

**PRESENTASI:**  
**PENGELOLAAN BISNIS BERKESINAMBUNGAN DI ERA V.U.C.A.,  
DALAM SUDUT PANDANG KEUANGAN DAN PELAYANAN**

**Dengan Studi Kasus Business Turn Around di:  
KAI (2010-2012) DAN PUPUK INDONESIA HOLDING (2018-FWD)**

**Executive Briefing Untuk Manajemen Puncak  
RS PELINDO HUSADA CITRA  
Surabaya, 20 Agustus 2019**

**Penyaji:**  
**Ir. Lutfi Fachda, MSc., MH., Ph.D.**  
**Konsultan ERM - PT PELINDO 3 (PERSERO)**

**Ir. Lutfi Fachda, MSc., MH., Ph.D.**



**Specialization:**

- Corporate Finance, Risk management, Bussiness process & reengineering, Bussiness integration, Business Continuity Management, Business Legal review

**Relevant Experiences:**

- 1997 – 2000, VP – Risk Management, Beyond Petroleum (BP)
- 2001 – 2005, VP and Principal Partner for Risk Management Group, United Group Ltd, AUS
- 2005 – 2007, Executive Partner for IBRA (BPPN) Corporate Restructuring, Scheme III
- 2007 – 2012, Board Advisor (Staf Ahli Direksi) PT Kereta Api Indonesia (Persero)
- 2008 – 2015, Board Advisor (Staf Ahli Direksi) PT Pertamina (Persero)
- 2013 – 2014, Board Advisor (Staf Ahli Direksi ) PT PGN (Persero)
- 2015 – 2016, Board Advisor (Staf Ahli Direksi) PT Aneka Tambang Tbk., (Persero)
- 2016 – 2017, ERM Consultant, PT Pupuk Indonesia (Persero) Holding
- 2016 – 2018, ERM Consultant, PT Kereta Api Indonesia (Persero)
- 2018 – Present, ERM Consultant, PT Pupuk Indonesia Holding
- 2017 – Present, ERM Advisor to the LPS Chief Executive – Commisioner Board
- 2019 – Present, ERM Consultant, PT Pelindo 3 (Persero)



## PERAN BUMN SEBAGAI LOKOMOTIF PENGGERAK PEMBANGUNAN (AGENT OF DEVELOPMENT) DI INDONESIA, DALAM SUDUT PANDANG RISK MANAGEMENT

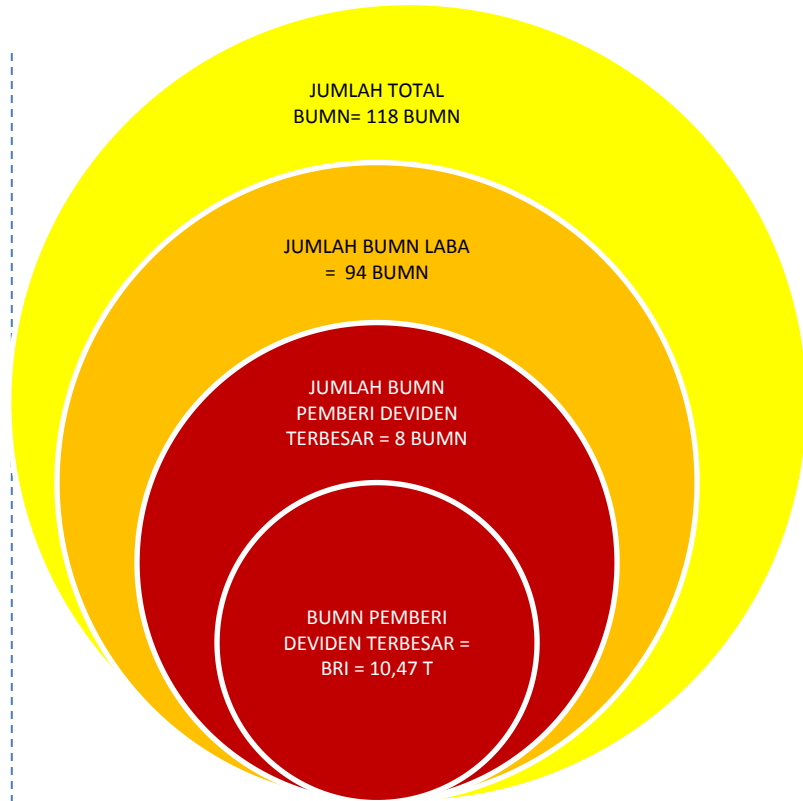


### BUMN OUTLOOK (2016):

- Total Aset BUMN =  $\pm 6.560 T$  (SMS 1 – 2017);
- ROA BUMN Rata-rata = 4%-5%;
- Laba BUMN (sms 1 – 2017) =  $\pm 87T$ ;
- Misalkan =
  - Aset Produktif seluruh BUMN =  $50\% \times \text{Total Aset BUMN} = 50\% \times 6.560T = \mathbf{3.280T}$ ;
  - WACC rata-rata BUMN 2%-4% diatas target inflasi nasional =  $\pm 10\%$ ;
- Maka = menggunakan rumusan EVA (Economic Value Added)  $\rightarrow$  jika rata-rata tertimbang Hurdle rate atau 'minimal Laba Bersih' untuk Total seluruh BUMN seharusnya =  $10\% \times 3.280T = \mathbf{328T}$ ,
- Jumlah Setoran deviden BUMN =  $\mathbf{+ 32 T}$  (sms 1 – 2017) , tidak termasuk kontribusi pajak BUMN sebesar 97 T

