



**BADAN PENGELOLA DANA PERKEBUNAN KELAPA SAWIT
(BPD PKS)**



**RENCANA STRATEGIS BISNIS
TAHUN 2020-2024**

LEMBAR PENGESAHAN

PEJABAT PENGELOLA BDPDKS:

Direktur Utama,



Dono Boestami

Direktur Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan
Manajemen Risiko,



Catur Ariyanto Widodo

Direktur Perencanaan & Pengelolaan
Dana,



Kabul Wijayanto

Direktur Penghimpunan
Dana,



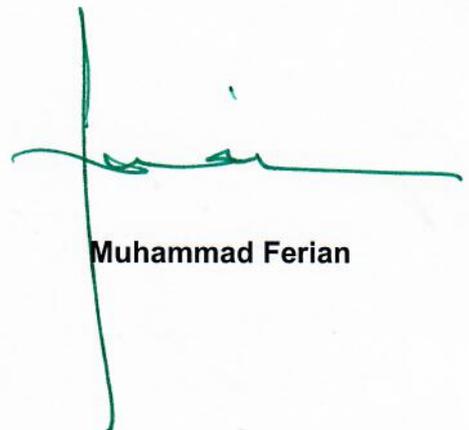
Sunari

Direktur Penyaluran Dana,



Edi Wibowo

Plt. Direktur Kemitraan,



Muhammad Ferian

LEMBAR PENGESAHAN

Jakarta,

2019

MENYETUJUI:

DEWAN PENGAWAS BDPKS,



Rusman Heriawan

Ketua

RINGKASAN EKSEKUTIF

Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS) merupakan badan pengelola dana perkebunan yang didirikan sebagai perwujudan amanah dari Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan. Landasan hukum operasional pengelola dana yang dilaksanakan oleh BPDPKS adalah Pasal 20 Peraturan Presiden Nomor 61 tahun 2015 sebagaimana perubahannya Peraturan Presiden Nomor 66 tahun 2018 tentang Penghimpunan dan Penggunaan Dana Perkebunan Kelapa sawit.

Rencana Strategis Bisnis BPDPKS Tahun 2020-2024 menekankan pada kelanjutan visi dan misi BPDPKS periode sebelumnya menjadi badan pengelola dana yang terpercaya dalam pengembangan sawit berkelanjutan sebagai komoditas strategis nasional untuk kesejahteraan rakyat Indonesia. Di dalam pelaksanaan visi dan misi sebagai badan pengelola dana, penggunaan dana ditujukan untuk mencapai tujuan strategis sebagai berikut:

- a) Terjaminnya keberlanjutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit;
- b) Terbentuknya stabilitas harga CPO;
- c) Terciptanya peningkatan kesejahteraan bagi pekebun rakyat, dan;
- d) Terciptanya iklim investasi yang positif pada industri sektor hilir, dan;
- e) Meningkatnya kepercayaan *stakeholders* terhadap kinerja BPDPKS.

Untuk mencapai tujuan strategis tersebut, sasaran strategi yang ingin dicapai di tahun 2020-2024 antara lain:

- 1) optimalisasi penerimaan dana sawit;
- 2) konsolidasi data luas lahan dan produksi sawit;
- 3) percepatan penyerapan sawit domestik;
- 4) perluasan pasar ekspor baru;
- 5) perbaikan dukungan untuk pekebun sawit rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran strategis;
- 6) dukungan perbaikan rantai pasok dan peningkatan daya saing pekebun rakyat
- 7) penyediaan layanan informasi kepada pekebun sawit rakyat;
- 8) dukungan program konversi sawit untuk *green fuel*;

- 9) mendorong investasi pada sektor oleokimia;
- 10) penyusunan dokumen perencanaan kebijakan yang berkualitas;
- 11) pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit yang akuntabel;
- 12) peningkatan kualitas SDM BPDPKS yang lebih kompetitif;
- 13) penerapan manajemen risiko yang lebih matang;
- 14) pengelolaan sarana dan TIK yang lebih optimal dan modern, dan;
- 15) pengelolaan anggaran yang lebih optimal.

Untuk menjalankan program tersebut, disusun asumsi kebutuhan belanja selama tahun 2020-2024 sebagai berikut:

- 1) Belanja biodiesel mengalami kenaikan rata-rata 45% tiap tahun akibat peningkatan serapan biodiesel dalam negeri (B20 di 2019, B30 di 2020, dan B50 di 2021), peningkatan harga CPO, dan penurunan harga crude oil;
- 2) Luasan lahan kebun rakyat yang diremajakan tiap tahun sebanyak 100.000 ha;
- 3) Alokasi belanja di tahun 2020 untuk program sarana dan prasarana, libang, pengembangan SDM, dan promosi sampai dengan 3% dari total pungutan ekspor tahun berjalan. Alokasi belanja meningkat sebesar 0,1% tiap tahun;
- 4) Alokasi dana untuk belanja dukungan manajemen sebesar 1,25% dari total pungutan ekspor tahun berjalan;
- 5) Belanja surveyor ditiadakan menyusul keputusan penggabungan tugas verifikasi ke ranah kepabeanan di bawah Ditjen Bea dan Cukai Kementerian Keuangan, dan;
- 6) Belanja pengelolaan dana sebesar 0,25% dari rencana transaksi divestasi dana sawit.

Proyeksi belanja BPDPKS tahun 2020-2024 digambarkan pada tabel berikut:

(dalam Rp Milyar)

Program	Perkiraan Realisasi 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Surveyor	38	7	-	-	-	-
Pengelolaan Dana	2	6	4	2	2	1
Biodiesel	2.994	4.352	9.298	15.057	16.156	19.271
Peremajaan	1.231	1.358	2.625	2.625	2.625	2.625
Sarana dan Prasarana	1	200	202	204	206	208
Pengembangan SDM	32	96	97	98	99	100
Riset	97	125	126	128	129	130
Promosi	63	100	101	102	103	104
Dukungan Manajemen	80	122	135	142	164	198
Pengeluaran Lain-Lain	122	-	-	-	-	-
Total Pengeluaran	4.660	6.366	12.588	18.357	19.484	22.638

Untuk mendanai kebutuhan dana program disusun proyeksi pendapatan BLU BPDPKS dengan asumsi sebagai berikut:

- 1) Pungutan ekspor mulai aktif di tahun 2020 dengan asumsi harga CPO referensi Kementerian Perdagangan bergerak di rentang USD570-610/MT. Selanjutnya harga diproyeksikan bergerak ke level USD600-680/MT mengikuti proyeksi harga CIF Rotterdam yang bergerak naik ke rentang USD570-650/MT;
- 2) Volume ekspor diproyeksikan menurun rata-rata tiap tahun sebesar 5% akibat peningkatan serapan CPO untuk biodiesel dalam negeri dan efek peremajaan kebun sawit rakyat;
- 3) Rata-rata komoditas ekspor merupakan produk turunan ketiga (di level tarif pungutan USD30-20/MT);
- 4) Pengelolaan kas di tahun 2020 dilakukan melalui penempatan dana pada deposito 1-3 bulan di bank pemerintah buku IV dengan tingkat imbal hasil yang diharapkan sebesar 7% p.a. Mulai tahun 2021 dana sawit akan dikelola melalui *trading instrument* yang memiliki *holding period* maksimal 3 bulan dan tingkat imbal hasil yang diharapkan sebesar 10% p.a.
- 5) Pengelolaan dana cadangan permanen dilakukan melalui penempatan pada instrumen investasi jangka panjang (surat utang dan efek ekuitas) dengan tingkat imbal hasil yang diharapkan sebesar 8% p.a.

Proyeksi pendapatan BPDPKS di tahun 2020-2024 dijelaskan pada tabel berikut:

(dalam Rp Milyar)

Sumber	Perkiraan Realisasi 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pungutan Ekspor	-	6.981	10.784	11.361	13.154	15.855
Pendapatan Pengelolaan Kas	1.453	400	1.942	1.684	1.200	688
Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan	-	-	657	766	877	977
Pendapatan Usaha Lainnya	93	-	-	-	-	-
Total Pendapatan	1.546	7.381	13.383	13.810	15.231	17.520

Atas hasil proyeksi kebutuhan belanja dan pendapatan BLU BPDPKS selama 5 (lima) tahun ke depan diperoleh kinerja *cash flow* sebagai berikut:

(dalam Rp Milyar)

Kode	Uraian	Perkiraan Realisasi 2019	2020	2021	2022	2023	2024
A	Saldo Awal	20.923	15.628	16.091	16.281	11.113	6.308
B	Penerimaan	1.546	7.381	13.383	13.810	15.231	17.520
	Pungutan Ekspor	-	6.981	10.784	11.361	13.154	15.855
	Pendapatan Pengelolaan Kas	1.453	400	1.942	1.684	1.200	688
	Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan	-	-	657	766	877	977
	Pendapatan Usaha Lainnya	93	-	-	-	-	-
D	Pengeluaran	4.660	6.366	12.588	18.357	19.484	22.638
	Surveyor	38	7	-	-	-	-
	Pengelolaan Dana	2	6	4	2	2	1
	Biodiesel	2.994	4.352	9.298	15.057	16.156	19.271
	Peremajaan	1.231	1.358	2.625	2.625	2.625	2.625
	Sarana dan Prasarana	1	200	202	204	206	208
	Pengembangan SDM	32	96	97	98	99	100
	Riset	97	125	126	128	129	130
	Promosi	63	100	101	102	103	104
	Dukungan Manajemen	80	122	135	142	164	198
	Pengeluaran Lain-Lain	122	-	-	-	-	-
E	Dana Cadangan Permanen	2.181	552	605	621	553	510
F	Saldo Akhir	15.628	16.091	16.281	11.113	6.308	680
G	Total Akumulasi Dana Cadangan Permanen	2.181	2.733	1.871	2.492	3.045	3.555

Berdasarkan proyeksi kebutuhan belanja dan pendapatan 5 (lima) tahun ke depan, dapat disimpulkan posisi kas selama 5 (lima) tahun ke depan diproyeksikan menurun pada level 47%p.a. Guna memenuhi kebutuhan program strategi industri sawit, diperlukan tambahan pendapatan minimal Rp5 Triliun di tahun 2021 dan terus tumbuh pada level 10% tiap tahun untuk memenuhi kebutuhan belanja.

DAFTAR ISI

RINGKASAN EKSEKUTIF.....	1
DAFTAR ISI.....	6
DAFTAR GAMBAR.....	7
DAFTAR TABEL.....	8
BAB I PENDAHULUAN	9
1.1 Latar Belakang.....	9
1.2 Maksud dan Tujuan.....	10
1.3 Ruang Lingkup.....	10
1.4 Sistematika Penyusunan Rencana Strategis Bisnis	11
BAB II GAMBARAN UMUM ORGANISASI	13
2.1 Sejarah Singkat BPDPKS.....	13
2.1.1 Visi.....	14
2.1.2 Misi.....	14
2.1.3 Tujuan dan Sasaran.....	14
2.1.4 Azas dan Nilai Organisasi	15
2.2 Struktur Organisasi.....	16
BAB III KONDISI KINERJA TAHUN BERJALAN	19
3.1 Kondisi Kinerja 2016 - 2019	19
3.2 Pengukuran Kinerja.....	34
BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN	38
4.1 Analisis Internal Eksternal.....	38
4.2 Penentuan Strategi Setiap Aspek Berdasarkan Matrik Internal Eksternal.....	45
4.3 Posisi dan Strategi Untuk Aspek Layanan, Keuangan, SDM dan Organisasi, serta Sarana dan Prasarana.....	49
4.4 TOWS Matrix dan Pemilihan Strategi.....	50
BAB V RENCANA STRATEGIS BISNIS 5 TAHUN	51
5.1 Perumusan Strategi Bisnis	51
5.2 Rencana Aksi dan Penganggaran.....	58
BAB VI PENUTUP	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Alur Pikir Penyusunan RSB BPDPKS 2020-2024	12
Gambar 2.1. Susunan Komite Pengarah, Dewan Pengawas dan Struktur Organisasi BPDPKS.....	18
Gambar 3.1 HIP Solar dan Biodiesel.....	24
Gambar 3.2 Dana Cadangan Permanen BPDPKS.....	31
Gambar 3.3 Usulan Penyempurnaan Organisasi.....	33
Gambar 4.1 Matrik Internal dan Eksternal.....	49

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jumlah/Volume Kegiatan BPDPKS 2015-2019.....	19
Tabel 3.2 Volume Ekspor Sawit dan Turunan.....	21
Tabel 3.3 Volume Ekspor Sawit dan Turunan Berdasarkan Pelabuhan Angkut....	21
Tabel 3.4 Kinerja Penyaluran Dana Peremajaan Sawit Rakyat.....	22
Tabel 3.5 Capaian Program Pengembangan SDM.....	23
Tabel 3.6 Capaian Program Riset.....	24
Tabel 3.7 Capaian Program Biodiesel.....	25
Tabel 3.8 Capaian Program Promosi.....	26
Tabel 3.9 Capaian Program Kemitraan.....	26
Tabel 3.10 Realisasi Pendapatan dan Belanja BPDPKS (dalam Rp Milyar).....	27
Tabel 3.11 Tarif Pungutan Ekspor.....	28
Tabel 3.12 Jumlah Pungutan Ekspor.....	30
Tabel 3.13 Profil SDM BPDPKS Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	31
Tabel 3.14 Kegiatan Pengembangan Kompetensi SDM.....	32
Tabel 3.15 Rincian Aset Tetap BPDPKS.....	33
Tabel 3.16 Capaian Kinerja BPDPKS.....	34
Tabel 4.1 Penentuan Posisi Aspek Layanan Pada Matrik Strategi.....	46
Tabel 4.2 Penentuan Posisi Aspek Keuangan Pada Matrik Strategi.....	47
Tabel 4.3 Penentuan Posisi Aspek SDM dan Organisasi Pada Matrik Strategi.....	47
Tabel 4.4 Penentuan Posisi Aspek Sarana dan Prasarana Pada Matrik Strategi.....	48
Tabel 4.5 Skor Aspek Organisasi.....	48
Tabel 5.1 Sasaran Strategis 2020-2024.....	54
Tabel 5.2 Proyeksi Belanja Periode 2020-2024.....	68
Tabel 5.3 Proyeksi Pendapatan Periode 2020-2024.....	69
Tabel 5.4 Proyeksi Arus Kas Periode 2020-2024.....	71
Tabel 5.5 Proyeksi Laporan Aktivitas Periode 2020-2024.....	72
Tabel 5.6 Proyeksi Neraca BPDPKS Periode 2020-2024.....	73
Tabel 5.7 Proyeksi Laporan Arus Kas.....	74
Tabel 5.8 Proyeksi Laporan Aktivitas.....	75
Tabel 5.9 Proyeksi Neraca.....	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS) merupakan unit organisasi non eselon di lingkungan Kementerian Keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan. BPDPKS bertugas untuk melaksanakan pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit (DPKS) baik dana pengembangan maupun dana cadangan pengembangan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdirinya BPDP KS dalam rangka mewujudkan pengembangan kelapa sawit yang berkelanjutan tidak lepas dari peran Indonesia sebagai produsen kelapa sawit terbesar dunia. Namun demikian, hal ini tidak berbanding lurus dengan penentuan harga jual minyak sawit lokal di pasar global yang saat ini masih ditentukan oleh *demand side* dan produk *edible oil* lain (seperti minyak kedelai dan rapeseed). Selain itu, nilai tambah yang diperoleh dari perdagangan minyak kelapa sawit masih belum sepenuhnya dinikmati oleh pemain lokal khususnya pekebun independen.

Diharapkan, pengelolaan DPKS oleh Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit mampu menunjang program-program strategis pemerintah untuk meningkatkan daya saing industri kelapa sawit nasional seperti:

- a. Mendorong penelitian dan pengembangan perkebunan kelapa sawit,
- b. Mendorong promosi usaha perkebunan kelapa sawit,
- c. Meningkatkan sarana prasarana di dalam pengembangan Industri Kelapa Sawit, pengembangan biodiesel, dan mendorong proses peremajaan “replanting” kelapa sawit,
- d. Mendorong peningkatan jumlah mitra usaha dan penambahan jumlah penyaluran dalam bentuk ekspor, serta
- e. Melakukan edukasi untuk meningkatkan pengetahuan dan sumber daya masyarakat mengenai perkebunan kelapa sawit.

