.	Laporan Realisasi Pelaksanaan KPI Dewan Pengawas Triwulanan	Laporan	10
3.	Laporan Pengawasan Dewan Pengawas Tahunan	Laporan	10
20%			
1.	Peningkatan Kompetensi melalui Seminar, Lokakarya dan lain-lain	Kegiatan	10
2.	Hasil <i>Assessment</i> GCG Dewan Pengawas (<i>Self Assessment</i> /Konsultan Independen)	Skor	10

BAB VI ANALISIS RISIKO

A. Identifikasi Risiko

Layaknya sebuah bisnis, setiap hal dalam perencanaan pasti memiliki unsur risiko yang skala serta dampaknya bervariasi. Oleh karena itu suatu proses pengidentifikasian atas risiko merupakan hal penting. Supaya dapat diketahui peta risiko berikut dengan upaya mitigasi ataupun meminimalisir dampak risiko tersebut. Adapun hasil analisis tahapan identifikasi risiko yang berpotensi akan muncul sebagai berikut:

A. Perspektif Pemasaran

- 1) Semakin banyaknya kompetitor perusahaan dengan bidang bisnis sejenis, dengan kapasitas hasil produksi dan jasa layanan teknik yang lebih baik dengan harga yang lebih murah
- 2) Jaringan distribusi dan pemasaran yang sudah stabil dan didominasi oleh perusahaan tertentu dengan permodalan yang besar
- 3) Belum adanya hasil revisi (penyesuaian kondisi faktual) regulasi terkait PP No. 5 Th. 1988, yang berdampak pada “*status quo*” pengembangan bisnis dapat menghambat upaya percepatan pengembangan kinerja perusahaan
- 4) Masih adanya citra negatif yang melekat pada Perum PFN

B. Perspektif Produksi

- 5) Kesulitan dan keterlambatan memperoleh dana investasi untuk pengembangan inventarisasi peralatan produksi dan jasa teknik
- 6) Kecepatan teknologi peralatan penunjang produksi membuat siklus pemanfaatan peralatan lebih pendek (cepat usang)

C. Perspektif Administrasi Umum dan SDM

- 7) Dibutuhkan waktu lama untuk menambah jumlah dan standarisasi kualitas pegawai
- 8) Dibutuhkan waktu lama untuk merenovasi dan merevitalisasi aset serta infrastruktur kantor, termasuk program *Creative Hub*.
- 9) Eksekusi keputusan MA atas lahan PFN di Jl. Tendean mengalami hambatan atau resistensi dari pihak tergugat

D. Perspektif Keuangan

- 10) Ketidakpastian daya dukung regulasi, membuat keengganan calon investor untuk menanamkan modalnya
- 11) Kekakuan peraturan keuangan, menghambat percepatan pencapaian target kinerja perusahaan dan persaingan dengan pihak swasta khususnya

B. Analisis Risiko

Pada bagian ini merupakan tahapan pengukuran sekaligus penentuan level risiko, berdasarkan tingkat dampak yang kemungkinan akan ditimbulkan. Berikut kriteria dan skala dampak risiko yang ditetapkan:

Tabel 17 : Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

SKALA	TINGKAT KEMUNGKINAN	KRITERIA
A	Sangat kecil	Peluang terjadinya hampir tidak ada
B	Kecil	Kemungkinan kecil dapat terjadi
C	Sedang	50/50 kemungkinan terjadi atau tidaknya
D	Besar	Kemungkinan besar dapat terjadi
E	Sangat besar	Peluang terjadinya hampir pasti

Tabel 18 : Kriteria Dampak Terjadinya Risiko

SKALA	TINGKAT DAMPAK	KRITERIA
1	Tidak signifikan	Dampak kerugian dibawah 100 juta
2	Minor	Dampak kerugian antara 100 s/d 500 juta
3	Moderat	Dampak kerugian antara 500 jt s/d 2,5 M
4	Signifikan	Dampak kerugian antara 2,5 M s/d 10 M
5	Malapetaka	Dampak kerugian diatas 10 M

Setelah diukur tingkat kemungkinan dan tingkat dampak yang ditimbulkan dari risiko-risiko tersebut, maka dapat ditentukan level risiko dari risiko-risiko tersebut. level risiko dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) skala yaitu:

- 1) Skala risiko **Rendah** adalah risiko yang dinilai tidak terlalu berpengaruh terhadap sasaran, dan tidak diperlukan tindakan penanganan (mitigasi) tertentu, karena pengendalian sudah melekat dalam proses bisnis yang ada. Namun demikian tetap diperlukan pemantauan.
- 2) Skala risiko **Moderat** adalah risiko yang dinilai mempunyai pengaruh terhadap sasaran, namun mekanisme kontrol yang ada masih dapat mengendalikannya. Meskipun demikian, apabila risiko tersebut berpotensi (cenderung) ke level risiko tinggi, maka diperlukan langkah penanganan (mitigasi) tertentu.
- 3) Skala risiko **Tinggi** adalah risiko yang dinilai menghambat pencapaian sasaran, dan mekanisme kontrol yang ada belum cukup mengendalikan risiko tersebut sehingga diperlukan langkah penanganan (mitigasi) untuk sekurang-kurangnya menurunkan level ke moderat.
- 4) Skala risiko **Ekstrim** adalah risiko yang dinilai berpotensi menggagalkan pencapaian sasaran. Apabila risiko ini diambil, wajib dilakukan penanganan (mitigasi) dan perhatian khusus serta detail, dikarenakan sudah berada di atas batas toleransi risiko perusahaan.

Tabel 19: Identifikasi Analisis Risiko

No	Deskripsi Risiko	Tingkat Kemungkinan			Tingkat Dampak	Level Risiko	
		D	Besar	3		D.3	Moderat
1.	Semakin banyaknya kompetitor perusahaan dengan bidang bisnis sejenis, dengan kapasitas hasil produksi dan jasa layanan teknik yang lebih baik dengan harga yang lebih murah	D	Besar	3	Medium	D.3	Moderat
2.	Jaringan distribusi dan pemasaran yang sudah stabil dan didominasi oleh perusahaan tertentu dengan permodalan yang besar	B	Kecil	1	Tidak Signifikan	B.1	Rendah

3.	Belum adanya hasil revisi (penyesuaian kondisi faktual) regulasi terkait PP No. 5 Th. 1988, yang berdampak pada “ <i>status quo</i> ” pengembangan bisnis dapat menghambat upaya percepatan pengembangan kinerja perusahaan	C	Sedang	3	Medium	C.3	Moderat
4.	Masih adanya citra negatif yang melekat pada Perum PFN	B	Kecil	1	Tidak Signifikan	B.1	Rendah
5.	Kesulitan dan keterlambatan memperoleh dana investasi untuk pengembangan inventarisasi peralatan produksi dan jasa teknik	C	Sedang	2	Minor	C.1	Rendah
6.	Kecepatan teknologi peralatan penunjang produksi membuat siklus pemanfaatan peralatan lebih pendek (cepat usang)	E	Sangat Besar	2	Minor	E.2	Rendah
7.	Dibutuhkan waktu lama untuk menambah jumlah dan standarisasi kualitas pegawai	C	Sedang	3	Medium	C.3	Moderat
8.	Dibutuhkan waktu lama untuk merenovasi dan merevitalisasi aset serta infrastruktur kantor, termasuk program <i>Creative Hub</i> .	D	Besar	3	Medium	D.3	Moderat
9.	Eksekusi keputusan MA atas lahan PFN di Jl. Tendean mengalami hambatan atau resistensi dari pihak tergugat	C	Sedang	3	Medium	C.3	Moderat
10.	Ketidakpastian daya dukung regulasi, membuat keengganan calon investor untuk menanamkan modalnya	C	Sedang	4	Signifikan	C.4	Rendah
11.	Kekakuan peraturan keuangan, menghambat percepatan pencapaian	D	Besar	3	Medium	D.3	Moderat

target kinerja perusahaan dan persaingan dengan pihak swasta khususnya						
--	--	--	--	--	--	--

C. Pemetaan Risiko

Dari hasil kajian pada tahapan analisis dan identifikasi risiko diatas, maka dapat dipetakan kedalam Matrix Peta Risiko sebagai berikut:

Gambar 9: Matrix Peta Identifikasi Analisis Risiko

TINGKAT KEMUNGKINAN	Sangat besar	E	E1	E2	E3	E4	E5
	Besar	D	D1	D2	D3	D4	D5
	Sedang	C	C1	C2	C3	C4	C5
	Kecil	B	B1	B2	B3	B4	B5
	Sangat Kecil	A	A1	A2	A3	A4	A5
				1	2	3	4
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Malapetaka
TINGKAT DAMPAK							

D. Program Mitigasi Risiko

Dari hasil analisis berupa identifikasi dan pemetaan potensi risiko beserta dampaknya, maka untuk memperkecil potensi terjadinya risiko atau meminimalkan dampak risiko, dibuat tahapan penyiapan rencan mitigasi (pencegahan) dari ancaman kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

Tabel 20 : Program Mitigasi Risiko

No	Deskripsi Risiko	Program Mitigasi Risiko
1.	Semakin banyaknya kompetitor perusahaan dengan bidang bisnis sejenis, dengan kapasitas hasil produksi dan jasa layanan teknik yang lebih baik dengan harga yang lebih murah	<ul style="list-style-type: none">• Melakukan investasi pengembangan peralatan dengan formulasi pembiayaan yang singkat. Karena menginat daur hidup teknologi yang semakin cepat• Membuat kontrak kemitraan bisnis (B2) dalam bidang produksi dan jasa layanan tenik. Supaya dapat meminimalisir penggunaan modal kerja yang terbatas utamanya untuk pengadaan peralatan
2.	Jaringan distirbusi dan pemasaran yang sudah stabil dan didominasi oleh perusahaan tertentu dengan permodalan yang besar	<ul style="list-style-type: none">• Memperkuat agenda program Sinergi BUMN, melalui loby Kementrian BUMN supaya pemrioritasan PFN sebagai sesama BUMN
3.	Belum adanya hasil revisi (penyesuaian kondisi faktual) regulasi terkait PP No. 5 Th. 1988, yang berdampak pada “ <i>status quo</i> ” pengembangan bisnis dapat menghambat upaya percepatan pengembangan kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none">• Mengawal secara intensif ajuan rancangan PP melalui kementiran BUMN• Menjalin komunikasi yang baik dengan legislator pada komisi/bidang terkait
4.	Masih adanya citra negatif yang melekat pada Perum PFN	<ul style="list-style-type: none">• Proaktif melakukan aktivitas kehumasan (PR) sekaligus program pemasaran terutama kedalam perusahaan-perusahaan BUMN• Optimalisasi media <i>online</i>, dengan mengupload teaser, jumper, dan sosial media framing untuk melakukan <i>re-positioning</i> PFN, sekaligus

		meningkatkan <i>brand awareness</i> PFN kepada kelompok segmen baru
5.	Kesulitan dan keterlambatan memperoleh dana investasi untuk pengembangan inventarisasi peralatan produksi dan jasa teknik	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka banyak alternatif pola kerjasama investasi • Meminta bantuan jasa pihak ke tiga untuk meraih investor baik dari dalam maupun luar negeri
6.	Kecepatan teknologi peralatan penunjang produksi membuat siklus pemanfaatan peralatan lebih pendek (cepat usang)	<ul style="list-style-type: none"> • Meminimalisir pembelian peralatan dengan tingkat amortasi yang tinggi • Melakukan kemitraan dengan pihak ke tiga perusahaan penyewaan jasa peralatan
7.	Dibutuhkan waktu lama untuk menambah jumlah dan standarisasi kualitas pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka mekanisme “<i>project base</i>”, dengan tujuan mengefisiensi kebutuhan jumlah pegawai tetap, sekaligus alih pengetahuan dari tenaga profesional luar untuk pegawai tetap PFN
8.	Dibutuhkan waktu lama untuk merenovasi dan merevitalisasi aset serta infrastruktur kantor, termasuk program <i>Creative Hub</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevakuasi dan menjadikan sebagian aset berupa lahan PFN untuk disewakan sebagai modal tambahan, sekaligus sebagai kolateral untuk peminjaman dana investasi kepada Bank BUMN
9.	Eksekusi keputusan MA atas lahan PFN di Jl. Tendean mengalami hambatan atau resistensi dari pihak tergugat	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pendekatan persuasive secara bertahap • Bekerjasama meminta supervisi dalam proses eksekusi lahan kepada aparaturnya hukum yang berwenang
10.	Ketidakpastian daya dukung regulasi, membuat keengganan calon investor untuk menanamkan modalnya	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat scenario alternatif melalui pihak yang dapat berlaku secara sah sesuai peraturan yang ada sebagai mediator calon investor, utamanya investor asing
11.	Kekakuan peraturan keuangan, menghambat percepatan pencapaian target kinerja perusahaan dan persaingan dengan pihak swasta khususnya	<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan naskah akademik untuk menjadikan bahan ajuan usulan berupa penyesuaian regulasi administrasi keuangan kepada kementerian BUMN