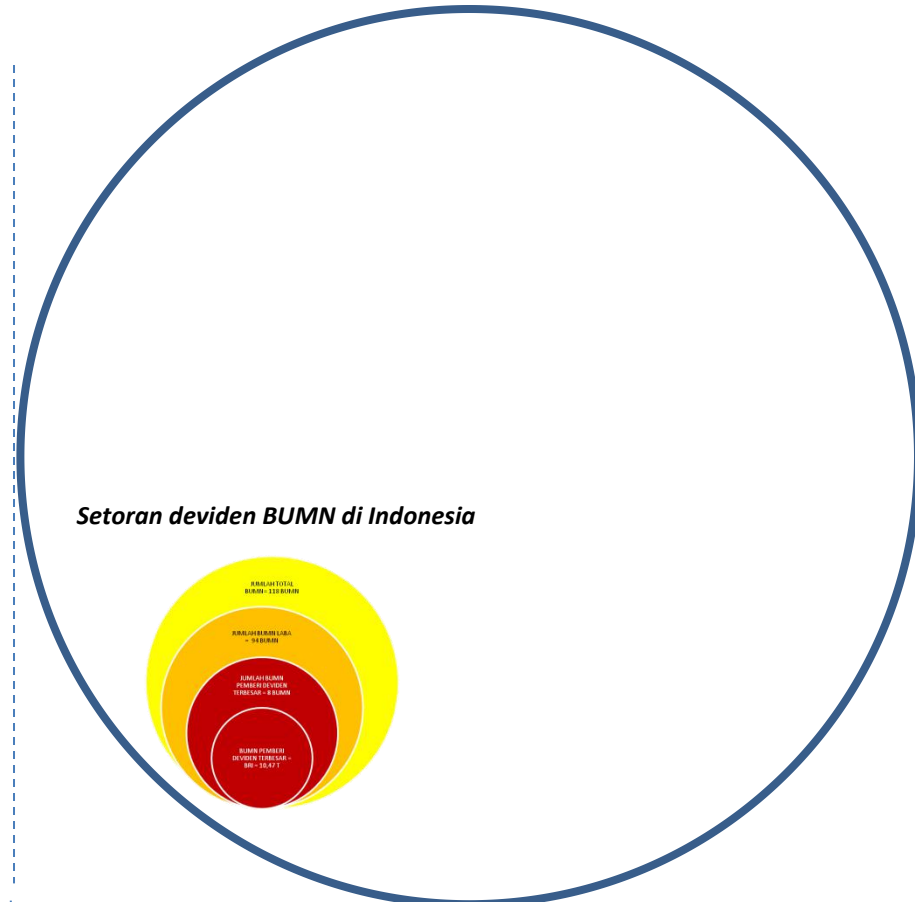
# PERBANDINGAN SITUASI PERAN BUMN KEPADA NEGARA DI 2 NEGARA BERBEDA

*BUMN sebagai 'Agent of Development'*



Jumlah Setoran deviden BUMN = **± 32 T** (sms 1 – 2017), tidak termasuk kontribusi pajak BUMN sebesar 97 T

*Skala Ekonomi BUMN di 2 Negara Berbeda*



Setoran Deviden di 1 BUMN NEGARA TETANGGA per Tahun = ± IDR 400T = ± 12,5 x setoran deviden total BUMN di Indonesia

SECTION 1:

 **SHOCKS & CRISIS OF CORPORATE  
(GLOBAL & LOCAL CHANGES)**

## Apa sebenarnya CRISIS itu?

*“When you have a combination of things that will erode fundamental **trust, reputation, organization’s operations or business continuity**, you have the **ingredients** for a **crisis**. And one of the worst crises you can have or one of the worst things that can happen in a crisis is a **failed response** which then it self becomes the crisis.”*

- Roundtable participants, ICD Crisi Management Survey. Candian Director 2016

# V.U.C.A.= Global Changes – Nature of Transformation ("the new normal")



VOLATILE = Change on a rapid scale (**penukiran**)



UNCERTAIN = The future cannot be predicted with any precision (**tidak pasti**)



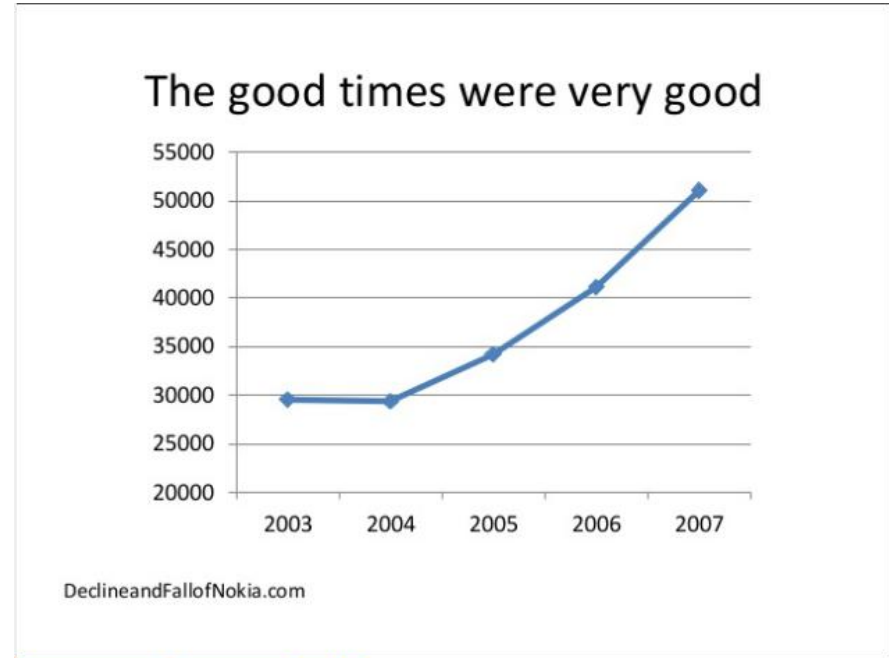
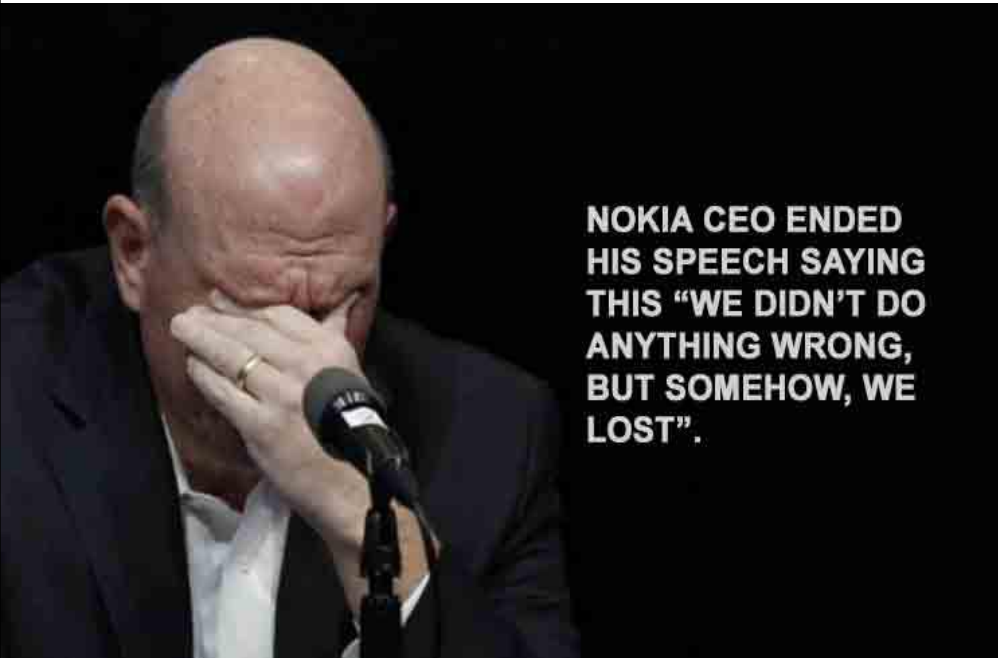
COMPLEX = Challenges complicated by many factors and there are few simple solutions (**rumit**)