1.2 Maksud dan Tujuan

Rencana Strategis Bisnis (RSB) dikenal sebagai pedoman umum perencanaan DPKS yang meliputi rencana penerimaan, pengelolaan, dan penyaluran DPKS guna mencapai tujuan organisasi yang diharapkan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan. RSB ini disusun sebagai kelanjutan dari RSB sebelumnya yang mengatur periode anggaran 2015-2019. Di dalam RSB ini selanjutnya akan dihasilkan rencana strategis yang memuat visi, misi, tujuan sasaran, strategi dan program yang akan dilaksanakan.

Dengan demikian maksud dan tujuan dari penyusunan RSB ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai arah BPDPKS untuk 5 tahun ke depan (2020-2024) serta langkah strategis yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi. Diharapkan hasil dari penyusunan RSB ini menjadi pedoman bagi seluruh unit pelaksana di lingkungan BPDPKS di dalam menjalankan tugas dan fungsi serta perwujudan usaha BPDPKS untuk meningkatkan nilai-nilai transparansi dari usaha pengelolaan DPKS kepada seluruh *stakeholders* sawit.

1.3 Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang menjadi dalam batasan dan landasan hukum penyusunan RSB ini adalah:

- a. RSB disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun mulai 2020 sampai dengan 2024
- b. Penyusunan RSB mengacu pada pedoman dan peraturan yang terdiri atas:
 - 1) Undang-undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan;
 - 2) Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
 - 3) Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
 - 4) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2015 tentang Penghimpunan Dana Perkebunan;

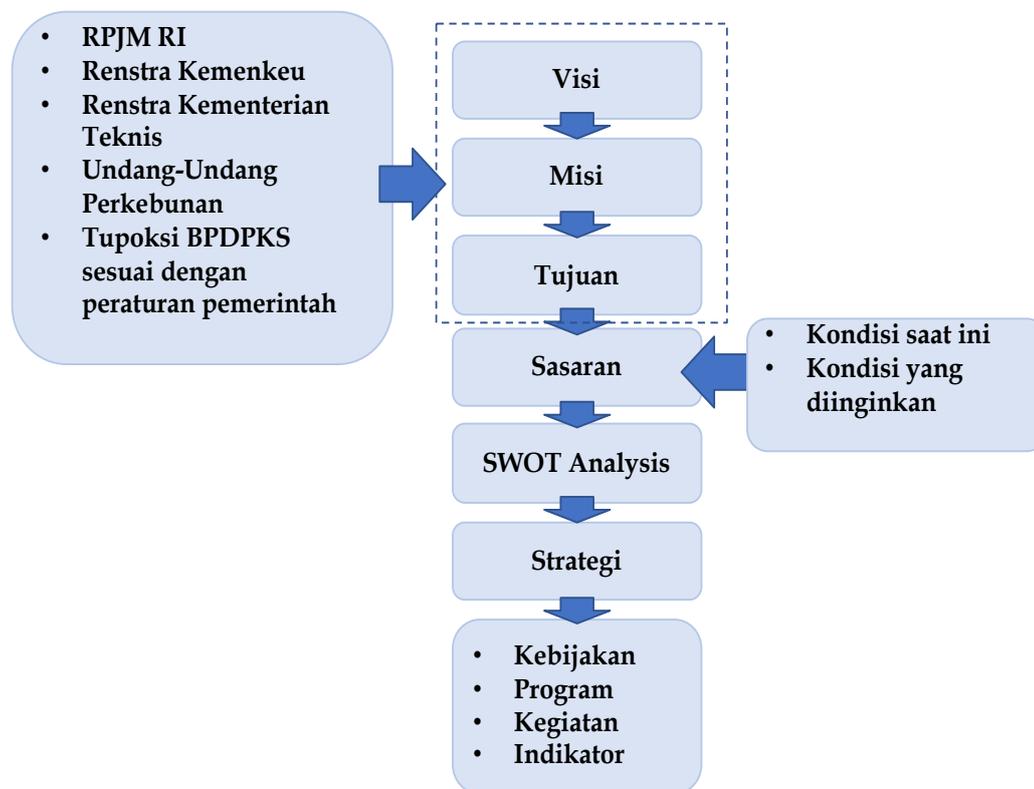
- 5) Peraturan Presiden Nomor 61 Tahun 2015 Jo Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2018 tentang Penghimpunan dan Penggunaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit;
 - 6) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit;
 - 7) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 152/PMK.05/2018 Jo Peraturan Menteri Keuangan 23/PMK.05/2019 tentang Tarif Layanan Badan Umum Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit
 - 8) Peraturan Menteri ESDM Nomor 41 Tahun 2018 tentang Penyediaan dan Pemanfaatan BBN Jenis Biodiesel Dalam Rangka Pembiayaan Oleh BPDPKS
 - 9) Peraturan Menteri Pertanian Nomor 7 Tahun 2019 Tentang SDM, Riset, Peremajaan dan Sarana Perkebunan Kelapa Sawit
- c. RSB adalah rencana menyeluruh yang bersifat umum sehingga isinya merupakan garis-garis besar rencana yang akan dijadikan acuan oleh Rencana Bisnis Tahunan dan Rencana Bisnis dan Anggaran yang mengatur lebih rinci;
 - d. RSB mencakup visi, misi, tujuan, sasaran, formulasi strategi, penyusunan kebijakan, program dan kegiatan berikut indikatornya.

1.4 Sistematika Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Penyusunan RSB 2020-2024 BPDPKS dilakukan melalui proses sebagaimana digambarkan pada figur di bawah ini,

Gambar 1.1

Alur Pikir Penyusunan RSB BPDPKS 2020-2024



Sistematika penyusunan RSB BPDPKS adalah sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan
- Bab II : Gambaran Umum Organisasi
- Bab III : Kondisi Kinerja Tahun Berjalan
- Bab IV : Analisis Lingkungan
- Bab V : Rencana Strategis Bisnis 5 Tahun
- Bab VI : Penutup

BAB II

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

2.1 Sejarah Singkat BPDPKS

BPDPKS didirikan pada tahun 2015 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit. BPDPKS didirikan sebagai inisiatif bersama antara pemerintah dan industri sawit nasional untuk menyelamatkan keberlanjutan industri sawit nasional yang pada saat itu sedang menghadapi depresiasi harga jual di tingkat global yang sangat dalam.

Usaha yang dilakukan pada saat pendirian BPDPKS adalah menciptakan pasar baru bagi hasil perkebunan kelapa sawit nasional melalui pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit (DPKS) yang bersumber dari pelaku usaha perkebunan kelapa sawit, dana lembaga pembiayaan, dana masyarakat, dan dana lain yang sah. Diharapkan dengan adanya dana sawit, industri sawit dapat memiliki sumber pendanaan yang memadai untuk mendukung terciptanya pasar baru industri kelapa sawit.

Selain penciptaan pasar baru, BPDPKS juga diharapkan dapat mendukung program strategis pemerintah lainnya dalam hal membangun industri sawit yang berterima di pasar dunia antara lain:

- 1) pengembangan sumber daya manusia perkebunan kelapa sawit;
- 2) penelitian dan pengembangan perkebunan kelapa sawit;
- 3) promosi perkebunan kelapa sawit;
- 4) peremajaan perkebunan kelapa sawit;
- 5) sarana dan prasarana perkebunan kelapa sawit,
- 6) pemenuhan kebutuhan pangan nasional;
- 7) hilirisasi hasil perkebunan kelapa sawit, dan;
- 8) penyediaan dan pemanfaatan bahan bakar nabati jenis biodiesel.

2.1.1 Visi

Visi BPDPKS adalah "*menjadi badan pengelola dana yang terpercaya dalam pengembangan sawit berkelanjutan sebagai komoditas strategis nasional untuk kesejahteraan rakyat Indonesia*".

Pernyataan visi tersebut sejalan dengan semangat untuk memberikan pelayanan terbaik untuk seluruh *stakeholders*. Selain itu, visi ini sudah seiring dengan *sustainability development goals* yang saat ini sudah menjadi tujuan semua negara di dunia.

2.1.2 Misi

Pernyataan misi diperlukan untuk merinci dan menjelaskan visi dalam bentuk lebih konkrit tentang apa yang akan dilakukan, mengapa harus dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana caranya, dan untuk siapa inisiatif dilakukan.

Misi BPDPKS adalah "*Menjalankan kebijakan Pemerintah dalam program pengembangan sawit berkelanjutan melalui penghimpunan, pengembangan, dan penyaluran dana sawit yang terpadu dan tepat guna, secara profesional dan akuntabel, untuk kepentingan:*

- a) *Pengembangan Sumber Daya Manusia;*
- b) *Penelitian dan Pengembangan;*
- c) *Promosi;*
- d) *Peremajaan;*
- e) *Sarana dan Prasarana;*
- f) *Pemenuhan Kebutuhan Pangan;*
- g) *Hilirisasi Industri Perkebunan Kelapa Sawit;*
- h) *Penyediaan dan Pemanfaatan Bahan Bakar Nabati"*

2.1.3 Tujuan dan Sasaran

Tujuan dan Sasaran Strategis berupaya untuk mengintegrasikan peran sentral Kementerian/Lembaga teknis terkait sawit terhadap ekspektasi pelaku industri kelapa sawit nasional melalui optimalisasi pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit yang terukur dan tepat sasaran.

Tujuan dari BPDPKS adalah:

1. Tersalurkannya Dana Perkebunan Kelapa Sawit bagi stabilisasi harga kelapa sawit, peremajaan perkebunan, peningkatan Sumber Daya Manusia, penelitian dan pengembangan, serta sarana dan prasarana.
2. Terjaminnya keberlanjutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit untuk menghadapi volatilitas pasar.

Adapun sasaran strategis untuk tiap tujuan tersebut antara lain:

1. Sasaran strategis untuk mencapai tujuan pertama adalah tercapainya target penyaluran DPKS; dan
2. Sasaran strategis untuk mencapai tujuan strategis kedua adalah tercapainya target Dana Cadangan.

2.1.4 Azas dan Nilai Organisasi

Dalam menjalankan tugasnya, BPDPKS berpegang pada azas-azas yang menjadi pokok pengelolaan keuangan negara antara lain:

- 1) Azas akuntabilitas : Setiap kegiatan dan hasil akhir dari berorientasi pada hasil kegiatan pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit harus dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat;
- 2) Azas profesionalitas : Pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit harus mengutamakan keahlian berdasarkan kode etik Kementerian Keuangan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Azas proporsionalitas : Mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban dalam pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit
- 4) Azas keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara : Bersikap terbuka terhadap hak masyarakat untuk mendapatkan informasi yang benar, jujur, dan tidak

diskriminatif terhadap pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara;

- 5) Azas pemeriksaan : Memberikan kebebasan bagi Badan keuangan oleh badan Pemeriksa Keuangan untuk melakukan pemeriksa yang bebas dan mandiri pemeriksaan keuangan negara tanpa pengaruh dari siapapun.

Dalam rangka meningkatkan produktivitas dan layanan kepada masyarakat BLU-BPDPKS menerapkan tata nilai kerja Kementerian Keuangan sebagai berikut:

1. Integritas;
2. Profesionalisme;
3. Sinergi;
4. Pelayanan;
5. Kesempurnaan;

Dengan ditetapkannya nilai-nilai tersebut di atas menjadi budaya kerja BPDPKS, diharapkan dapat menciptakan suatu etos kerja yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan memajukan BPDPKS.

2.2 Struktur Organisasi

Untuk melaksanakan kegiatan pengelolaan dana, organisasi dana tata kerja BPDP KS disusun dengan mengacu kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit. BPDPKS dipimpin oleh Direktur Utama dan memiliki susunan organisasi yang terdiri dari:

- 1) Direktur Utama
- 2) Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko
- 3) Direktorat Perencanaan dan Pengelolaan Dana

- 4) Direktorat Penghimpunan Dana
- 5) Direktorat Penyaluran Dana
- 6) Direktorat Kemitraan
- 7) Satuan Pemeriksa Internal
- 8) Kelompok Jabatan Fungsional

Adapun di dalam menjalankan tugas pengelolaan dana, BPDPKS mengacu kepada arahan dan kebijakan Komite Pengarah yang terdiri atas menteri-menteri yang terkait dengan program-program strategis industri sawit. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 61 Tahun 2015 jo. Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2018, Komite Pengarah terdiri atas:

- 1) Ketua : Menteri Koordinator Bidang Perekonomian RI
- 2) Anggota :
 - a. Menteri Pertanian
 - b. Menteri Keuangan
 - c. Menteri Perindustrian
 - d. Menteri Perdagangan
 - e. Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral
 - f. Menteri Badan Usaha Milik Negara, dan
 - g. Menteri PPN/Kepala BAPPENAS

Selain menetapkan arah dan kebijakan pengelolaan DPKS, Komite Pengarah memiliki fungsi:

- 1) Menetapkan perencanaan jangka panjang serta tujuan BPDPKS;
- 2) Menetapkan kebijakan umum pengembangan dan penyaluran DPKS;
- 3) Menyetujui rencana umum target pemungutan biaya, penyaluran dana dan cadangan BPDPKS;
- 4) Menetapkan proporsi alokasi DPKS terkait dana pengembangan sumberdaya manusia Perkebunan Kelapa Sawit, penelitian dan pengembangan Perkebunan Kelapa Sawit, promosi Perkebunan Kelapa Sawit, peremajaan Perkebunan Kelapa Sawit, sarana dan prasarana Perkebunan Kelapa Sawit, dan pemenuhan hasil Perkebunan Kelapa Sawit

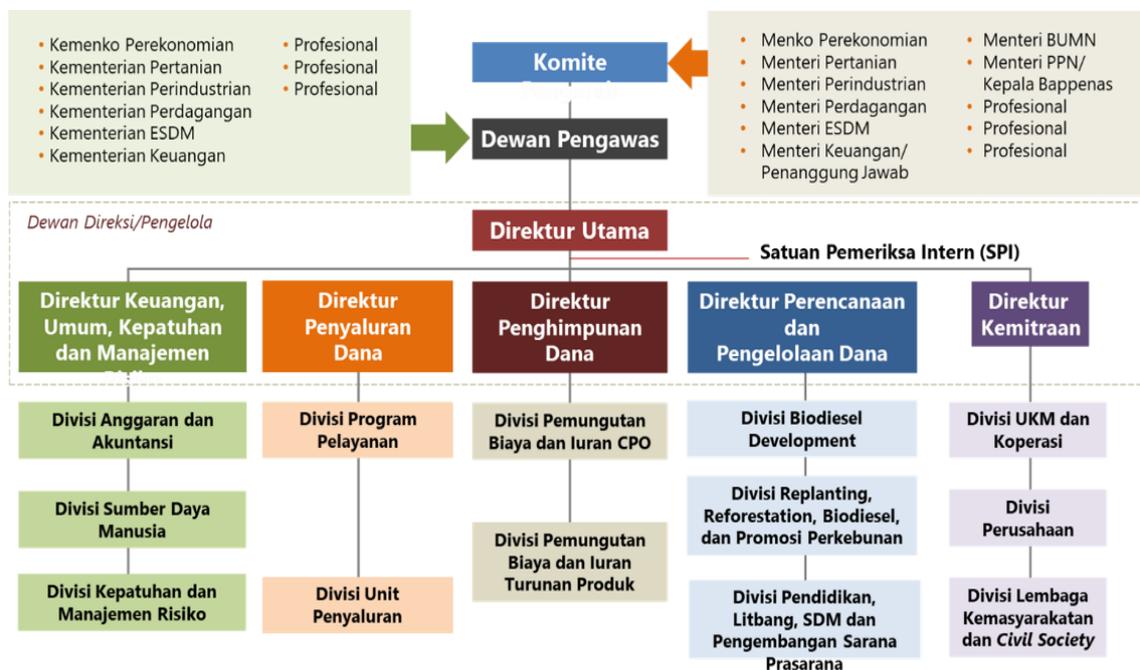
untuk kebutuhan pangan, dan hilirisasi industri Perkebunan Kelapa Sawit; dan

5) Mengevaluasi kinerja atas pencapaian tujuan BPDPKS.