BAB VII PROYEKSI RENCANA KEUANGAN

Dalam penetapan RPJP ini, telah dihitung proyeksi rencana keuangan atau investasi dengan asumsi jangka waktu usaha lima tahun kedepan (2020 - 2024). Berikut rincian kebutuhan investasi serta proyeksi keuangan usaha sesuai program kerja yang sudah direncanakan.

A. Income Statement

<i>Units in IDR billion</i>	FY 2020 F	FY 2021 F	FY 2022 F	FY 2023 F	FY 2024 F
INCOME STATEMENT					
Revenue	19	120	125	136	152
Direct Cost	(7)	(49)	(51)	(56)	(62)
Gross Profit	12	71	74	80	90
Operating Costs	(11)	(30)	(32)	(34)	(39)
Operating Profit	2	41	42	46	51
Finance Cost	(0)	(1)	(1)	(1)	(1)
Other Income/Expense	1	-	-	-	-
Profit Before Tax	3	40	42	45	51
Tax	(1)	(9)	(9)	(10)	(11)
Net Profit After Tax	2	31	32	35	40
EBIT	2	41	42	46	51
EBITDA	2	42	44	49	55
Depreciation and Amortization	0	2	2	3	3

B. Balance Sheet

<i>Units in IDR billion</i>	FY 2020 F	FY 2021 F	FY 2022 F	FY 2023 F	FY 2024 F
BALANCE SHEET					
Cash and Equivalent	13	25	53	176	180
Working Capital Assets	0	29	30	33	37
<i>Receivables</i>	0	21	22	24	27
<i>Inventory</i>	-	8	8	9	10
Other	4	7	7	7	7
Fixed Assets	32	36	40	52	57
TOTAL ASSETS	50	96	130	268	282

Working Capital Liabilities	14	29	31	33	37
Financing Liabilities	5	5	5	5	5
<i>Short-term</i>	5	5	5	5	-
<i>Long-term</i>	-	-	-	-	5
Other Long-term Liabilities	5	5	5	5	5
Total Liabilities	24	40	41	44	48
Equity	25	57	89	224	234
<i>Paid in Capital</i>	57	57	57	172	172
<i>Retained Earnings</i>	(31)	(0)	32	53	62
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	50	96	130	268	282

C. Cash Flow Statement

<i>Units in IDR billion</i>	FY 2021 F	FY 2022 F	FY 2023 F	FY 2024 F
CASH FLOW STATEMENT				
Cash from Operation	20	35	39	44
Net profit for the period	31	32	35	40
Adjustments Non-Cash items	2	2	3	3
Adjustment for non operation items	1	1	1	1
Changes in working capital assets	(29)	(1)	(3)	(4)
Changes in working capital liabilities	16	1	3	4
Cash from Investing	(8)	(7)	(15)	(9)
Changes in Fixed Assets	(5)	(7)	(15)	(9)
Changes in Other Assets	(3)	-	-	-
Cash from Financing	(1)	(1)	99	(31)
Financing Charges	(1)	(1)	(1)	(1)
Changes in Debt	(0)	-	-	-
Equity Injections	-	-	115	-
Dividends	-	-	(15)	(30)
Net Change in Cash	11	28	123	4
Beginning Balance	13	25	53	176
Ending Balance	25	53	176	180