AMBIGUOUS = There is little clarity on what events mean and what effect they may have (**serba kabur**)

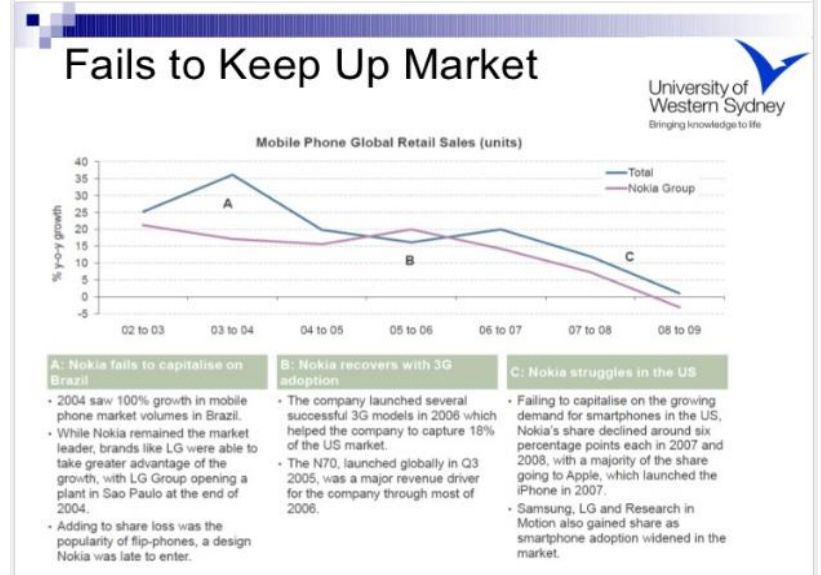


# Kejatuhan NOKIA



#### About Nokia :

1. Nokia pertama kali meluncurkan HP GSM pada tahun 1992, dengan seri 1011.
2. Tahun 1998 , Nokia menguasai pasar Mobile Phone.
3. 1996-2001, Nokia menghasilkan keuntungan 5x lipat, dari 6.5 Milyar EUR, sampai 31 Milyar EUR.
4. Nokia gagal untuk berkompetisi dengan iPhone dan juga Android. Sementara iPhone dan Android, terus berinovasi dan juga berproses dengan agresif.
5. Nokia Gagal untuk mengembangkan inovasi-inovasi baru dan fitur-fitur teknologi yang menarik.
6. Nokia menolak konsep-konsep baru, dan tetap bertahan pada konsep lama. Menolak untuk menggunakan model model baru seperti *user interface*, *user experience*. Dan juga menolak teknologi android , dan tetap bertahan pada OS Symbian.
7. Pada tahun 2011, Nokia bekerjasama dengan Microsoft untuk memperkuat posisinya dalam dunia *smart phone*. Akan tetapi semua sudah terlambat, dimana samsung dan juga apple telah mengeluarkan inovasi-inovasi baru dan juga fitur-fitur teknologi yang lebih menarik.





## Kehancuran Bank Lehman Brothers



- Pada 2001, Bank sentral AS **menurunkan suku bunga** acuan cukup tajam menjadi hanya 1 persen untuk menggairahkan perekonomian AS yang negatif.
- Penurunan suku bunga acuan yang diikuti suku bunga kredit perbankan diharapkan menjadi stimulus bagi masyarakat AS karena Kredit usaha & konsumsi KPR bisa ikut terdongkrak.
- Lehman Brothers memanfaatkan rendahnya *federal funds rate* (FFR) karena **mengincar keuntungan investasi di pasar real estate**.
- Terjadi *booming* pasar perumahan yang menjadikan Lehman Brothers **perusahaan investasi terbesar keempat di US**.
- Tergiuir besarnya keuntungan, Lehman Brothers juga menyalurkan KPR kepada masyarakat berpenghasilan rendah maupun tidak tetap (*subprime mortgage*), dengan risiko besar karena ketidakmampuan membayar cicilan.
- Cara berpikir Lehman Brothers: risiko gagal bayar yang tinggi pada *subprime mortgage*, dapat diimbangi dengan tingkat bunga kredit yang lebih tinggi dibanding rata-rata.
- Asumsinya: bila nasabah gagal bayar hipotek, huniannya bisa disita dan menjadi aset Lehman Brothers. Setelahnya, rumah hasil sitaan bisa dijual kembali dengan harga bersaing.
- **Dengan kata lain, tidak ada istilah merugi. Gagal bayar dianggap 'keuntungan' sendiri bagi Lehman Brothers.**
- Hitungan di atas kertas itu perlahan berubah di lapangan. The Federal Reserve mulai **menaikkan tingkat suku bunga** acuan pada 2004. Ini dilakukan untuk mengendalikan inflasi. Naiknya FFR memengaruhi kenaikan bunga dan cicilan KPR. Imbasnya, masyarakat kategori *subprime mortgage* adalah yang pertama menyatakan ketidakmampuan membayar cicilan rumah.
- Pengembang yang sudah terlanjur membangun properti dalam jumlah besar harus mengalami penurunan permintaan, karena bunga KPR tak lagi murah. Kombinasi properti baru yang belum terjual dan hunian hasil sita bank membuat pasar properti "kembang" alias "*bubble*". **Harga properti AS pun mulai jatuh.**
- Debitur KPR memiliki beban cicilan utang semakin besar karena bunga. Di sisi lain, nilai rumah mereka semakin turun. Akibatnya, banyak **timbul kasus utang KPR di bank lebih besar dibanding nilai rumah.**

# United Airlines

## Passenger dragged off overbooked United flight

By Christina Zdanowicz and Emanuella Grinberg, CNN  
Updated 1026 GMT (1826 HKT) April 11, 2017



### Story highlights

United says passenger 'involuntarily' removed to make room for crew

(CNN) — A man's refusal to give up his seat on an overbooked United Airlines flight led to a disturbing scene Sunday that has travelers up in arms over airline policies.