Sementara itu, sebagaimana diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, dibentuk Dewan Pengawas BPDPKS yang bertugas untuk melakukan pengawasan secara berkala atas:

- 1) Pengelolaan pemungutan biaya, dana alokasi perkebunan dan dana cadangan perkebunan yang dilakukan oleh Direksi BPDPKS;
- 2) Pelaksanaan dan implementasi dari Rencana Strategis Bisnis;
- 3) Pelaksanaan dan implementasi Rencana Bisnis dan Anggaran; dan
- 4) Pelaksanaan peraturan perundang-undangan.

Gambar 2.2. Susunan Komite Pengarah, Dewan Pengawas dan Struktur Organisasi BPDPKS



BAB III

KONDISI KINERJA TAHUN BERJALAN

3.1 Kondisi Kinerja 2016 - 2019

a. Aspek Layanan

BPDPKS memiliki beberapa jasa layanan teknis yang terdiri dari:

- 1) Verifikasi ekspor kelapa sawit dan turunan
- 2) Penyelenggaraan program biodiesel, peremajaan kebun sawit rakyat, pengembangan SDM pekebun dan masyarakat umum perkelapasawitan, penelitian dan pengembangan, promosi perkebunan, dan sarana dan prasarana perkebun, dan
- 3) Pembangunan program kemitraan dengan *stakeholders* sawit.

Jumlah dan volume kegiatan layanan BPDPKS tahun 2015-2019 dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1
Jumlah/Volume Kegiatan BPDPKS 2015-2019

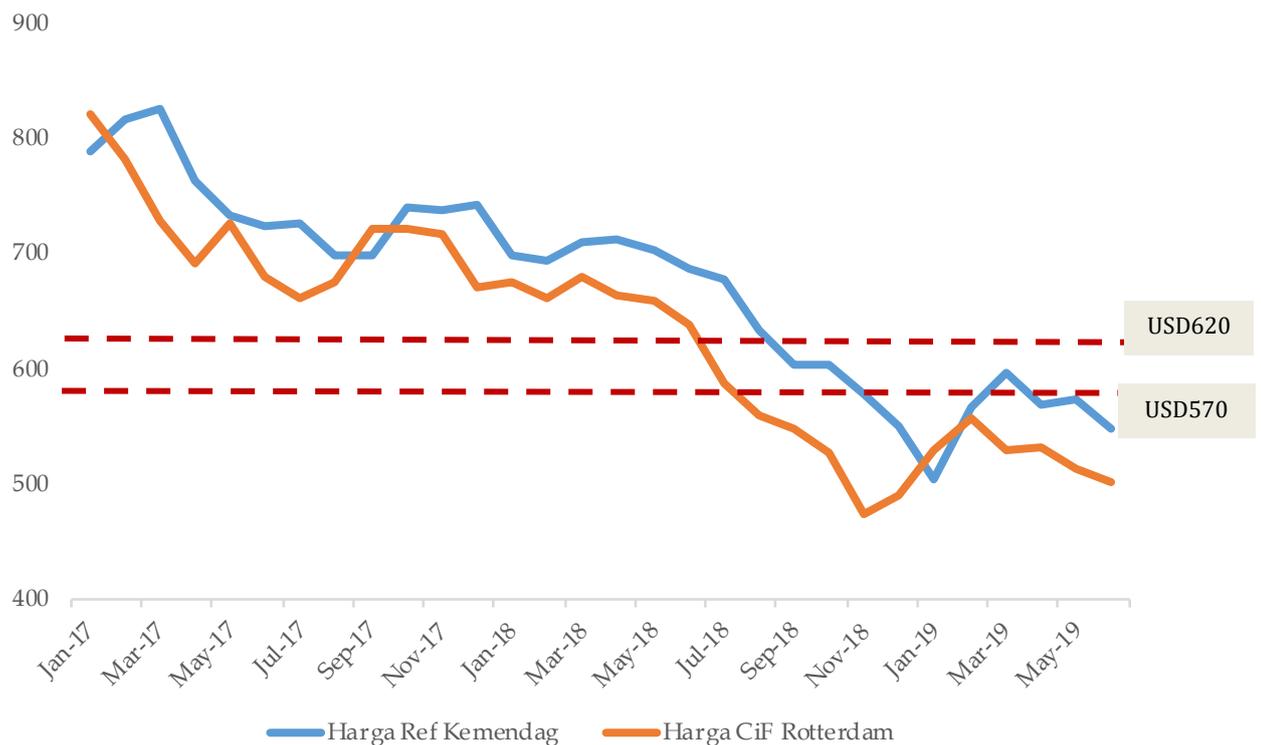
Jenis Layanan		Satuan	Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019*
Pungutan Ekspor	Target	Triliun	2,70	9,541	10.663	10.992	11,198
	Realisasi	(Rp)	6,902	11,689	14.790	15.468	0
	Persentase		120%	120%	120%	120%	0%
Program peremajaan sawit rakyat	Target	Hektar	-	16.000	20.000	20.000	100.000
	Realisasi		-	254	2.941	12.622	12.486
	Persentase		-	1,59%	14,7%	63,11%	49,92
Program pengembangan SDM	Target	Kegiatan	15	30	30	30	30
	Realisasi		15	60	46	48	15
	Persentase		100%	120%	120%	120%	50%
Program sarana dan prasarana	Target	Kegiatan	-	-	30	15	15
	Realisasi		-	-	-	n/a	n/a
	Persentase		-	-	-	n/a	n/a
Program riset sawit	Target	Kegiatan	15	50	40	50	57
	Realisasi		46	60	40	78	58
	Persentase		100%	120%	100%	120%	120%
Program biodiesel	Target	volume	0,51	2.536.000	2.530.000	3.222.000	6.193.000
	Realisasi	(Kl)	0,21	2.751.729	2.288.000	3.260.000	3.019.551
	Persentase		40%	108%	90%	101%	49%

Jenis Layanan		Satuan	Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019*
Program promosi sawit	Target	Kegiatan	15	57	30	50	45
	Realisasi		15	74	43	44	57
	Persentase		100%	120%	120%	89,80%	120%
Program kemitraan	Target	Kegiatan	-	-	60	20	20
	Realisasi		-	-	64	12	10
	Persentase		-	-	106%	75%	50%

*keterangan: sampai dengan semester I 2019

Sejak tahun 2017 harga minyak sawit mengalami penurunan sampai dengan level USD 475/MT (Cif Rotterdam di bulan November 2018). Penurunan harga tersebut meningkatkan *demand* produk kelapa sawit di pasar ekspor yang berdampak pada peningkatan kinerja verifikasi ekspor kelapa sawit.

Grafik 3.1
Harga Perdagangan CPO



Sejak tahun 2019 verifikasi ekspor dijalankan oleh BPDPKS melalui Ditjen Bea dan Cukai Kementerian RI setelah sebelumnya dilakukan menggunakan jasa surveyor. Berikut rincian kinerja verifikasi ekspor kelapa sawit dari tahun 2015 s.d 2019:

Tabel 3.2
Volume Ekspor Sawit dan Turunan

Tarif Pungutan	Volume Ekspor (Juta Ton)				
	2015	2016	2017	2018	2019*
USD 50/MT	3,29	5,51	7,49	6,98	1,80
USD 40/MT	0,49	1,11	1,36	1,27	0,28
USD 30/MT	5,16	8,95	10,64	11,10	1,84
USD 20/MT	6,81	13,89	16,01	18,42	2,97
USD 10/MT	0,54	0,11	-	1,65	0,45
USD 5/MT	-	-	1,53	0,38	-
USD 3/MT	-	1,20	0,23	-	-
USD 0/MT	0,12	0,15	0,17	0,49	0,08

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Sementara itu proses verifikasi dilakukan tersebar diseluruh titik ekspor wilayah kepabeanaan seperti pelabuhan laut dan udara. Pelabuhan dumai dan belawan adalah pelabuhan utama dilakukannya proses verifikasi ekspor kelapa sawit. Berikut capaian kinerja verifikasi ekspor berdasarkan 10 (sepuluh) pelabuhan angkut terbesar dari tahun 2015 s.d 2019:

Tabel 3.3
Volume Ekspor Sawit dan Turunan Berdasarkan Pelabuhan Angkut

Tarif Pungutan	Volume Ekspor (Juta MT)				
	2015	2016	2017	2018	2019*
Dumai	6,15	12,43	15,53	16,26	7,58
Belawan	2,17	3,56	3,92	4,51	0,77
Teluk Bayur	1,19	2,39	2,65	2,52	0,41
Panjang (Lampung)	0,86	1,37	1,78	1,75	0,94
Kabil	0,71	1,16	1,63	1,69	0,31
Kuala Tanjung	0,74	1,34	1,42	1,53	0,72

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Pelaksanaan layanan program peremajaan, pengembangan SDM, sarana dan prasarana perkebunan, dan penelitian dan pengembangan mengacu pada hasil rekomendasi teknis Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian RI sebagaimana yang diatur di dalam Peraturan Menteri Pertanian Nomor 7 Tahun 2019 tentang Pengembangan SDM, Penelitian dan Pengembangan, Peremajaan, serta Sarana dan Prasarana Perkebunan Kelapa Sawit.

Mekanisme penyaluran dana untuk peremajaan sawit rakyat berdasarkan hasil rekomendasi teknis saat ini mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.05/2017 tentang Penggunaan Dana Peremajaan Perkebunan Kelapa Sawit Badan Layanan Umum Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit dan peraturan pelaksanaan yang diatur di dalam Peraturan Direktur Utama Nomor 12/DPKS/2017 jo. Peraturan Direktur Utama Nomor 5/DPKS/2018. Kinerja pelaksanaan layanan program peremajaan sawit rakyat diukur berdasarkan total luasan lahan hasil rekomendasi teknis yang dibiayai oleh BPD PKS. Berikut rincian capaian kinerja layanan program peremajaan sawit rakyat:

Tabel 3.4 Kinerja Penyaluran Dana Peremajaan Sawit Rakyat

Uraian	Satuan	Tahun (dalam ribuan)				
		2015	2016	2017	2018	2019*
Jumlah Rekomendasi Teknis	Hektar	0	0	10.754	25.122	15.882
Jumlah Pembiayaan DPKS	Hektar	0	254	2.938	12.622	12.486

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Kegiatan pengembangan SDM ditargetkan untuk melayani 2 (dua) kelompok SDM, yaitu pekebun sawit dan masyarakat umum perkelapasawitan. Tujuan yang diharapkan dari pemberian program pengembangan SDM bagi pekebun sawit adalah untuk meningkatkan kompetensi berkebun sawit yang mampu memberikan produktivitas kebun yang optimal. Sedangkan pemberian program pengembangan SDM untuk masyarakat umum ditujukan untuk mendorong terciptanya generasi penerus pekebun sawit yang saat ini aktif di kebun serta mengedukasi masyarakat umum tentang nilai strategis kelapa

sawit bagi ketahanan bangsa. Program pengembangan SDM terbagi menjadi 4 (empat) jenis kegiatan yaitu:

- 1) Penyuluhan;
- 2) Pelatihan;
- 3) Pendidikan, dan;
- 4) Pendampingan dan fasilitasi.

Dari keempat jenis kegiatan pengembangan SDM, baru pelatihan dan pendidikan yang saat ini berjalan dengan mekanisme penyaluran dana yang diatur di dalam Peraturan Direktur Utama Nomor 1/DPKS/2019 dan Perdirut Nomor 7/DPKS/2016. Berikut rincian realisasi kegiatan pengembangan SDM dari tahun 2015 s.d 2019:

Tabel 3.5
Capaian Program Pengembangan SDM

Uraian	Satuan	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019*
Penyuluhan	Kegiatan	-	-	-	-	-
Pelatihan	Kegiatan	15	57	43	48	-
Pendidikan	Kegiatan	-	3	3	4	5
Pendampingan dan Fasilitasi	Kegiatan	-	-	-	-	-

*Keterangan: sampai dengan Semester I 2019

Layanan program penelitian dan pengembangan (riset) dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan pengetahuan tentang pemuliaan, budidaya, pascapanen dan pengolahan hasil, rantai nilai produksi hasil perkebunan dari hulu ke hilir, dan potensi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit. Penyelenggaraan program riset dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu dengan riset inisiatif dan *call for proposal* Mekanisme penyaluran dana riset diatur di dalam Peraturan Direktur Utama Nomor 1/DPKS/2018 jo. Peraturan Direktur Utama Nomor 4/DPKS/2019. Berikut rincian capaian layanan program riset dari tahun 2015 s.d 2019:

Tabel 3.6
Capaian Program Riset

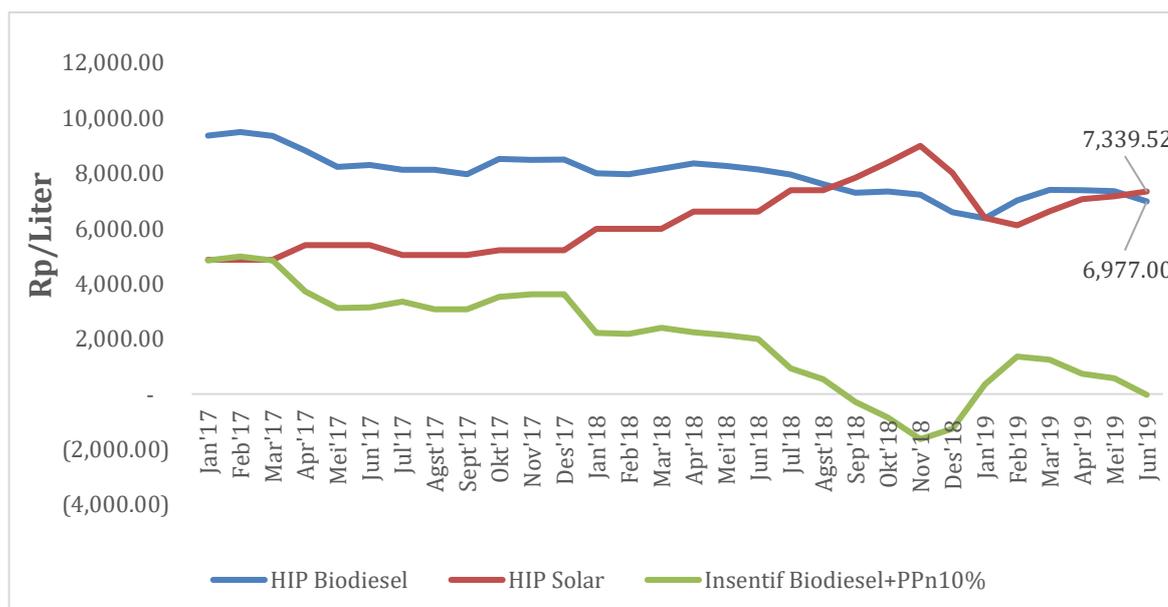
Jenis Riset	Satuan	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019*
Kerjasama Riset Baru	Kegiatan	46	40	5	78	9
Riset Mahasiswa	Kegiatan	-	20	-	30	-
Publikasi Ilmiah Nasional dan Internasional	Kegiatan	-	28	36	109	158

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Sementara itu, terkait dengan layanan program sarana dan prasarana sampai dengan saat ini masih dalam tahapan penyempurnaan skema penyaluran dana dan penentuan *beneficiary* yang tepat agak tidak saling beririsan dengan program strategis lainnya.

Pelaksanaan layanan program biodiesel bertujuan untuk membuka pasar baru kelapa sawit pada sektor energi. Bentuk dari layanan program biodiesel adalah dukungan pendanaan kepada produsen Bahan Bakar Nabati (BBN) atas selisih harga HIP solar dengan HIP biodiesel.