D. Income Statement Assumptions

	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue Assumption					
Revenue Growth	33,6%	520,0%	4,0%	9,0%	12,0%
Direct Cost Assumption (% of revenue)					
% of Revenue	-36,32%	-40,88%	-40,88%	-40,88%	-40,88%
Operating Cost Assumption (% of revenue)					
% Revenue	-55,05%	-25,30%	-25,30%	-25,30%	-25,30%
Other Income Components					
Laba perusahaan asosiasi	-	-	-	-	-
Selisih Kurs	-	-	-	-	-
Penjualan Aset	-	-	-	-	-
Unrealized gains/losses	-	-	-	-	-
Tax Assumption					
% of taxable income	-22,00%	-22,00%	-22,00%	-22,00%	-22,00%

E. Working Capital Assumptions

	2020	2021	2022	2023	2024
Receivables Days	80,10	64,21	64,21	64,21	64,21
Inventory Days	-	60,00	60,00	60,00	60,00
Working Capital Liabilities Days	246,51	134,89	134,89	134,89	134,89
Balance of Other Assets	3,89	6,86	6,86	6,86	6,86

F. Capex and Fixed Asset Assumptions

	2020	2021	2022	2023	2024
Beginning Balance		32,04	37,39	44,10	59,02
Capex - Maintenance		3,20	3,74	4,41	5,90
Capex - Expansionary		2,14	2,98	10,50	3,00
Disposals		-	-	-	-
Ending Balance	32,04	37,39	44,10	59,02	67,92
Depreciation Charge		1,87	2,21	2,95	3,40
Accumulated Depreciations		1,87	4,07	7,03	10,42
Weighted average depreciation rate		20,00	20,00	20,00	20,00

G. Financing Assumptions

	2020	2021	2022	2023	2024
Balance of Other Long-Term Liabilities	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39
Beginning Balance		5	5	5	5
Payments		(5)	(5)	(5)	(5)
New Loans		5	5	5	5
Ending Balance	5	5	5	5	5
Weighted Average Cost of Debt	4,27%	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%
Financing Charges		0,55	0,55	0,55	0,55

H. Equity and Dividend Assumptions

	2020	2021	2022	2023	2024
Paid in Capital - Beginning		56,78	56,78	56,78	171,69
Equity injection (or PMN)			-	114,91	-
Paid in Capital - Ending	56,78	56,78	56,78	171,69	171,69
Retained Earnings - Beginning	-	(31)	(0)	32	53
Dividend		-	-	(15)	(30)
Net Profit		31	32	35	40
Retained Earnings - Ending	(31)	(0)	32	53	62

BAB VIII PENUTUP

1. Rencana Jangka Panjang Perusahaan Perum PFN tahun 2020-2024 ini disusun dengan mempertimbangkan kondisi PFN saat ini dengan harapan dapat terealisasi sesuai dengan apa yang direncanakan didalamnya. Tentu saja diwaktu kedepan akan ada saja kemungkinan-kemungkinan yang terjadi secara dinamis luput atau keluar dari program perencanaan yang tertuang dalam RPJP ini. Oleh karena itu RPJP ini sendiri akan dilakukan mekanisme evaluasi secara berkala oleh jajaran direksi dan dewan pengawas. Sehingga RPJP ini sendiri dapat tetap faktual sesuai realitas yang ada di lima tahun kedepan.
2. Proyeksi terhadap kondisi perusahaan di 5 (lima) tahun mendatang, dikaji berdasarkan faktor internal dan eksternal seperti yang tertuang pada metodologi di bagian sebelumnya. Diantaranya mengacu pada asumsi operasional, ketersediaan dana investasi (modal kerja), dan kebijakan strategis yang sudah ditetapkan. Perubahan substansial pada asumsi-asumsi yang tertuang dalam RPJP ini tentu saja akan memerlukan penyesuaian atau perombakan lebih lanjut dari RPJP ini sendiri.
3. Akhir kata tentu saja keberhasilan pencapaian Visi Misi, Sasaran, Strategi dan Program Kerja tidak semata-mata dapat dilakukan oleh perusahaan. Diperlukan komitmen serta profesionalisme dari internal juga berbagai macam dukungan yang secara konsisten diupayakan oleh seluruh *stakeholders* dari Perum PFN. Semoga dokumen RPJP yang telah disusun ini dapat memberikan dampak signifikan pada arah perkembangan perusahaan Perum PFN menjadi bagian dari BUMN yang berprestasi dan dapat dibanggakan oleh semua pihak.