Salah satu penumpang dipaksa turun dan diseret dari kabin dengan alasan kelebihan penumpang. Perlakuan buruk tersebut direkam dan diunggah ke berbagai akun media sosial oleh penumpang lain.



1. Nilai saham United Continental Holdings (UAL) jatuh sekitar 4%.
2. Kehilangan nilai pasar sebesar US\$250 juta setara Rp3,3 triliun.
3. Publikasi buruk merusak citra perusahaan.

SECTION 2:

# FUNDAMENTALS LESSONS FROM CRISES



# Teknologi pendorong DISRUPTION



## Fakta CRISIS Yang Harus Dipahami

**INCREMENTALISM**  
membawa kegagalan

**INOVASI** tidak cukup

**DISRUPTION** adalah  
*window* satu-  
satunya untuk masa  
depan

Usia hidup rata-rata perusahaan memendek  
dari 67 thn (di thn 1920 an) menjadi hanya 15  
thn (saat ini). Hanya 11% perusahaan di  
Fortune 500 yg hari ini masih hidup

Perusahaan besar &  
terkenal =  
**BANGKRUT**

Penyebab CRISIS semakin kompleks dan beragam, antara lain:  
*operating down, natural disaster, cyber security breach, economic  
turn down, accounting & governance issue, employe strike* dan  
yang PALING BERBAHAYA saat ini.... **Technology!**

**INCREMENTALISM** = melakukan perbaikan secara bertahap

**INNOVASI** = memperkenalkan organisasi dengan sistem yang baru

**DISRUPTION** = mengubah cara-cara normal dan melakukan perubahan perilaku untuk mencapai keberhasilan

## Beberapa DISRUPTORS di abad 21



# Fenomena DISRUPTORS No 1 di Indonesia



- GO-JEK didirikan di Jakarta sebagai perusahaan transportasi - logistik dan digital payment pada awalnya;
- Saat ini, GO-JEK menjadi perusahaan UNICORN pertama di Indonesia;
- GO-JEK juga merupakan perusahaan satu-satunya di ASIA TENGGARA yang masuk dalam FORTUNE 50 yang dianggap merubah dunia (2017);
- Ranking 17 bersama Apple (3), Unilever (21), dan Microsoft (25) dalam daftar perusahaan yang memberikan perubahan di dunia;
- Nilai perusahaan diperkirakan mencapai 5 billion USD pada February 2018;
- Dibangun di 2010 dengan awal 20 sepeda motor, saat ini menjadi 1 juta lebih armada sepeda motor. Menawarkan 18 jenis jasa on-demand berbasis aplikasi teknologi;
- Aplikasi GO-JEK di release 2015, dalam waktu kurang dari 2 tahun diunduh lebih dari 30 juta kali;
- GO-JEK adalah 10 brand paling powerfull di Indonesia.



# Kunci Manangani CRISIS

Figure 1 – Traditional Risk Management (TRM) vs. Enterprise Risk Management (ERM)

AREA	TRM	ERM
Focus	Reactive	Proactive
Outcome	Asset preservation	Value creation
Breadth/Depth	Department/silos	Risk prevention
Activities	Risk mitigation	Risk prevention
Engagement	Practitioner/staff	Top-down, bottom-up board/C-suite

The characteristics of risk management change when ERM becomes part of an organization's processes and culture.

## ENTERPRISE-WIDE RISK MANAGEMENT

Reviu & pertimbangkan ulang apakah cara organisasai dalam menangani/ mengelola risiko secara keseluruhan telah berjalan dengan komrehensif dan efektif

## CULTURE & REPUTATION

Reviu& assess untuk meyakini bahwa manajemen telah melakukan berbagai langkah untuk meningkatkan budaya perusahaan dan menempatkan reputasi perusahaan sebagai nilai-nilai penting perusahaan yang ditaati

## CRISIS MANAGEMENT PLAN

Lakukan pemeriksaan untuk meyakinkan apakah manajemen telah melaksanakan rencana pengendalian krisis (crisis management plan) dan menguji nya dengan seksama





SECTION 3:



## BUSINESS TURN AROUND

## PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)



INDONESIAN RAILWAYS - STATEOWNED COMPANY

**PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)**

## CONDITIONS BEFORE 'TURN AROUND':

- Very Often: train collation.
- Passengers: out of controls.
- Services: poor.
- Infrastructure: downscaling/ impaired, more than 40% (incl. Rail, rolling stock, supporting assets)
- Business scale: Assets (4 Trillions IDR)
- Business mindset: “*deliver as much as possible peoples*” → purely transporter
- Financial health: no external liabilities, 5 past years loss or marginal profit condition.