Gambar 3.1
HIP Solar dan Biodiesel



Alokasi penyaluran biodiesel ditentukan oleh Kementerian ESDM c.q Ditjen Migas setelah sebelumnya ditangani oleh Ditjen EBTKE. Setiap tahun sejak 2015, program biodiesel mengalami peningkatan alokasi mulai dari program B5, B10, dan B20. Berikut capaian serapan volume biodiesel dari tahun 2015 s.d 2019:

Tabel 3.7
Capaian Program Biodiesel

Uraian	Satuan	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019*
Volume Penyaluran	Juta KL	0,21	2,76	2,36	3,53	3,02
Volume Pembayaran	Juta KL	0,21	2,43	2,29	2,34	0,32

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Pelaksanaan layanan program promosi bertujuan untuk:

- 1) meningkatkan citra nilai produk kelapa sawit
- 2) informasi pasar kelapa sawit
- 3) memperluas pasar kelapa sawit
- 4) meningkatkan investasi perkebunan kelapa sawit, dan/atau;
- 5) menumbuhkembangkan pusat pemasaran komoditas perkebunan kelapa sawit

Skema pelaksanaan promosi saat ini melalui kerjasama dengan mitra strategis seperti asosiasi kelapa sawit, kementerian/lembaga teknis, Universitas, dan lembaga lainnya yang berhubungan dengan perkelapasawitan. Bentuk dari kegiatan promosi terdiri atas sosialisasi/edukasi tentang kelapa sawit kepada masyarakat, distribusi informasi melalui media massa (cetak, elektronik, maupun sosial), pembukaan dan/atau intensifikasi pasar ekspor baru (misi dagang yang berujung pada kontrak kerjasama perdagangan dan/atau perjanjian tarif bea masuk impor antar negara), dan advokasi terhadap perang dagang yang merugikan sawit nasional (saat ini dilakukan advokasi atas larangan ekspor ke pasar Uni Eropa akibat penerapan RED II). Berikut capaian layanan program promosi dari tahun 2015 s.d 2019:

Tabel 3.8
Capaian Program Promosi

Jenis Kegiatan	Satuan	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019*
Promosi	Kegiatan	10	50	20	12	10
Diplomasi	Kegiatan	5	24	20	-	-
Advokasi	Kegiatan	-	-	24	-	-

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Layanan program kemitraan bertujuan untuk meningkatkan daya saing pekebun sawit rakyat melalui dukungan seluruh *stakeholders* kelapa sawit. Program kemitraan dilakukan untuk mengidentifikasi jenis layanan program yang dibutuhkan pekebun sawit rakyat agar dapat mampu mengangkat nilai tawar di mata rantai perdagangan sawit. Saat ini fokus dari layanan program adalah meningkatkan kesadaran pekebun sawit rakyat untuk berkelompok (melalui Gapoktan dan/atau Koperasi Pekebun). Pada tahapan berikut, Gapoktan dan Koperasi tersebut akan didorong rantai produksi yang semula hanya pekebun tandan buah segar menjadi pekebun yang mampu menghasilkan produk CPO yang *marketable*. Capaian program kemitraan diukur berdasarkan jumlah kegiatan inisiatif kemitraan yang telah disiapkan dan dilaksanakan dari tahun 2015 s.d 2019.

Tabel 3.9
Capaian Program Kemitraan

Jenis Kegiatan	Satuan	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019*
Sponsorship	Kegiatan	-	10	20	14	10
Dukungan Pendanaan	Kegiatan	-	15	23	24	-

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

b. Aspek Keuangan

Sumber pendanaan operasional BPDPKS sejauh ini berasal dari pungutan ekspor kelapa sawit dan hasil pengelolaan dana dari manajemen kas. Kedua sumber tersebut digunakan untuk membiayai belanja program, belanja pengelolaan dana, surveyor, dan dukungan manajemen. Sementara itu, terdapat alokasi dana yang dicadangkan secara permanen setiap tahun untuk menghadapi volatilitas harga sawit yang kemungkinan menurun lebih dalam. Berikut realisasi pendapatan dan belanja BPDPKS tahun 2015 sampai dengan 2019.

Tabel 3.10

Realisasi Pendapatan dan Belanja BPDPKS (dalam Rp Milyar)

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019*
Penerimaan					
Pungutan Ekspor	6.902	11.690	14.277	14.413	0
Pengelolaan Dana	78	630	505	1.047	795
Total	6.981	12.321	14.782	15.468	795
Belanja					
Belanja Peremajaan	0,62	9	78	336	374
Belanja Peng. SDM	0,67	44	29	29	12
Belanja Sarpras	0	0	0,34	0,87	0,11
Belanja Biodiesel	467	10.683	10.556	4.824	1.015
Belanja Riset	10	52	37	61	54

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019*
Belanja Promosi dan Kemitraan	9	35	40	56	15
Belanja Dukungan Manajemen	0,94	57	0,71	0,88	0,38
Total	551	10.985	10.946	5.532	1,539
Net Cash Flow	6.429	1.335	3.835	9.936	-770

*keterangan: sampai dengan semester I 2019

Sejak diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 23/PMK.05/2019 di bulan Mei 2019, pungutan ekspor diterapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.11
Tarif Pungutan Ekspor

Jenis Komoditas	Harga CPO*		
	< USD 570/MT	USD 619-570 /MT	> USD 619
Tandan Buah Segar	0	10	20
Biji Sawit, dan Kernel Kelapa Sawit dan buah sawit	0	10	20
Bungkil (Oil Cake) dan residu padat lainnya dari buah sawit dan kernel sawit	0	10	20
Tandan Buah Kosong dari Kelapa Sawit	0	5	10
Cangkang Kernel Sawit dalam bentuk serpih; dan bubuk dengan ukuran partikel ~ 50 mesh	0	5	10

Jenis Komoditas	Harga CPO*		
	< USD 570/MT	USD 619-570 /MT	> USD 619
Crude Palm Oil (CPO)	0	25	50
Crude Palm Kernel Oil (CPKO)	0	25	50
Crude Palm Olein	0	25	50
Crude Palm Stearin	0	25	50
Crude Palm Kernel Olein	0	25	50
Crude Palm Kernel Stearin	0	25	50
Palm Fatty Acid Distillate (PFAD)	0	20	40
Palm Kernel Fatty Acid Distillate (PKFAD)	0	20	40
Split Fatty Acid dari Crude Palm Oil, Crude Palm Kernel Oil, dan/ atau fraksi mentahnya dengan kandungan asam lemak bebas ~ 2%	0	15	30
Split Palm Fatty Acid Distillate (SPFAD) dengan kandungan asam lemak bebas ~ 70%	0	15	30
Split Palm Kernel Fatty Acid Distillate (SPKFAD) dengan kandungan asam lemak bebas ~ 70%	0	15	30
Refined, Bleached, and Deodorized (RBD) Palm olein	0	15	30

Jenis Komoditas	Harga CPO*		
	< USD 570/MT	USD 619-570 /MT	> USD 619
RBD Palm Oil	0	10	20
RBD Palm Stearin	0	10	20
RBD Palm Kernel Oil	0	10	20
RBD Palm Kernel Olein	0	10	20
RBD Palm Kernel Stearin	0	10	20
RBD Palm Olein dalam kemasan bermerk dan dikemas dengan berat netto: 25 Kg	0	10	20
Biodiesel dari Minyak Sawit dengan Kandungan Metil Ester lebih dari 96,5% - volume	0	10	20

*Keterangan: Harga referensi Kementerian Perdagangan RI

Sejak Mei 2019 harga CPO referensi Kementerian Perdagangan RI belum bergerak melebihi USD 570/MT sehingga belum diperoleh pungutan ekspor di tahun 2019. Berikut rincian hasil pungutan ekspor dari tahun 2015 s.d 2019:

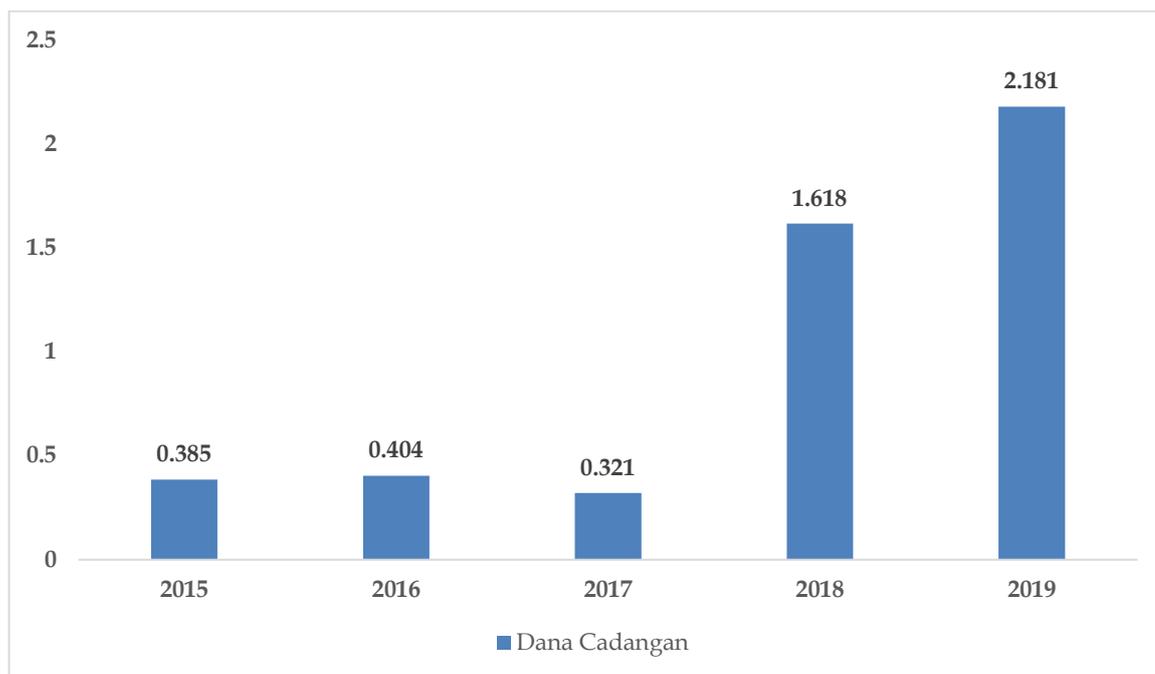
Tabel 3.12
Jumlah Pungutan Ekspor

Tarif Pungutan	Nilai Pungutan (USD Juta)				
	2015	2016	2017	2018	2019*
USD 50/MT	9,89	16,53	22,48	20,93	0
USD 40/MT	1,47	3,32	4,07	3,82	0
USD 30/MT	15,47	26,85	31,93	33,31	0
USD 20/MT	20,43	41,69	48,02	55,27	0
USD 10/MT	1,63	3,94	5,29	6,09	0

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Untuk menghadapi volatilitas pasar dialokasikan dana cadangan permanen yang persentase ditentukan oleh Komite Pengarah. Total alokasi dana sampai dengan tahun 2019 sebesar Rp2,181 Triliun. Berikut grafik pertumbuhan dana sejak pendirian BPDPKS:

Gambar 3.2
Dana Cadangan Permanen BPDPKS (Dalam Triliun Rp)



*keterangan: angka Rencana Bisnis dan Anggaran TA 2020

c. Aspek Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Sumber daya manusia merupakan aset utama BPDPKS di dalam menjalankan tugas utama organisasi. Sejak didirikan tahun 2015 telah dilakukan 4 (empat) kali perekrutan pegawai baik untuk level staf maupun kepala divisi. Profil dari kompetensi pegawai BLU BPDPKS digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.13
Profil SDM BPDPKS Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	2015	2016	2017	2018	2019*
S3	1	1	0	0	1
S2	15	17	18	21	22
S1	22	45	54	54	54

Diploma 3	6	6	6	6	6
Diploma 2	0	1	1	1	1
Diploma 1	2	2	2	2	2
SMA	2	3	3	3	3
Total	48	75	84	87	89

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi dari SDM untuk memenuhi kebutuhan keahlian dari BPDPKS, telah diselenggarakan pelatihan yang dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.14
Kegiatan Pengembangan Kompetensi SDM

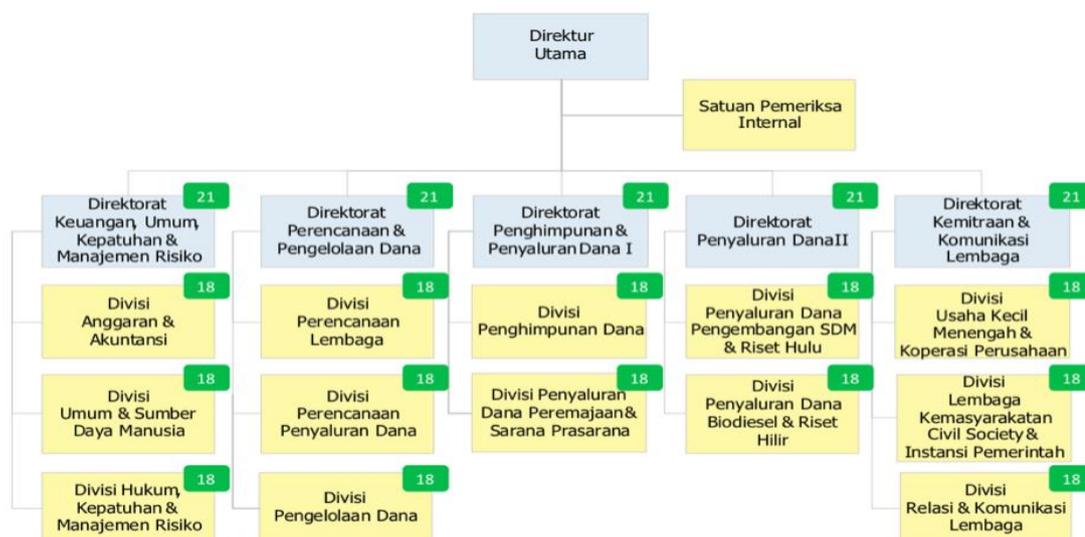
Jenis Pelatihan	2015	2016	2017	2018	2019*
Pengelolaan dan Pengembangan SDM	5 Orang	6 Orang	15 Orang	25 Orang	3 Orang
Pelatihan untuk pengembangan Kompetensi Pegawai	-	15 Orang	20 Orang	30 Orang	15 Orang
Diklat Keuangan	-	-	-	28 Orang	-

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

Guna menjadikan organisasi BPDPKS yang lebih mendukung terhadap kebutuhan industri sawit akan sebuah lembaga pengelola dana, telah dilakukan kajian tentang struktur organisasi dari BPDPKS. Hasil dari kajian tersebut menghasilkan usulan penyempurnaan organisasi dan tahapan yang akan dilakukan.

Gambar 3.3

Usulan Penyempurnaan Organisasi



Sampai dengan saat ini usulan penyempurnaan tersebut dijalankan dengan tetap menggunakan nomenklatur yang diatur di dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPD PKS.

d. Aspek Sarana dan Prasarana

Sebagian besar sarana dan prasarana BPD PKS diadakan melalui penyewaan dengan pihak ketiga seperti gedung perkantoran, kendaraan operasional, mesin fotocopy, dan *data provider*. Total aset tetap yang dimiliki oleh BPD PKS per 30 Juni 2019 sebesar Rp17.486.796.691,- Berikut rincian aset tetap yang dimiliki oleh BPD PKS:

Tabel 3.15
Rincian Aset Tetap BPD PKS

Jenis Aset Tetap	Penambahan Alat				
	2015	2016	2017	2018	2019*
Gedung dan Bangunan	0	1	1	0	0
Peralatan dan Mesin	0	1112	166	100	22
Kendaraan	0	2	0	0	0
Jaringan	0	38	4	1	20

*Keterangan: sampai dengan semester I 2019

3.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat indikator sasaran, guna mengukur apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan program, kebijakan, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi BPDPKS. Target dan capaian kinerja BPDPKS di tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 3.16
Capaian Kinerja BPDPKS

Sasaran	Kegiatan	Indikator	Satuan	Capaian Indikator Kinerja		
				Target	Realisasi	%
Terwujudnya dana kelapa sawit yang sustainable	Pendapatan BLU BPDPKS	Persentase pendapatan sesuai dengan RBA	%	100	N/A	100
	Stabilisasi harga CPO	Deviasi harga CPO	%	+/-15	9,65	35,7
Kepuasan pengguna layanan yang tinggi	Kepuasan dari pengguna layanan BPDPKS	indeks kepuasan pengguna layanan BPDPKS	angka	3,32	diukur di TW IV 2019	-
Perencanaan kebijakan yang berkualitas	Penyusunan kebijakan yang tepat waktu	Persentase penyelesaian kebijakan strategis	%	100	diukur di TW III 2019	-
	Penyusunan SOP BPDPKS	Persentase penyelesaian SOP	%	100	diukur di TW IV 2019	-

Sasaran	Kegiatan	Indikator	Satuan	Capaian Indikator Kinerja		
				Target	Realisasi	%
Penghimpunan dana yang optimal	Pengelolaan DPKS yang optimal	persentase imbal hasil dana kelolaan	%	7	7,61	108,7
Terselenggaranya penyaluran dana untuk petani dan pengembangan SDM sawit	Program replanting	persentase penyelesaian program <i>replanting</i>	%	100	12,48	12,48
	Program pengembangan SDM	persentase penyelesaian program pengembangan SDM	%	100	30	30
	Program sarana dan prasarana	persentase penyelesaian program sarana dan prasarana	%	100	diukur di TW III 2019	-
Terselenggaranya penyaluran dana untuk program biodiesel dan pengembangan produk	Program riset	jumlah program riset yang dikelola	angka	57	58	101,8
	Volume biodiesel yang dibiayai	persentase volume biodiesel yang disalurkan	%	85	49	57,65
Terselenggaranya penyaluran dana untuk promosi dan kemitraan	Menciptakan persepsi positif terhadap sawit Indonesia	Persentase persepsi positif dari media massa	%	45	57,48	127,7

Sasaran	Kegiatan	Indikator	Satuan	Capaian Indikator Kinerja		
				Target	Realisasi	%
		terhadap sawit Indonesia				
	Melaksanakan program kemitraan sawit Indonesia	Persentase tindak lanjut program kemitraan	%	60	50	83,3
Pengelolaan dana yang akuntabel	Penyusunan laporan keuangan	Indeks ketepatan waktu penyusunan laporan keuangan	angka	4	4	100
	Menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dan APIP	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK dan APIP yang telah ditindaklanjuti	%	89	diukur di TW IV 2019	-
SDM yang kompetitif	Meningkatkan kualitas SDM BPDPKS	Persentase pemenuhan pengembangan kompetensi	%	50	37	74
Organisasi yang kondusif	menerapkan manajemen risiko organisasi	Persentase kematangan penerapan manajemen risiko	%	75	diukur di TW IV 2019	-

Sasaran	Kegiatan	Indikator	Satuan	Capaian Indikator Kinerja		
				Target	Realisasi	%
	Pengelolaan kinerja berbasis SPO	Nilai kualitas pengelolaan kinerja berbasis SPO	angka	70	diukur di TW IV 2019	-
Pengelolaan sarana dan TIK yang optimal dan modern	Modernisasi pengelolaan BLU	Persentase modernisasi pengelolaan BLU	%	100	130	130
Pengelolaan anggaran yang optimal	Pelaksanaan anggaran internal Satker BPDPKS yang berkualitas	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran internal Satker BPDP Sawit sebagaimana <i>baseline</i>	%	95	99,80	105,1

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN

4.1 Analisis Internal Eksternal

Untuk mempertahankan eksistensinya, organisasi perlu mengenali dan menguasai informasi lingkungan strategisnya. Tujuan dari kegiatan pencermatan tersebut adalah untuk memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahan internal organisasi. Sehingga diharapkan organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa depan.

BPDPKS untuk mempertahankan eksistensinya melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang difokuskan pada aspek layanan, keuangan, SDM dan organisasi, serta sarana dan prasarana. Hasil analisis lingkungan tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan analisis, faktor internal yang mempengaruhi pencapaian visi, misi, dan tujuan BPDPKS adalah:

1) Kekuatan

a) Aspek Layanan

- (1) Eksportir merupakan stakeholders tetap dalam perspektif penerimaan sepanjang tarif pungutan ekspor diberlakukan
- (2) Program sawit untuk energi menjadi layanan unggulan untuk membuka pasar kelapa sawit dalam negeri di tengah peningkatan jumlah stok

- (3) Program layanan untuk meningkatkan ekonomi nasional melalui peningkatan kesejahteraan pekebun sawit swadaya merupakan program strategis nasional
- (4) Program layanan didukung oleh stakeholders baik dari pelaku industri sawit, pekebun, dan pemerintah

b) Aspek Keuangan

- (1) Pendapatan meningkat seiring peningkatan kinerja ekspor kelapa sawit
- (2) Tarif pungutan ekspor menjadi *tools* untuk menjaga *competitiveness* produk domestik di luar negeri terutama dengan Malaysia
- (3) Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum memberikan fleksibilitas lebih di dalam mendukung pelaksanaan anggaran program sawit

c) Aspek SDM dan Organisasi

- (1) SDM yang berasal dari berbagai latar belakang (PNS dan profesional swasta) memperkaya sudut pandang implementasi kinerja
- (2) BPDPKS memiliki fleksibilitas untuk bekerjasama dengan pihak profesional di dalam memberikan pandangan dan rekomendasi independen untuk setiap keputusan bisnis seperti komite litbang yang terdiri atas peneliti, surveyor, dan konsultan IT
- (3) Status BPDPKS sebagai lembaga pemerintah memberikan independensi di dalam membangun kerjasama *multi-stakeholders*

d) Aspek Sarana dan Prasarana

- (1) Lokasi kantor BPDPKS di jantung ibukota Jakarta mudah dijangkau sehingga meningkatkan koordinasi dengan stakeholders
- (2) Operasional layanan didukung oleh sistem dan perangkat IT yang sangat memadai, seperti sistem e-billing pungutan ekspor, portal program peremajaan, dan sistem informasi perkantoran seperti persuratan dan absensi pegawai
- (3) BPDPKS memiliki *website* sebagai platform penyebaran informasi dan komunikasi yang terus berkembang

2) Kelemahan

a) Aspek Layanan

- (1) Penghapusan peran surveyor memberikan disinsentif bagi BPDPKS untuk menjalankan tugas verifikasi serta memastikan validitas data ekspor dan pungutan
- (2) Pelaksanaan program untuk peningkatan kesejahteraan pekebun sawit belum dilakukan secara terintegrasi
- (3) BPDPKS masih belum dapat memetakan seluruh target potensial penerima dana sehingga berdampak pada penyerapan dana sawit yang rendah
- (4) Birokrasi yang panjang atas penyaluran dana yang melibatkan banyak perangkat pusat dan daerah menambah waktu proses kerja penyaluran dana sawit
- (5) Diseminasi informasi layanan BPDPKS belum optimal kepada seluruh potential customer

b) Aspek Keuangan

- (1) Kepastian pungutan sangat tergantung pada kinerja ekspor kelapa sawit dan kebijakan tarif pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah
- (2) Perencanaan anggaran belum efektif sehingga dana program banyak yang mengendap dan belum tersalurkan optimal (*opportunity lost*)
- (3) Investasi dana sawit sangat konservatif dan tidak mendispensasi kerugian akibat bisnis. Hal tersebut membuat imbal hasil investasi tidak berkontribusi besar di dalam menambah ketersediaan dana program

c) Aspek SDM dan Organisasi

- (1) Pemberdayaan SDM yang berkompeten belum terencana dengan baik
- (2) Seluruh proses bisnis masih belum distandardisasi dalam Standar Prosedur Operasi. Hal tersebut berdampak pada standar waktu layanan yang bervariasi
- (3) Kurang optimalnya pengembangan kompetensi teknis pegawai untuk meningkatkan pelayanan

d) Aspek Sarana dan Prasarana

- (1) Keterbatasan sarana dan prasarana verifikasi dan pengujian komoditas ekspor seperti laboratorium dan perangkat penguji lainnya pasca penghapusan peran surveyor
- (2) Pemanfaatan media website sebagai sarana promosi BPDPKS belum optimal

- (3) Penyaluran dana program relatif masih manual dan belum ditingkatkan menjadi berbasis IT
- (4) Belum tersedianya data industri sawit yang valid dan dinamis

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal juga dilakukan dengan mempertimbangkan 4 (empat) aspek yaitu aspek layanan, keuangan, SDM dan organisasi, serta sarana dan prasarana. Berdasarkan analisa, faktor eksternal yang berpengaruh antara lain sebagai berikut:

1) Peluang

a) Aspek Layanan

- (1) Potensi pasar minyak sawit sangat luas
- (2) Program green diesel dan biodiesel untuk kebutuhan energi berpeluang menyerap hasil produksi kebun dalam negeri khususnya pekebun swadaya
- (3) Pertumbuhan penggunaan media sosial yang besar menjadi peluang bagi BPDPKS untuk mempromosikan sawit nasional ke tingkat global secara efektif dan efisien
- (4) Moratorium lahan perkebunan menjadi peluang bagi BPDPKS untuk memberikan layanan optimal bagi peningkatan produktivitas kebun dan nilai tambah industri dalam negeri khususnya pekebun swadaya
- (5) Otonomi daerah membuka peluang bagi BPDPKS untuk bekerjasama langsung dengan Kepala Daerah di dalam membangun industri sawit lokal secara sinergis dan berkelanjutan

b) Aspek Keuangan

- (1) Potensi penerimaan lain selain pungutan ekspor seperti iuran dan dana pihak ketiga menjadi peluang bagi BPDPKS untuk meningkatkan sumber penerimaan.

c) Aspek SDM dan Organisasi

- (1) Terbukanya kesempatan meningkatkan kompetensi pegawai melalui program beasiswa S2 dan S3 dari kementerian keuangan dan/atau diklat-diklat profesi yang didanai oleh dana dukungan manajemen BPDPKS
- (2) Berlakunya sistem reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja SDM melalui penempatan SDM sesuai dengan kompetensinya dengan sarana dan prasarana yang memadai untuk pelayanan prima

d) Aspek Sarana dan Prasarana

- (1) Terbuka peluang kerjasama dengan pihak ketiga dari dalam dan/atau luar negeri dalam rangka penyediaan sarana dan prasarana serta pelaksanaan program perbaikan data industri sawit
- (2) Terbukanya kerjasama dengan peneliti dari dalam dan/atau luar negeri untuk pengujian bibit *legitimate*

2) Tantangan

a) Aspek Layanan

- (1) Distorsi pemahaman *stakeholders* akan tugas dan fungsi BPDPKS sebagai lembaga pengelola dana berpotensi memberikan publik ekspektasi berlebihan akan wewenang

BPDPKS dan berdampak negatif bagi kredibilitas BPDPKS sebagai lembaga pemerintah

- (2) Teknologi industri kelapa sawit Malaysia lebih unggul dibandingkan Indonesia berdampak pada kualitas produksi kebun sawit yang lebih baik dan diterima masyarakat global
- (3) Kehadiran negara-negara Amerika Tengah dan Selatan serta Pantai Barat Afrika sebagai *new emerging palm oil producer* berpotensi menurunkan *market share* minyak sawit Indonesia di pasar global
- (4) Kampanye negatif dan kebijakan pelarangan impor produk sawit ke pasar Eropa yang terus dilakukan pasar Eropa dan Parlemen Uni Eropa berpotensi memberikan efek multiplier di pasar minyak nabati kawasan lainnya
- (5) Kehadiran *winter seed* Uni Eropa menjadi substitusi minyak sawit ketika musim dingin di Eropa. Hal tersebut berdampak pada potensi penurunan pasar sawit nasional

b) Aspek Keuangan

- (1) Tingkat inflasi berpotensi menggerus nilai dana program yang diberikan BPDPKS kepada pelanggan seperti pekebun sawit
- (2) Penguatan nilai tukar rupiah terhadap US Dollar berpotensi menurunkan penerimaan dari pungutan ekspor
- (3) Penurunan pasar luar negeri akibat kompetisi dengan produk sejenis dan/atau hambatan dagang dari negara tujuan ekspor berpotensi menurunkan penerimaan dari pungutan ekspor

- (4) Intensifikasi program biodiesel dan rencana penerapan program biofuel berpotensi menyerap stok untuk pasar luar negeri.

c) Aspek SDM dan Organisasi

- (1) Perubahan lingkungan yang berlangsung cepat menuntut BPDPKS untuk dapat lebih responsif dalam memberikan layanan secara efektif dan efisien serta lebih adaptif di dalam menyesuaikan bentuk organisasi dengan tuntutan perubahan
- (2) Pembentukan BPDPKS melalui Peraturan Presiden menjadikan keberlanjutan bisnis organisasi bergantung pada arah kebijakan setiap pimpinan negara

d) Aspek Sarana dan Prasarana

- (1) Ketersediaan sarana dan prasarana pengolahan hasil kebun seperti laboratorium bibit, prasarana perkebunan, dan pengolahan hasil perkebunan yang didominasi perusahaan besar berpotensi menurunkan kemandirian usaha kebun rakyat
- (2) Keterbatasan penyediaan bibit legitimate untuk pekebun swadaya serta mekanisme penyaluran bibit siap salur yang tepat sasaran berpotensi menurunkan kualitas output dari penyaluran dana sawit
- (3) Sarana dan prasarana pengolahan CPO menjadi biofuel yang saat ini belum tersedia di dalam negeri memerlukan investasi yang besar untuk membeli teknologi tersebut

4.2 Penentuan Strategi Setiap Aspek Berdasarkan Matrik Internal Eksternal

Untuk menentukan posisi masing-masing layanan pada matrik strategi, dilakukan skoring terhadap masing-masing faktor internal dan eksternal,

sehingga didapat posisi layanan, keuangan, SDM dan organisasi, serta sarana dan prasarana seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Penentuan Posisi Aspek Layanan Pada Matrik Strategi

	Aspek Layanan	bobot	rating	skor
	Faktor Kekuatan			
1	Eksporter merupakan stakeholders tetap dalam perspektif penerimaan sepanjang tarif pungutan ekspor diberlakukan	0,1	2	0,2
2	Program sawit untuk energi menjadi layanan unggulan untuk membuka pasar kelapa sawit dalam negeri di tengah peningkatan jumlah stok	0,15	4	0,6
3	Program layanan untuk meningkatkan ekonomi nasional melalui peningkatan kesejahteraan pekebun sawit swadaya merupakan program strategis nasional	0,15	4	0,6
4	Program layanan didukung oleh stakeholders baik dari pelaku industri sawit, pekebun, dan pemerintah	0,05	2	0,1
	Faktor Kelemahan			
1	Penghapusan peran surveyor memberikan disinsentif bagi BPDPKS untuk menjalankan tugas verifikasi serta memastikan validitas data ekspor dan pungutan	0,1	2	0,2
2	Pelaksanaan program untuk peningkatan kesejahteraan pekebun sawit belum dilakukan secara terintegrasi	0,15	4	0,6
3	BPDPKS masih belum dapat memetakan seluruh target potensial penerima dana sehingga berdampak pada penyerapan dana sawit yang rendah	0,1	3	0,3
4	Birokrasi yang panjang atas penyaluran dana yang melibatkan banyak perangkat pusat dan daerah menambah waktu proses kerja penyaluran dana sawit	0,15	4	0,6
5	Diseminasi informasi layanan BPDPKS belum optimal kepada seluruh potential customer	0,05	2	0,1
		1		3,3
	Faktor Peluang			
1	Potensi pasar minyak sawit sangat luas	0,15	4	0,6
2	Program biofuel dan biodiesel untuk kebutuhan energi berpeluang menyerap hasil produksi kebun dalam negeri khususnya pekebun swadaya	0,15	4	0,6
3	Pertumbuhan penggunaan media sosial yang besar menjadi peluang bagi BPDPKS untuk mempromosikan sawit nasional ke tingkat global secara efektif dan efisien	0,05	2	0,1
4	Moratorium lahan perkebunan menjadi peluang bagi BPDPKS untuk memberikan layanan optimal bagi peningkatan produktivitas kebun dan nilai tambah industri dalam negeri khususnya pekebun swadaya	0,05	2	0,1
5	Otonomi daerah membuka peluang bagi BPDPKS untuk bekerjasama langsung dengan Kepala Daerah di dalam membangun industri sawit lokal secara sinergis dan berkelanjutan	0,15	4	0,6
	Faktor Ancaman			
1	Distorsi pemahaman stakeholders akan tugas dan fungsi BPDPKS sebagai lembaga pengelola dana berpotensi memberikan publik ekspektasi berlebihan akan wewenang BPDPKS dan berdampak negatif bagi kredibilitas BPDPKS sebagai lembaga pemerintah	0,05	3	0,15
2	Teknologi industri kelapa sawit Malaysia lebih unggul dibandingkan Indonesia berdampak pada kualitas produksi kebun sawit yang lebih baik dan diterima masyarakat global	0,15	3	0,45
3	Kehadiran negara-negara Amerika Tengah dan Selatan serta Pantai Barat Afrika sebagai <i>new emerging palm oil producer</i> berpotensi menurunkan market share minyak sawit Indonesia di pasar global	0,1	4	0,4
4	Kampanye negatif dan kebijakan pelarangan impor produk sawit ke pasar Eropa yang terus dilakukan pasar Eropa dan Parlemen Uni Eropa berpotensi memberikan efek multiplier di pasar minyak nabati kawasan lainnya	0,1	4	0,4
5	Kehadiran <i>winter seed</i> Uni Eropa menjadi substitusi minyak sawit ketika musim dingin di Eropa. Hal tersebut berdampak pada potensi penurunan pasar sawit nasional	0,05	3	0,15
		1		3,55