*Train Collasion*



KRL COMMUTER LINE JURUSAN SERPONG-TANAH ABANG DAN TRUK TANGKI PERTAMINA DI BINTARO  
Senin 9 Desember 2013



*Informal Kios in railway stations*



MEDAN - Pedagang asongan memprotes dengan memblokir jalan rel di Stasiun Perbaungan Kabupaten Deli Serdang



Pedagang asongan melakukan aksi di DPRD Jatim



Ngawi - Pedagang asongan menggelar aksi pendudukan 3 Stasiun yakni Stasiun Geneng, Paron dan Walikukun

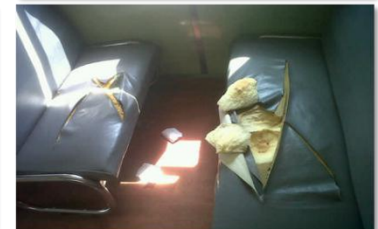


Pedagang Kaki lima memblokir Cikini Jakpus, sebagai bentuk protes kepada PT. KAI

*Passangers dicipline*



*Vandalism*



## THE 'TURN AROUND' CORE PROGRAM

- Enlarger market size → entry 'internet' market.
- Enlarge the spanning organization.
- Open new business immediately (6 New Sister Co. Within 5 first months).
- Reshape and break up the service level: inside & outside the train.
- Change the organization characters: 'offensive to the market', changes overall outlook of the organization.
- Applied disciplines and punishment as a tactical tools.
- Leadership is 'the denominator' of overall success.
- Change business mindset: "*becoming world class profitable railways Co.*"

# THE 'HIDDEN' ENERGY OF CORPORATE TURN AROUND



## AFTER 'TURN AROUND'



SECTION 3:



**“BUSINESS TURN AROUND”**

**PT PUPUK INDONESIA HOLDING**

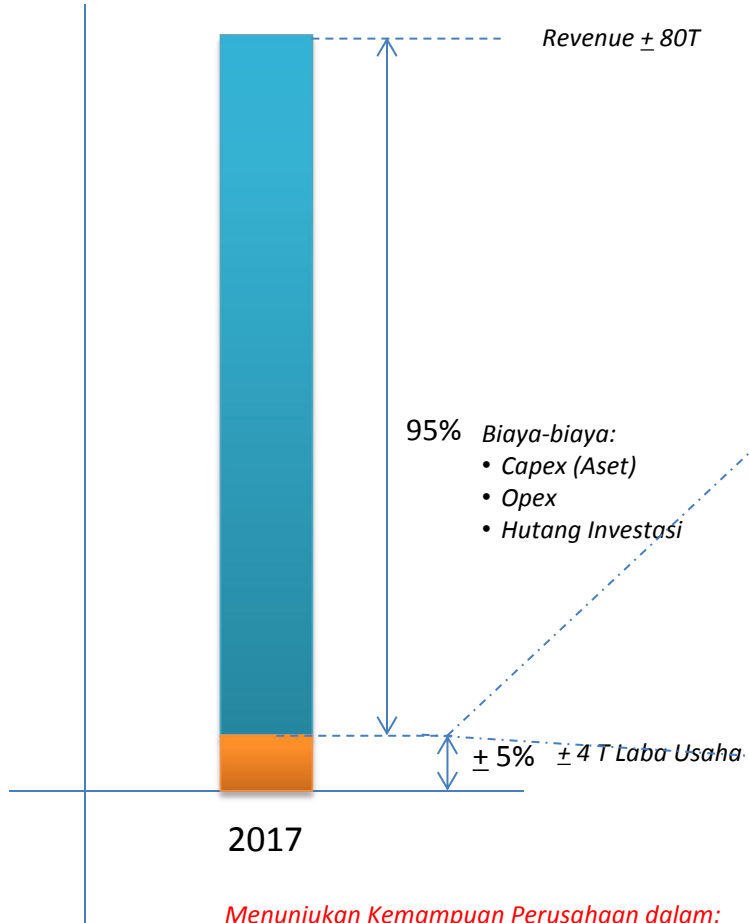




FERTILIZER INDUSTRY – STATE OWNED COMPANY

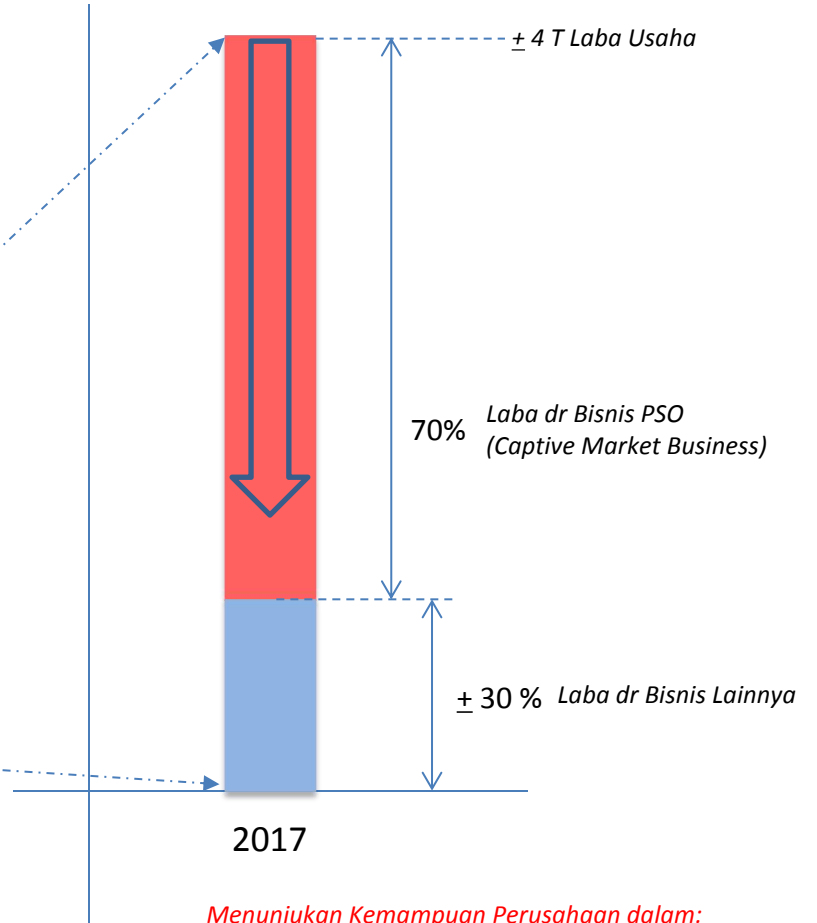
**PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)**

Diagram Batang: 'Simulasi' **STRUKTUR BISNIS** "PT. X" saat ini, Yang Digambarkan melalui Struktur Lap Laba/Rugi



- Menunjukkan Kemampuan Perusahaan dalam:
- Memilih portofolio bisnis yang 'benar' dalam sudut pandang kesimbangan usaha
  - Kemampulabaan