Tabel 4.2
Penentuan Posisi Aspek Keuangan Pada Matrik Strategi

	Aspek Keuangan	bobot	rating	skor
	Faktor Kekuatan			
1	Pendapatan meningkat seiring peningkatan kinerja ekspor kelapa sawit	0,2	3	0,6
2	Tarif pungutan ekspor menjadi <i>tools</i> untuk menjaga <i>competitiveness</i> produk domestik di luar negeri terutama dengan Malaysia	0,15	3	0,45
3	Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum memberikan fleksibilitas lebih di dalam mendukung pelaksanaan anggaran program sawit	0,1	2	0,2
	Faktor Kelemahan			0
1	Kepastian pungutan sangat tergantung pada kinerja ekspor kelapa sawit dan kebijakan tarif pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah	0,25	4	1
2	Perencanaan anggaran belum efektif sehingga dana program banyak yang mengendap dan belum tersalurkan optimal (<i>opportunity lost</i>)	0,2	4	0,8
3	Investasi dana sawit sangat konservatif dan tidak mendispensasi kerugian akibat bisnis. Hal tersebut membuat imbal hasil investasi tidak berkontribusi besar di dalam menambah ketersediaan dana program	0,1	2	0,2
		1		3,25
	Faktor Peluang			
1	Potensi penerimaan lain selain pungutan ekspor seperti iuran dan dana pihak ketiga menjadi peluang bagi BPDPKS untuk meningkatkan sumber penerimaan	0,15	3	0,45
	Faktor Ancaman			
1	Tingkat inflasi berpotensi menggerus nilai dana program yang diberikan BPDPKS kepada pelanggan seperti pekebun sawit	0,1	2	0,2
2	Penguatan nilai tukar rupiah terhadap US Dollar berpotensi menurunkan penerimaan dari pungutan ekspor	0,15	2	0,3
3	Penurunan pasar luar negeri akibat kompetisi dengan produk sejenis dan/atau hambatan dagang dari negara tujuan ekspor berpotensi menurunkan penerimaan dari pungutan ekspor	0,3	4	1,2
4	Intensifikasi program biodiesel dan rencana penerapannya program biofuel berpotensi menyerap stok untuk pasar luar negeri.	0,3	4	1,2
		1		3,35

Tabel 4.3
Penentuan Posisi Aspek SDM dan Organisasi Pada Matrik Strategi

	Aspek SDM dan Organisasi	bobot	rating	skor
	Faktor Kekuatan			
1	SDM yang berasal dari berbagai latar belakang (PNS dan profesional swasta) memperkaya sudut pandang implementasi kinerja	0,05	2	0,1
2	BPDPKS memiliki fleksibilitas untuk bekerjasama dengan pihak profesional di dalam memberikan pandangan dan rekomendasi independen untuk setiap keputusan bisnis seperti komite litbang yang terdiri atas peneliti, surveyor, dan konsultan IT	0,25	4	1
3	Status BPDPKS sebagai lembaga pemerintah memberikan independensi di dalam membangun kerjasama multi-stakeholders	0,1	3	0,3
	Faktor Kelemahan			0
1	Pemberdayaan SDM yang berkompeten belum terencana dengan baik	0,25	4	1
2	Seluruh proses bisnis masih belum distandardisasi dalam Standar Prosedur Operasi. Hal tersebut berdampak pada standar waktu layanan yang bervariasi	0,25	4	1
3	Kurang optimalnya pengembangan kompetensi teknis pegawai untuk meningkatkan pelayanan	0,1	4	0,4
		1		3,8
	Faktor Peluang			
1	Terbukanya kesempatan meningkatkan kompetensi pegawai melalui program beasiswa S2 dan S3 dari kementerian keuangan dan/atau diklat-diklat profesi yang didanai oleh dana dukungan manajemen BPDPKS	0,2	2	0,4
2	Berlakunya sistem reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja SDM melalui penempatan SDM sesuai dengan kompetensinya dengan sarana dan prasarana yang memadai untuk pelayanan prima	0,25	4	1
	Faktor Ancaman			
1	Perubahan lingkungan yang berlangsung cepat menuntut BPDPKS untuk dapat lebih responsif dalam memberikan layanan secara efektif dan efisien serta lebih adaptif di dalam menyesuaikan bentuk organisasi dengan tuntutan perubahan	0,25	3	0,75
2	Pembentukan BPDPKS melalui Peraturan Presiden menjadikan keberlanjutan bisnis organisasi bergantung pada arah kebijakan setiap pimpinan negara	0,3	4	1,2
		1		3,35

Tabel 4.4

Penentuan Posisi Aspek Sarana dan Prasarana Pada Matrik Strategi

Aspek Sarana dan Prasarana		bobot	rating	skor
Faktor Kekuatan				
1	Lokasi kantor BPDPKS di jantung ibukota Jakarta mudah dijangkau sehingga meningkatkan koordinasi dengan stakeholders	0,05	1	0,05
2	Operasional layanan didukung oleh sistem dan perangkat IT yang sangat memadai, seperti sistem <i>e-billing</i> pungutan ekspor, portal program peremajaan, dan sistem informasi perkantoran seperti persuratan dan absensi pegawai	0,2	4	0,8
3	BPDPKS memiliki <i>website</i> sebagai platform penyebaran informasi dan komunikasi yang terus berkembang	0,1	2	0,2
Faktor Kelemahan				
0				
1	Keterbatasan sarana dan prasarana verifikasi dan pengujian komoditas ekspor seperti laboratorium dan perangkat penguji lainnya pasca penghapusan peran surveyor	0,2	4	0,8
2	Pemanfaatan media website sebagai sarana promosi BPDPKS belum optimal	0,1	3	0,3
3	Penyaluran dana program relatif masih manual dan belum ditingkatkan menjadi berbasis IT	0,2	4	0,8
4	Belum tersedianya data industri sawit yang valid dan dinamis	0,15	4	0,6
		1		3,55
Faktor Peluang				
1	Terbuka peluang kerjasama dengan pihak ketiga dari dalam dan/atau luar negeri dalam rangka penyediaan sarana dan prasarana serta pelaksanaan program perbaikan data industri sawit	0,2	3	0,6
2	Terbukanya kerjasama dengan peneliti dari dalam dan/atau luar negeri untuk pengujian bibit <i>legitimate</i>	0,2	2	0,4
Faktor Ancaman				
0				
1	Ketersediaan sarana dan prasarana pengolahan hasil kebun seperti laboratorium bibit, prasarana perkebunan, dan pengolahan hasil perkebunan yang didominasi perusahaan besar berpotensi menurunkan kemandirian usaha kebun rakyat	0,15	2	0,3
2	Keterbatasan penyediaan bibit <i>legitimate</i> untuk pekebun swadaya serta mekanisme penyaluran bibit siap salur yang tepat sasaran berpotensi menurunkan kualitas output dari penyaluran dana sawit	0,25	3	0,75
3	Sarana dan prasarana pengolahan CPO menjadi biofuel yang saat ini belum tersedia di dalam negeri memerlukan investasi yang besar untuk membeli teknologi tersebut	0,2	4	0,8
		1		2,85

Hasil pembobotan untuk setiap aspek secara ringkas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Aspek Organisasi

No.	Aspek	Simbol	Skor
1.	Layanan	+++	3,3 - 3,55
2.	Keuangan	xxx	3,25 - 3,35
3.	SDM dan Organisasi	---	3,35
4.	Sarana dan Prasarana	ooo	3,55 - 2,85

Nilai tersebut apabila disajikan dalam matrik I-E dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1
Matrik Internal dan Eksternal

	4	Kuat	3	Rata-rata	2	Lemah	1
Tinggi 3		Grow and build I +++ --- xxx		II		III	
Sedang 2		000 IV		V		VI	
Rendah 1		VII		VIII		IX	

- I, II, IV : Strategi pembangunan dan pertumbuhan (intensif dan integratif)
- III, V, VII : Strategi bertahan
- VI, VIII, IX : Strategi panen dan pengurangan investasi (divestasi)

4.3 Posisi dan Strategi Untuk Aspek Layanan, Keuangan, SDM dan Organisasi, serta Sarana dan Prasarana

Berdasarkan analisa matrik internal-eksternal terhadap aspek layanan, keuangan, SDM dan organisasi, serta sarana dan prasarana, BPDPKS berada pada posisi kuadran I dan IV yaitu strategi pembangunan dan pertumbuhan. Sehingga untuk meningkatkan layanan diperlukan langkah-langkah strategi

inisiatif yang cepat untuk setiap jenis layanan melalui peningkatan mutu layanan yang diberikan. Strategi intensif dapat dilakukan melalui intensifikasi pelaksanaan layanan program lain yang saat ini masih terkonsentrasi pada biodiesel. Selain itu dapat dipertimbangkan untuk mengintegrasikan beberapa layanan program untuk menyelesaikan permasalahan kelapa sawit pada satu target. Untuk meningkatkan kecepatan dan kemudahan pelayanan kepada *stakeholders*, perlu dilakukan peningkatan kapasitas sarana dan prasarana dengan menambah peralatan modern serta sistem informasi yang mendukung.

4.4 TOWS Matrix dan Pemilihan Strategi

Dalam menentukan dan memilih strategi operasional disusun TOWS matriks dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, sehingga dapat diidentifikasi strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T. Hasil dari TOWS matrix dapat dilihat pada lampiran I. Berikut adalah strategi terpilih yang mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis BPDPKS:

- a. Konsolidasi Data Luas Lahan dan Produksi Sawit Dan Pembentukan Dukungan Untuk Petani Sawit Rakyat Melalui Peningkatan Ketepatan Sasaran
- b. Perbaikan Dukungan Untuk Petani Sawit Rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran
- c. Dukungan Perbaikan Rantai Pasok Petani Sawit Rakyat/Program Peningkatan Daya Saing
- d. Penyediaan layanan informasi Kepada Petani Sawit Rakyat
- e. Percepatan Penyerapan Sawit Domestik
- f. Perluasan Pasar Ekspor Baru
- g. Dukungan program Konversi Sawit Menjadi *Green Fuel*
- h. Mendorong Investasi Pada Program Hilirisasi lainnya
- i. Mendorong perluasan sumber penerimaan BLU BPDPKS.

BAB V

RENCANA STRATEGIS BISNIS 5 TAHUN

5.1 Perumusan Strategi Bisnis

Dalam upaya mencapai visi dan misi BPDPKS maka perlu disusun Rencana Strategi Bisnis BPDPKS untuk 5 (lima) tahun ke depan (2020-2024) yang diuraikan sebagai berikut:

a. **Visi**

Visi BPDPKS adalah "*menjadi badan pengelola dana yang terpercaya dalam pengembangan sawit berkelanjutan sebagai komoditas strategis nasional untuk kesejahteraan rakyat Indonesia*".

b. **Misi**

Menjalankan kebijakan Pemerintah dalam program pengembangan sawit berkelanjutan melalui penghimpunan, pengembangan, dan penyaluran dana sawit yang terpadu dan tepat guna, secara profesional dan akuntabel, untuk kepentingan:

- 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- 2) Penelitian dan Pengembangan;
- 3) Promosi;
- 4) Peremajaan;
- 5) Sarana dan Prasarana;
- 6) Pemenuhan Kebutuhan Pangan;
- 7) Hilirisasi Industri Perkebunan Kelapa Sawit;
- 8) Penyediaan dan Pemanfaatan Bahan Bakar Nabati

c. **Azas Pengelolaan Dana**

- 1) Azas akuntabilitas : Setiap kegiatan dan hasil akhir dari berorientasi pada kegiatan pengelolaan Dana hasil Perkebunan Kelapa Sawit harus dapat

- dipertanggungjawabkan kepada rakyat;
- 2) Azas profesionalitas : Pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit harus mengutamakan keahlian berdasarkan kode etik Kementerian Keuangan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - 3) Azas proporsionalitas : Mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban dalam pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit
 - 4) Azas keterbukaan : Bersikap terbuka terhadap hak dalam pengelolaan keuangan negara masyarakat untuk mendapatkan informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif terhadap pengelolaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara;
 - 5) Azas pemeriksaan : Memberikan kebebasan bagi Badan keuangan oleh badan Pemeriksa Keuangan untuk melakukan pemeriksaan keuangan negara tanpa dan mandiri pengaruh dari siapapun.

d. **Nilai-Nilai**

- 1) Integritas
Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral
- 2) Profesionalisme
Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen tinggi

3) Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas

4) Pelayanan

Memberikan layanan yang memnuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman

5) Kesempurnaan

Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik

e. **Tujuan Strategis**

Memperhatikan perubahan dari peran BPDPKS dari pengelola dana menjadi *enabler* dalam tercapainya keberhasilan program strategis sawit, diperlukan perubahan dalam tujuan strategis organisasi yaitu:

- 1) Terjaminnya keberlanjutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit;
- 2) Terbentuknya stabilitas harga CPO;
- 3) Terciptanya peningkatan kesejahteraan bagi pekebun rakyat;
- 4) Terciptanya iklim investasi yang positif pada industri sektor hilir, dan;
- 5) Meningkatnya kepercayaan *stakeholders* terhadap kinerja BPDPKS.

f. **Sasaran Strategis**

Sasaran strategis adalah penjabaran ulang dari tujuan yang lebih spesifik, terukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil serta ada rentang waktunya. Berdasarkan hasil analisis TOWS dihasilkan 15 (lima belas) sasaran strategis yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan antara lain:

Tabel 5.1
Sasaran Strategis 2020-2024

No	Sasaran Strategis	Penjelasan
1.	optimalisasi penerimaan dana sawit;	keberlanjutan dari dana perkebunan kelapa sawit salah satunya ditentukan oleh keberlanjutan penerimaan dana perkebunan kelapa sawit sesuai dengan peraturan perundangan. Saat ini diperlukan optimalisasi sumber-sumber penerimaan sebagaimana yang diatur di dalam peraturan perundangan.
2.	konsolidasi data luas lahan dan produksi sawit;	Agar penyaluran dana untuk perbaikan kesejahteraan pekebun lebih efektif dan tepat sasaran diperlukan perbaikan data melalui konsolidasi data luas lahan dan produksi sawit. Proses pendataan dilakukan melalui perbaikan metodologi pendataan pekebun sawit, penambahan variabel pendataan termasuk profil pekebun, profil lahan dan status kepemilikan, penggunaan metode <i>proxy means test</i> (PMT) untuk penentuan tingkat kesejahteraan, dan pengelolaan data mikro pekebun sawit. Hasil dari pendataan tersebut digunakan untuk penentuan sasaran kelompok petani yang berhak mendapatkan dukungan dana perkebunan kelapa sawit serta pengungkapan informasi publik melalui <i>data center</i> sawit.