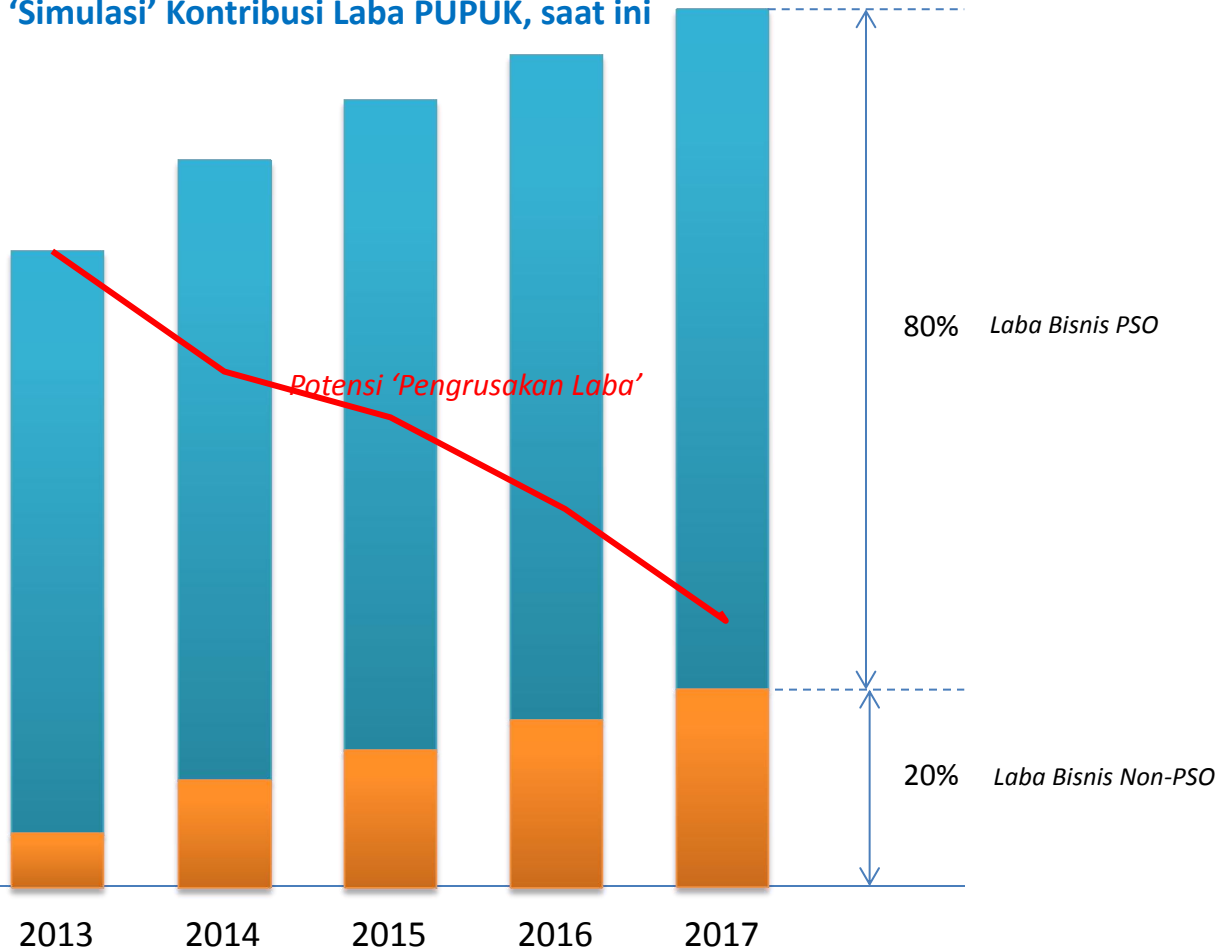
Diagram Batang: 'Simulasi' **STRUKTUR LABA** "PT. X" saat ini



- Menunjukkan Kemampuan Perusahaan dalam:
- Menjamin tercapainya nilai tambah pemegang saham (shareholder value added) dalam jangka panjang

Diagram Batang: 'Simulasi' Kontribusi Laba PUPUK, saat ini

Laba  
(Rp. Triliun)



*Karakter Bisnis: Capex besar, Yield lama, margin kecil, sangat rentan terhadap perubahan harga komoditi, perubahan permintaan pasar dan kebijakan regulator, hanya melahirkan 'follower' baru.*



**Capex-driven business**

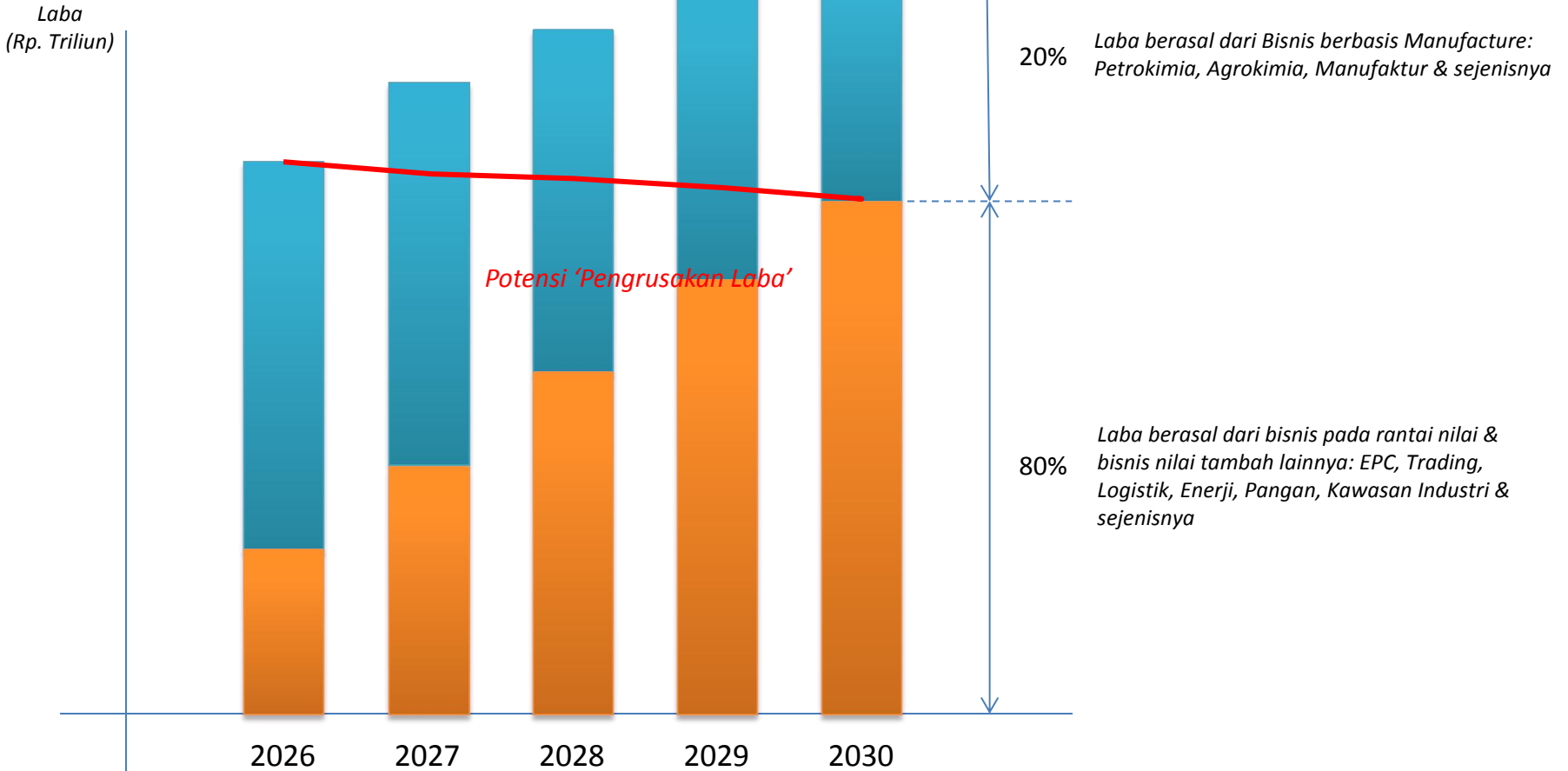


*Karakter Bisnis: Capex sangat kecil, bisnis berbasis pengetahuan/ perilaku/ lifestyle/ jasa-jasa spesifik, margin bisa sangat besar (objek jual: network, specific services, database).*



**Value-driven business**

**Diagram Batang: 'Simulasi' Kontribusi Laba PUPUK, 2030**



*Karakter Bisnis: Capex besar, Yield lama, margin kecil, sangat rentan terhadap perubahan harga komoditi, perubahan permintaan pasar dan kebijakan regulator, hanya melahirkan 'follower' baru.*

**Capex-driven business**



*Karakter Bisnis: Capex sangat kecil, bisnis berbasis pengetahuan/ perilaku/ lifestyle/ jasa-jasa spesifik, margin bisa sangat besar (objek jual: network, specific services, database).*

**Value-driven business**



# Apa yang menjadi Strategi PIHC untuk mencapai sasaran THE BIG-5 ?

Diagram Batang: 'Simulasi' Kontribusi Laba PUPUK, 2030

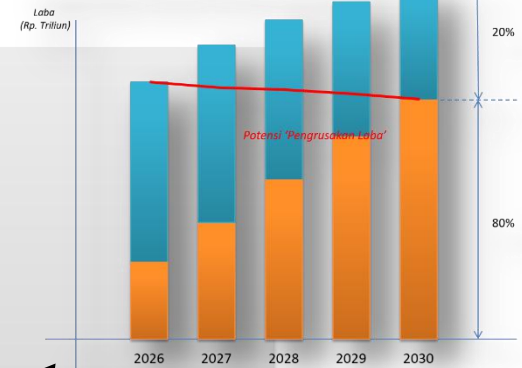
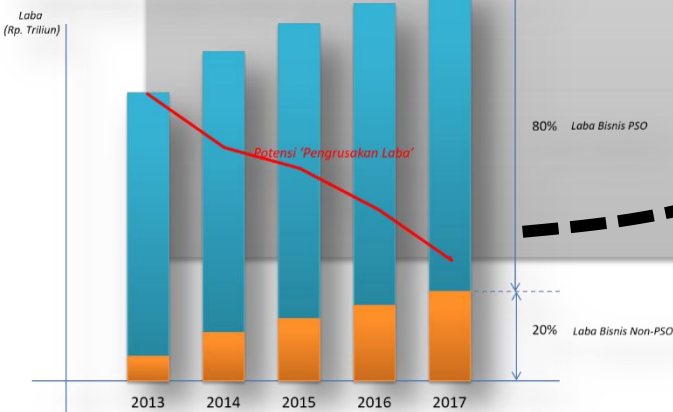


Diagram Batang: 'Simulasi' Kontribusi Laba PUPUK, saat ini



**Common Enemy:**

Kemampuan bisnis dalam memberikan nilai tambah (value added) bagi Pemegang saham???

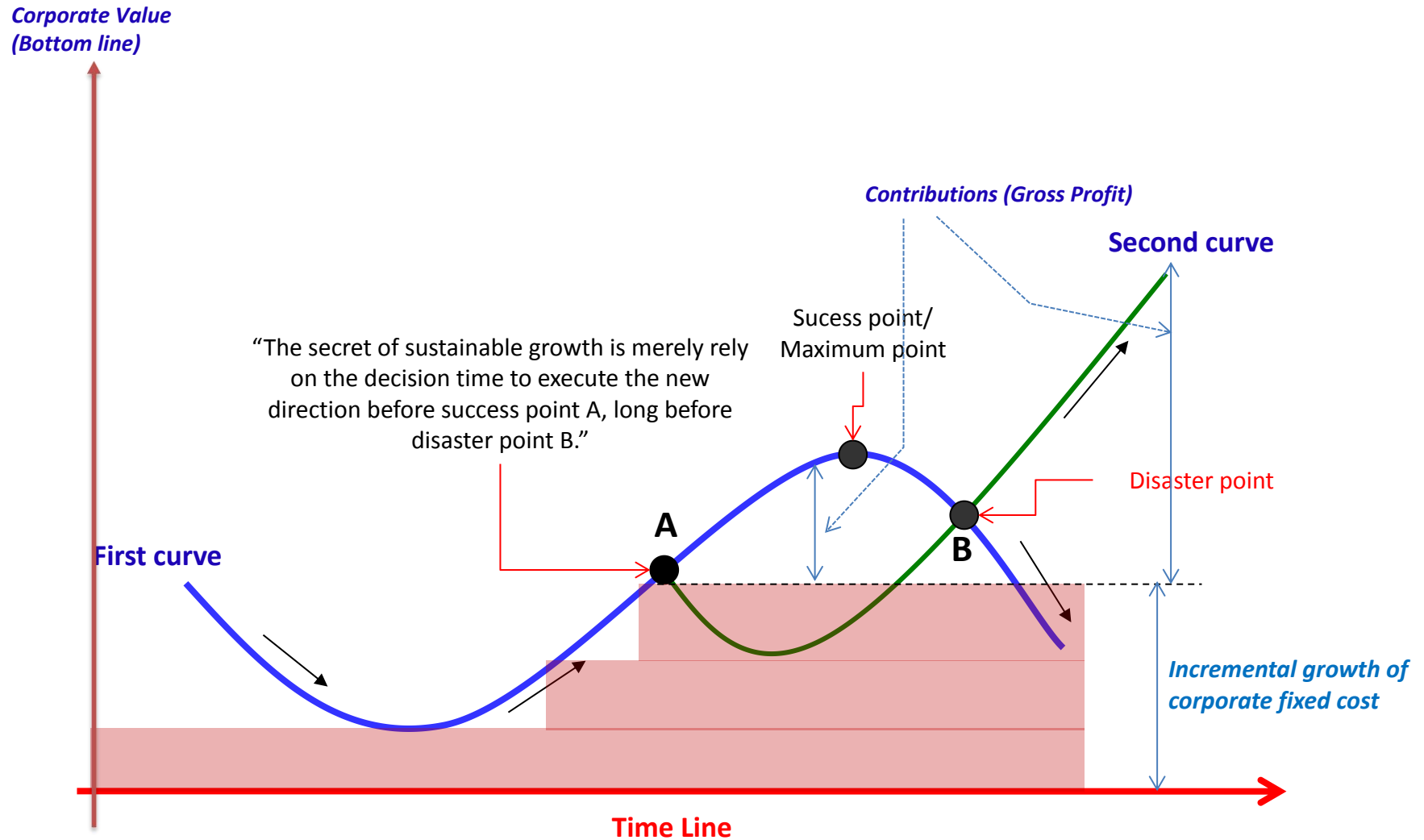


SECTION 4:



**MEMBANGUN MINDSET PENGELOLAAN  
KORPORAT YANG BERKESINAMBUNGAN**

# ERM – Mendorong Kestinambungan Usaha



***"Disiplin dan tugas tanggung jawab pokok ERM di dalam menjamin proses penciptaan nilai tambah bagi pemegang saham (shareholder value added) memaksa ERM untuk mendukung dan berkontribusi penuh dalam perencanaan strategis dalam rangka menciptakan pertumbuhan perusahaan yang berkesinambungan (sustain)"***

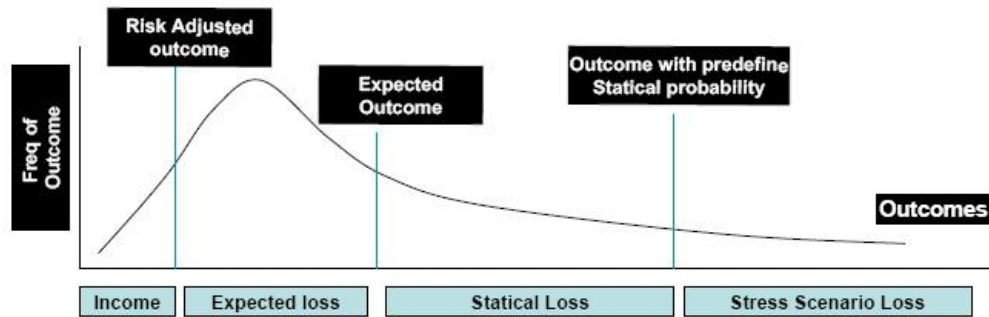


## ISU RISK MANAGEMENT SAAT INI

- Pelaksanaan integrasi antara: Strategic Planning – Integrated Risk Management – Performance Management
- 3 Line of Defense
- Risk-based Budgeting
- Governance Risk & Compliance (GRC)
- Standarisasi implementasi ERM pada sektor riil (perlu effort nasional).
- Perlu adanya pengaturan perundangan tentang kebijakan pencadangan risiko yang diberlakukan kepada industri sektor riil.



# PENGELOLAAN PORTOFOLIO RISIKO PERUSAHAAN DISESUAIKAN DENGAN KEMAMPUAN PERUSAHAAN DALAM MENGELOLA RISIKO SECARA OVERALL



Description of ExposureType	Expected cost of Exposure to risk	Acceptable exposure to possibility of loss	Exposure to extreme events
Measurement Methodology	Average expected Loss	Value at Risk methodology	Stress Loss Scenario analysis
Risk Ccontrol Action	Charge to P/L	Controlled by use of VaR Limit	Protection provided by stress loss limit

- Sistem manajemen risiko terintegrasi: memisahkan antara *expected loss* (*expected risk*) dan *unexpected loss* (*unexpected risk*) dalam setiap kebijakan *business plan* nya;
- Manajemen perusahaan membangun effort maksimal untuk dapat mengelola seluruh *expected loss* (*expected risk*) yang bersifat inherent mengganggu kinerja usaha;
- Pemegang saham meyakinkan bahwa tersedia cukup cara dan cadangan (biasanya berupa: *corporate action*) untuk mengelola *unexpected loss* (*unexpected risk*);
- Penggunaan metodologi/ monitoring dan teknik pengendalian risiko perusahaan, menyesuaikan terhadap tiga kondisi diatas;
- Semua metodologi terintegrasi untuk mewujudkan cita-cita pencapaian nilai perusahaan dalam jangka panjang (*sustainability growth*).

# TANYA JAWAB

Closing Remarks:



# KESIMPULAN

**“IF YOU DON’T KNOW  
WHERE YOU GOING TO,  
THEN IT DOESN’T  
MATTER WHERE YOU  
GO NOR HOW FAST  
YOU MOVE”**

***“the reason that a car has brakes is to allow it to go faster, and the same [applies to]... business and risk management.”***



Lutfi Fachda

Mobile (WA): 0821.5419.5869

Email: [fachda@gmail.com](mailto:fachda@gmail.com)

**TERIMA KASIH**