3.	percepatan penyerapan sawit domestik	Untuk mengimbangi <i>demand power</i> dari pasar luar negeri perlu peningkatan <i>demand</i> domestik. Fokus dari peningkatan <i>demand</i> domestik dengan peningkatan <i>demand</i> minyak goreng melalui pengemasan minyak goreng, promosi kesehatan dan pencegahan penyakit dan juga keberlanjutan program sawit untuk energi (program B30).
4.	perluasan pasar ekspor baru	Diperlukan strategi perluasan pasar ekspor baru (utamanya negara-negara berkembang dan ex-konflik), serta ekspansi produksi sawit untuk energi (biodiesel) dalam rangka dukungan terhadap <i>renewable energy</i> .
5.	perbaiki dukungan untuk pekebun sawit rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran strategis	Menindaklanjuti hasil pendataan pekebun sawit, diperlukan tindak lanjut identifikasi jenis program yang dibutuhkan untuk peningkatan kesejahteraan pekebun sawit. Pemberian dana program tidak lagi berjalan secara parsial namun terintegrasi satu sama lain sesuai dengan kebutuhan pekebun sawit.
6.	perbaiki rantai pasok dan peningkatan daya saing pekebun rakyat	Diperlukan penguatan koperasi/gapoktan yang lebih mandiri dan profesional untuk mendekatkan hasil usaha ke hilir (dalam hal ini dari TBS ke CPO).

7.	penyediaan layanan informasi kepada pekebun sawit rakyat	Menindaklanjuti hasil pendataan pekebun, lahan, serta produksi sawit adalah penyediaan aplikasi pengungkapan informasi ke publik yang dapat diakses secara <i>real time</i> oleh pekebun sawit. Sehingga diharapkan pekebun sawit dapat memperoleh layanan informasi yang tepat, cepat, dan akurat.
8.	dukungan program konversi sawit untuk <i>green fuel</i>	Diperlukan persiapan untuk memperluas program sawit untuk energi (tidak hanya untuk biodiesel). Hal tersebut untuk menjembatani persoalan <i>oversupply</i> serta keberlanjutan dari usaha perkebunan sawit nasional.
9.	mendorong investasi pada sektor oleokimia	Masih tingginya angka ekspor dalam bentuk produk hulu menjadi permasalahan kepemilikan nilai tambah dari rantai industri sawit dalam negeri. Industri oleokimia merupakan industri padat modal namun memberikan nilai tambah yang besar dari industri perkebunan kelapa sawit yang ditargetkan dapat dikembangkan melalui pertumbuhan investasi.
10.	Penyusunan dokumen perencanaan kebijakan yang berkualitas	Diperlukan penyusunan dokumen perencanaan baik tahunan maupun 5 tahunan yang mengedepankan prinsip SMART (<i>specific, measurable, achievable, realistic, and timely</i>) sehingga

		meminimalisir deviasi terhadap realisasi program.
11.	Pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit yang akuntabel	Diperlukan realisasi dari asas pengelolaan dana sawit yaitu keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara (Dana Perkebunan Kelapa Sawit)
12.	Peningkatan kualitas SDM BPDPKS yang lebih kompetitif	Diperlukan dukungan struktur organisasi yang lebih adaptif dengan tuntutan <i>stakeholders</i> serta kompetensi staf yang sesuai dengan kebutuhan teknis organisasi.
13.	Penerapan manajemen risiko yang lebih matang	Untuk menjamin keberlanjutan layanan BPDPKS serta usaha mitigasi risiko yang muncul diperlukan penerapan manajemen risiko yang <i>holistic</i> secara matang.
14.	Pengelolaan sarana dan TIK yang lebih optimal dan modern	Untuk mendukung layanan BPDPKS yang lebih profesional, diarahkan pengembangan sarana dan prasarana yang berbasis IT sehingga dapat memotong waktu layanan.
15.	Pengelolaan anggaran yang lebih optimal	Untuk meningkatkan kualitas penganggaran yang tepat sasaran dan guna, diperlukan integrasi antara dokumen perencanaan sebagai dasar penyusunan dan pengelolaan anggaran dana perkebunan kelapa sawit.

Keterkaitan antara Visi, Misi, Tujuan Strategis, dan Sasaran Strategis dapat dilihat pada lampiran 2.

5.2 Rencana Program

Rencana Program merupakan rincian kegiatan selama 5 (lima) tahun ke depan untuk mencapai sasaran strategis serta target yang diharapkan tercapai. Berikut adalah rencana program BPDPKS selama periode 2020-2024:

a. Optimalisasi penerimaan dana sawit

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Perluasan sumber penerimaan lainnya	1 kajian dan penetapan regulasi		Implementasi				Dit. Penghimpunan Dana
Pengelolaan dana sawit pada instrumen investasi jangka panjang	1 dok perizinan investasi jk. panjang	<i>Return</i> pengelolaan dana sawit 1% + <i>Interest Rate</i> Deposito 1 bulan bank Buku 4	<i>Return</i> pengelolaan dana sawit 2% + <i>Interest Rate</i> Deposito 1 bulan bank Buku 4				Dit. Pengelolaan Dana

b. Konsolidasi Data Luas Lahan Dan Produksi Sawit

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Kemitraan dengan Kemenko Perekonomian dan BPS untuk melakukan pencacahan lahan, profil kebun, dan pabrik kelapa sawit	Terbentuk referensi data: <ul style="list-style-type: none"> • profil pekebun • profil lahan dan status kepemilikan • penentuan tingkat kesejahteraan pekebun • profil umur tanaman, dan • lokasi pabrik kelapa sawit 		<i>updating data</i>				Dit. Kemitraan

c. Percepatan Penyerapan Sawit Domestik

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Dukungan penyaluran insentif dan produksi biodiesel	Penyaluran dana atas selisih harga HIP Biodiesel-solar						Dit. Kemitraan dan Dit. Penyaluran Dana
Dukungan Pembiayaan Pelaksanaan Kajian dan Uji Jalan (<i>Road Test</i>) B30 dan B50	Kajian & Roadtest						Dit. Kemitraan
Diseminasi informasi kepada konsumen tentang Program B30 meliputi kualitas, treatment terhadap mesin, serta sistem keluhan layanan	Sosialisasi dan diseminasi informasi melalui media sosial		operasionalisasi call center biodiesel			Dit. Kemitraan	
Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Mandatori Biodiesel	Monitoring dan evaluasi ke TBBM dan pabrik biodiesel yang ditentukan						Dit. Penyaluran Dana
Promosi pemanfaatan minyak goreng kemasan dan untuk kesehatan dan pencegahan penyakit			pelaksanaan promosi dan diseminasi informasi			Dit. Kemitraan	

d. Perluasan Pasar Ekspor Baru

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Kerjasama Kedubes, Kementerian Perdagangan, dan pelaku industri terkait misi dan kerjasama dagang antar negara.	<ul style="list-style-type: none"> Penjajakan kerjasama G2G dan B2B <i>Exhibition</i> untuk promosi 		<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan pasokan sawit untuk energi biomass di Jepang dan biodiesel di China Peningkatan pasokan sawit untuk energi di negara-negara potensial lain 				Dit. Kemitraan
	<ul style="list-style-type: none"> Penjajakan kerjasama G2G dan B2B <i>Exhibition</i> untuk promosi 		Peningkatan pasokan sawit ke Bangladesh, Srilanka, Maladewa, Nepal, Sub-Saharan Afrika, dan Eropa Timur				Dit. Kemitraan
Pembukaan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) di Pakistan sebagai hub untuk pasar Asia Tengah	Kajian	Penjajakan kerjasama G2G Indonesia-Pakistan		Pembangunan dan operasional KEK		Dit. Kemitraan dan Dit. Penyaluran Dana	
Promosi sawit indonesia berkelanjutan	Promosi offline	penyusunan strategi dan konten promosi yang berfokus pada penciptaan image sawit yang baik	Implementasi promosi				Dit. Kemitraan
Kerjasama untuk program lobby serta advokasi isu negatif di tingkat internasional	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan Kampanye Sawit Indonesia pada Parlemen Eropa Bersama PT DCI, Kemenlu dan perwakilan Indonesia di luar negeri Persiapan dan pelaksanaan 			<ul style="list-style-type: none"> dan WTO 		<i>Issues monitoring dan handling</i>	Dit. Kemitraan

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	Dispute Settlement Proceeding melalui Van Bael & Bellis (Legal Counsel) Bersama Kementerian dan Lembaga terkait <ul style="list-style-type: none"> • Pembahasan perpanjangan PTA Pakistan • Penjajakan PTA dengan India • Penunjukkan lobbyist dan tim advokasi 						

e. Perbaiki dukungan untuk pekebun sawit rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran strategis

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Integrasi Penyaluran Dana pada program Peremajaan, Sarana Prasarana, Litbang, dan Pengembangan SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasi peningkatan penyaluran dana peremajaan sawit rakyat • Koordinasi penyelesaian peraturan pelaksanaan (penerbitan rekomtek) di Ditjenbun Kementan • Penyelesaian peraturan pelaksanaan pembayaran di internal BPDPKS • Koordinasi dengan Ditjenbun terkait penerbitan rekomtek program lain yang 			Penerbitan rekomendasi teknis berdasarkan jenis program yang dibutuhkan oleh setiap kelompok pekebun sesuai dengan hasil pendataan pekebun sawit			<ul style="list-style-type: none"> • Direktorat Perencanaan dan Pengelolaan Dana, • Direktorat Penghimpunan dana, • Direktorat Penyaluran Dana, dan • Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan dan Manajemen Risiko

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	terintegrasi dengan program peremajaan sawit rakyat						
Kerjasama dengan Perbankan untuk penyediaan dan Distribusi Kartu Pekebun Sawit	Kerjasama <i>prototype</i> kartu sawit dengan perbankan	Pekebun sawit yang menjadi mitra perbankan mendapatkan Kartu Sawit					Direktorat Penghimpunan Dana

f. Perbaikan rantai pasok dan peningkatan daya saing pekebun rakyat

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Kebijakan Tata Niaga Perdagangan Kelapa Sawit Rakyat	Kajian identifikasi kasi permasalah	Kajian regulasi	Implementasi kebijakan publik				<ul style="list-style-type: none"> Direktorat Perencanaan dan Direktorat Penyaluran Dana
Usaha mendorong produk kebun rakyat semakin ke hilir	Brainstorming melalui temu mitra	Pembentukan demplot klusterisasi kebun rakyat (kebun + PKS mini) pada beberapa proyek skala pilot.					Direktorat Kemitraan
Mendorong penguatan koperasi/Gapoktan		Pembentukan dan pendampingan kelompok pekebun untuk membentuk koperasi/Gapoktan					Direktorat Kemitraan
Sertifikasi ISPO kebun rakyat	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi dengan Ditjenbun terkait integrasi program peremajaan sawit rakyat dengan sertifikasi ISPO Sosialisasi dan pendampingan ISPO untuk kebun rakyat yang menjadi pilot Demplot hilirisasi Usaha <i>lobby</i> dengan pemerintah Uni Eropa untuk memasukkan ISPO sebagai bagian CSPO di Uni Eropa 					<ul style="list-style-type: none"> Dit. Kemitraan Dit. Penghimpunan Dana 	
Sosialisasi isu negatif sawit (khususnya kebakaran hutan)	Pelaksanaan sosialisasi yang reguler dan berkelanjutan di lokasi kebun rakyat					Dit. Kemitraan	

g. Penyediaan layanan informasi kepada pekebun sawit rakyat

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Menyediakan <i>Data Center Sawit</i> Terintegrasi		Kerjasama pembentukan <i>Data Center Sawit</i>	Operasionalisasi <i>Data Center Sawit</i> yang dapat diakses seluruh pelaku industri termasuk pekebun rakyat				Dit. Perencanaan dan Pengelolaan Dana

h. Dukungan program konversi sawit untuk *green fuel*

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Produksi <i>Green Fuel</i>	Uji coba katalis	Kemitraan BPDPKS dalam rangka: <ul style="list-style-type: none"> • Penataan kebijakan • Penyiapan bahan baku (<i>Industrial Palm Oil</i>) • <i>Revamping RU Dumai</i> dalam rangka produksi <i>Green Diesel</i> bagi Implementasi B50 Tahun 2020 • Penyiapan Produksi <i>Green Gasoline</i> dan <i>Aviation Fuel</i> melalui <i>Co Processing</i> serta <i>Stand Alone Refinery Unit</i> 			Komersialisasi		<ul style="list-style-type: none"> • Dit. Penyaluran Dana dan • Dit. Kemitraan

i. Mendorong investasi pada sektor oleokimia

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Riset pengembangan industri oleokimia dan pemetaan hasil riset oleokimia berbasis sawit	kajian dan pemetaan hasil riset						<ul style="list-style-type: none"> • Dit. Penyaluran dan • Dit. Kemitraan
Riset di skala pilot dan proses komersialisasi		riset dan komersialisasi				implemetasi skala pasar	
Penyiapan pasar untuk menyerap hasil industri			kebijakan investasi dan standardisasi produk				

j. Penyusunan dokumen perencanaan kebijakan yang berkualitas

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Penyusunan Dokumen RBT	Dokumen diterima Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko di Bulan Desember						Direktorat Perencanaan dan Pengelolaan Dana
Penyusunan Dokumen Rencana Strategis Bisnis					Penyusunan asumsi dasar dan penentuan strategi 5 tahun ke depan	Dokumen RSB ditetapkan di bulan Juli	

k. Pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit yang akuntabel

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Penyampaian laporan keuangan tepat waktu	Menyusun laporan keuangan bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan terselesaikan tepat waktu						Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko
Menindaklanjuti hasil	Mengkoordinasikan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK dan APIP						

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
pemeriksaan BPK dan APIP							Satuan Pemeriksa Internal
Pelaksanaan <i>internal audit</i> secara periodik	Pemetaan <i>critical area</i> serta pelaksanaan internal audit secara periodik						

1. Peningkatan kualitas SDM BPDPKS yang lebih kompetitif

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Peningkatan Kompetensi Pegawai		pemetaan kompetensi pegawai	Peningkatan kompetensi pegawai				Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko
Reorganisasi struktur BPDPKS	Kajian struktur organisasi dan uraian jabatan	penyampaian usulan perubahan PMK 113/2015	pembahasan regulasi aturan struktur organisasi BPDPKS	Penetapan regulasi struktur organisasi BPDPKS baru	<i>change management program</i>		

m. Penerapan manajemen risiko yang lebih matang

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Penerapan manajemen risiko organisasi yang matang		<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi serta pemetaan kembali sumber risiko Internalisasi peran Manajemen Risiko dan profil risiko BPDPKS 	<ul style="list-style-type: none"> pengendalian serta pemantauan tingkat risiko 				Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko

n. Pengelolaan sarana dan TIK yang lebih optimal dan modern

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Implementasi rencana pembangunan sarana layanan BPDPKS berbasis IT		Pembangunan aplikasi: <ul style="list-style-type: none"> GA services Data pegawai API B20 API Middleware Program riset manajemen risiko 	pengembangan aplikasi: <ul style="list-style-type: none"> mobile apps portal BPDPKS Dashboard report ERP Tenera idempiere (sistem keuangan) 		Upgrading infrastruktur jaringan untuk data center BPDPKS		Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko
Pengembangan e-billing v.2		implementasi aplikasi e-billing untuk ekspor					Direktorat Penghimpunan Dana

o. Pengelolaan anggaran yang lebih optimal

Program	Rencana Kegiatan						PIC
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Penyusunan dokumen Rencana Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> Penyusunan pagu indikatif berdasarkan Rencana Bisnis Tahunan Penyusunan RBA dan RKA-KL yang tepat waktu. 						Direktorat Keuangan, Umum, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko
Monitoring realisasi anggaran yang optimal	monitoring realisasi anggaran secara periodik setiap triwulan						

6. Proyeksi Keuangan

Dalam penyusunan proyeksi keuangan dipergunakan asumsi-asumsi sebagai berikut:

Asumsi Makro

- 1) Laju inflasi : 2,0 - 4,0%
- 2) Pertumbuhan ekonomi nasional : 5,5 - 6,5%
- 3) Nilai tukar USD (kurs tengah BI) : Rp14.200 - 14.500
- 4) Tingkat suku bunga BI (7-Days REPO Rate) : 5,0 - 6,0%
- 5) Tingkat suku bunga SPN 3 bulan : 4,4 - 5,4%
- 6) Harga Crude Oil (ICP) : USD65 - 75/bbl
- 7) Harga CPO (CiF Rotterdam) : USD500-650/MT
- 8) Peningkatan (Penurunan) Ekspor Kelapa Sawit : rata-rata turun 5% tiap tahun sebagai dampak peremajaan dan program mandatori biodiesel
- 9) Program Mandatori Biodiesel : 9,3 - 15,5 juta KL

Asumsi Mikro

- 1) Volume penyaluran biodiesel : realisasi penyaluran biodiesel sebesar 90% dari target program
- 2) Luasan lahan peremajaan serta sarana dan prasarana : 100.000 Ha tiap tahun
- 3) Alokasi dana pengembangan SDM : meningkat 0,1% tiap tahun
- 4) Alokasi dana untuk litbang : meningkat 0,1% tiap tahun
- 5) Alokasi dana untuk sarana dan prasarana : meningkat 0,1% tiap tahun
- 6) Alokasi dana untuk promosi : meningkat 0,1% tiap tahun
- 7) Tarif Pungutan Ekspor : sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 23/PMK.05/2019
- 8) Alokasi Dana cadangan : 2% (saldo kas awal + pungutan ekspor tahun berjalan - belanja dukungan manajemen)
- 9) *Expected return on investment* : 8% p.a

a. Proyeksi Belanja

Sumber dana untuk belanja diproyeksikan dari PNBPN BLU BPDPKS. Proyeksi belanja berdasarkan program di tahun 2020-2024 dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 5.2
Proyeksi Belanja Periode 2020-2024

Program	Perkiraan Realisasi 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Surveyor	38	7	-	-	-	-
Pengelolaan Dana	2	6	4	2	2	1
Biodiesel	2.994	4.352	9.298	15.057	16.156	19.271
Peremajaan	1.231	1.358	2.625	2.625	2.625	2.625
Sarana dan Prasarana	1	200	202	204	206	208
Pengembangan SDM	32	96	97	98	99	100
Riset	97	125	126	128	129	130
Promosi	63	100	101	102	103	104
Dukungan Manajemen	80	122	135	142	164	198
Pengeluaran Lain-Lain	122	-	-	-	-	-
Total Pengeluaran	4.660	6.366	12.588	18.357	19.484	22.638

Pada tabel tersebut diasumsikan belanja biodiesel mengalami kenaikan rata-rata 45% tiap tahun sebagai dampak:

- 1) Kenaikan harga jual CPO akibat menurunnya pasokan dari Indonesia yang disebabkan penggunaan energi dalam negeri dan peremajaan kebun rakyat. Selain itu, di sisi kompetitor harga minyak kedelai diasumsikan meningkat akibat pertumbuhan permintaan *soft oil* dunia.
- 2) Penurunan harga crude oil akibat pengaruh situasi geopolitik negara OPEC dan penghasil *shale oil* dan pertumbuhan ekonomi global.
- 3) Peningkatan target program mandatori biodiesel dari B20 di tahun 2019 menjadi B30 di tahun 2020 serta B50 di tahun 2021.

Luasan lahan kebun rakyat yang diremajakan diasumsikan stabil di level 100.000 ha tiap tahun. *Unit cost* program peremajaan diasumsikan stabil pada level Rp25 juta/ha dengan asumsi batang dan pelepah pohon sawit hasil

replanting dimanfaatkan untuk industri guna memberikan manfaat ekonomi bagi *replanting* kebun sawit.

Alokasi belanja di tahun 2020 untuk program sarana dan prasarana, libang, pengembangan SDM, dan promosi ditargetkan sampai dengan 3% dari total pungutan ekspor tahun berjalan. Alokasi tersebut diasumsikan meningkat sebesar 0,1% setiap tahun.

Alokasi dana untuk belanja dukungan manajemen ditargetkan sebesar 1,25% dari total pungutan ekspor tahun berjalan. Belanja surveyor diasumsikan ditiadakan menyusul keputusan Komite Pengarah untuk menggabungkan fungsi verifikasi ekspor dengan fungsi kepabeanan yang dijalankan oleh Ditjen Bea dan Cukai Kementerian Keuangan. Sementara itu, belanja pengelolaan dana merupakan biaya jasa kustodian dan manajer investasi atas pengelolaan dana sawit di investasi jangka panjang. Diproyeksikan biaya sebesar 0,25% dari transaksi divestasi dana sawit.

b. Proyeksi Pendapatan 5 Tahun

Pendapatan BLU BPDPKS bersumber dari pungutan ekspor dan hasil pengelolaan dana investasi yang bersumber dari pengelolaan kas dan pengelolaan dana cadangan permanen. Proyeksi pendapatan pada tahun 2020-2024 dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 5.3
Proyeksi Pendapatan Periode 2020-2024

Sumber	Perkiraan Realisasi 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pungutan Ekspor	-	6.981	10.784	11.361	13.154	15.855
Pendapatan Pengelolaan Kas	1.453	400	1.942	1.684	1.200	688
Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan	-	-	657	766	877	977
Pendapatan Usaha Lainnya	93	-	-	-	-	-
Total Pendapatan	1.546	7.381	13.383	13.810	15.231	17.520

Diproyeksikan pungutan ekspor mulai berjalan di tahun 2020 dengan asumsi harga CPO referensi Kementerian Perdagangan bergerak di rentang USD570-610/MT. Selanjutnya harga referensi Kementerian Perdagangan diasumsikan

bergerak pada tren positif ke level USD600-680/MT mengikuti harga CIF Rotterdam yang diasumsikan bergerak naik ke rentang USD570-650/MT. Volume ekspor diproyeksikan menurun rata-rata tiap tahun sebesar 5% akibat peningkatan serapan CPO untuk biodiesel dalam negeri dan peremajaan kebun sawit rakyat. Rata-rata tarif pungutan atas volume ekspor diproyeksikan stabil di tingkat harga USD27/MT. Hal tersebut diasumsikan komposisi ekspor didominasi pada produk turun ketiga (produk yang dikenakan tarif pungutan USD30/MT dan USD20/MT).

Implementasi strategi pengelolaan dana investasi antara lain:

- 1) Pengelolaan kas bersumber dari alokasi dana untuk program yang *idle* dalam tahun berjalan. Tingkat imbal hasil yang ditargetkan dari hasil pengelolaan kas di tahun 2020 sebesar 7% p.a dan meningkat ke level 10% p.a dari tahun 2021-2024. Untuk mencapai target tersebut, strategi portofolio sebagai berikut:

Instrumen	Alokasi Dana				
	2020	2021	2022	2023	2024
Deposito 1-3 bulan Bank Buku 4 (paling rendah)	100%	80%	80%	80%	80%
Saham <i>available for sale</i> (paling tinggi)	-	14%	14%	14%	14%
Saham <i>trading securities</i> (paling tinggi)	-	6%	6%	6%	6%

- 2) Pengelolaan dana cadangan permanen bersumber dari alokasi dana cadangan permanen yang ditentukan oleh komite pengarah setiap tahun. Tingkat imbal hasil yang diharapkan dari hasil pengelolaan dana cadangan permanen sebesar 8% p.a sepanjang tahun 2020-2024. Untuk mencapai tingkat imbal hasil yang diharapkan tersebut penempatan dana dilakukan pada instrumen pendapatan tetap (surat utang) dengan komposisi portofolio sebagai berikut:

Instrumen	Alokasi Dana				
	2020	2021	2022	2023	2024
Surat Utang Negara	100%	30%	30%	30%	30%
Surat Utang Korporasi	-	70%	70%	70%	70%

Berdasarkan proyeksi belanja dan pendapatan dapat diperoleh proyeksi arus kas BDPKS periode 2020-2024 sebagai berikut:

Tabel 5.4
Proyeksi Arus Kas Periode 2020-2024

Kode	Uraian	2017 (R)	2018 (R)	Perkiraan Realisasi 2019	2020 (F)	2021 (F)	2022 (F)	2023 (F)	2024 (F)
ARUS KAS AKTIVITAS OPERASIONAL									
	Arus Kas Masuk dari Aktivitas Operasional	14.797,50	15.464,95	1.453,89	7.381,00	13.383,03	13.810,21	15.231,11	17.520,02
	Pungutan Ekspor	14.284,25	14.422,39	-	6.981,00	10.784,13	11.361,00	13.153,92	15.854,79
	Pendapatan Pengelolaan Kas	512,95	1.035,32	1.453,13	400,00	1.942,26	1.683,59	1.199,88	688,43
	Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan	-	-	-	-	656,64	765,61	877,32	976,79
	Pendapatan usaha lainnya	0,30	7,24	0,76	-	-	-	-	-
	Arus Kas Keluar dari Aktivitas Operasional	10.694,50	6.371,35	4.567,14	6.365,19	12.583,32	18.358,30	19.483,15	22.636,96
	Beban Penyaluran Dana	10.621,98	6.278,82	4.457,90	6.244,00	12.449,37	18.217,17	19.319,64	22.439,72
	Beban Surveyor	121,70	129,65	38,43	7,00	-	-	-	-
	Beban Perencanaan dan Pengelolaan Dana	2,46	3,09	1,77	6,00	-	3,67	1,51	1,55
	Beban Pembayaran Selisih Harga Biodiesel	10.312,83	5.661,07	2.994,41	4.352,00	9.298,16	15.057,03	16.156,34	19.271,02
	Beban Penyaluran Dana Peremajaan	78,30	336,64	1.230,62	1.358,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00
	Beban Sarana dan Prasarana Sawit	0,35	0,87	0,73	200,00	202,00	204,02	206,06	208,12
	Beban Pengembangan SDM	29,03	29,27	31,86	96,00	96,96	97,93	98,91	99,90
	Beban Penyaluran Dana Riset	37,27	61,66	97,43	125,00	126,25	127,51	128,79	130,08
	Beban Promosi Sawit	40,04	56,57	62,64	100,00	101,00	102,01	103,03	104,06
	Dukungan Manajemen	65,66	84,76	79,32	121,19	133,96	141,13	163,51	197,23
	Arus Kas Keluar dari Aktivitas Operasional Lainnya	6,86	7,77	29,92	-	-	-	-	-
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL	4.103,00	9.093,60	- 3.113,25	1.015,81	799,71	- 4.548,09	- 4.252,04	- 5.116,94
ARUS KAS AKTIVITAS INVESTASI									
	Arus Kas Masuk dari Aktivitas Investasi	-	8.743,09	-	-	-	-	-	-
	Penerimaan Pokok Investasi pada Instrumen Jangka Pendek	-	8.743,09	-	-	-	-	-	-
	Arus Kas Keluar dari Aktivitas Investasi	8.645,18	100,82	2.181,78	552,81	606,24	621,47	553,56	510,83
	Penyaluran Investasi Pada Instrumen Jangka Pendek	8.643,09	100,00	-	-	-	-	-	-
	Alokasi Dana Cadangan	-	-	2.181,00	552,00	605,40	620,59	552,65	509,88
	Pembelian Aset Tetap	1,26	0,30	0,70	0,73	0,75	0,79	0,82	0,85
	Pembelian Aset Tidak Berwujud	0,83	0,52	0,08	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI	- 8.645,18	8.642,27	- 2.181,78	- 552,81	- 606,24	- 621,47	- 553,56	- 510,83
ARUS KAS AKTIVITAS PENDANAAN									
	Arus Kas Masuk dari Aktivitas Pendanaan	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-
	Pengembalian Surplus	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-
	Kenaikan (Penurunan) Arus Kas Bersih	- 2.542,18	17.735,87	- 5.295,03	463,00	193,47	- 5.169,56	- 4.805,60	- 5.627,77
	Kas dan Setara Kas per 1 Januari	5.729,11	3.186,93	20.923	15.628	16.091	16.284	11.115	6.309
	Kas dan Setara Kas per 31 Desember	3.186,93	20.922,80	15.627,77	16.091	16.284,24	11.114,68	6.309,08	681,31
	Total Akumulasi Dana Cadangan Permanen	-	-	2.181,00	2.733,00	2.127,60	1.507,02	954,37	444,49

Keterangan: angka dalam Rp. Milyar

Diproyeksikan dalam 5 (lima) tahun ke depan dana sawit akan mengalami penurunan sebesar -47% setiap tahun akibat peningkatan dukungan pendanaan untuk program mandatori biodiesel.

Sementara itu dari sisi pelaporan kinerja operasional BPDPKS secara akrual selama periode 2020-2024 digambarkan dalam laporan aktivitas pada tabel berikut:

Tabel 5.5
Proyeksi Laporan Aktivitas Periode 2020-2024

Uraian	2017 (R)	2018 (R)	Perkiraan Realisasi 2019	2020 (F)	2021 (F)	2022 (F)	2023 (F)	2024 (F)
PENDAPATAN OPERASIONAL								
Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan								
Pendapatan Pungutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit	14.277,24	14.413,92	-	6.981,00	10.784,13	11.361,00	13.153,92	15.854,79
Pendapatan Bunga	505,12	1.047,54	1.468,64	367,40	1.990,00	1.675,58	1.184,91	672,60
Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan		-	-	-	656,64	765,61	877,32	976,79
Pendapatan Usaha Lainnya	0,38	7,32	0,76	-	-	-	-	-
Jumlah Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan	14.782,74	15.468,78	1.469,40	7.348,40	13.430,77	13.802,20	15.216,14	17.504,18
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	14.782,74	15.468,78	1.469,40	7.348,40	13.430,77	13.802,20	15.216,14	17.504,18
BEBAN OPERASIONAL								
Beban Penyaluran Dana	10.875,73	5.443,43	4.641,07	6.079,30	13.264,34	18.251,25	19.541,90	22.724,94
Beban Surveyor	121,48	130,78	38,43	7,00	-	-	-	-
Beban Perencanaan dan Pengelolaan Dana	2,46	3,09	1,77	6,00	-	3,67	1,51	1,55
Beban Pembayaran Selisih Harga Biodiesel	10.566,77	4.824,58	3.178,07	4.187	10.113	15.091	16.379	19.556
Beban Penyaluran Dana Riset	37,27	61,66	97,43	125,00	126,25	127,51	128,79	130,08
Beban Penyaluran Dana Peremajaan Kebun Kelapa Sawit	78,30	336,64	1.230,79	1.358,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00
Beban Pengembangan SDM Sawit	29,06	29,24	31,29	96,00	96,96	97,93	98,91	99,90
Beban Promosi Sawit	40,04	56,57	62,55	100,00	101,00	102,01	103,03	104,06
Beban Sarana dan Prasarana	0,35	0,87	0,73	200,00	202,00	204,02	206,06	208,12
Beban Dukungan Layanan Manajemen	71,01	88,99	89,89	120,64	133,28	140,29	162,47	195,97
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL	21.822,47	10.975,85	4.730,96	6.199,94	13.397,61	18.391,54	19.704,37	22.920,91
SURPLUS/(DEFISIT) TAHUN BERJALAN	- 7.039,73	4.492,93	- 3.261,56	1.148,46	33,16	- 4.589,34	- 4.488,23	- 5.416,73

Keterangan: angka dalam Rp. Milyar

Diproyeksikan BPDPKS akan mengalami defisit berkelanjutan sejak tahun 2022 diakibatkan peningkatan belanja program mandatori biodiesel yang tidak disertai dengan pendapatan BLU BPDPKS.

Perhitungan kondisi keuangan secara basis kas dan akrual menghasilkan posisi keuangan BPDPKS selama 5 tahun ke depan (2020-2024) yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 5.6

Proyeksi Neraca BPDPKS Periode 2020-2024

Uraian	2017	2018	Perkiraan Realisasi 2019	2020 (F)	2021 (F)	2022 (F)	2023 (F)	2024 (F)
ASET								
Aset Lancar								
Kas dan Setara Kas	3.186,92	20.922,80	15.627,78	16.090,77	16.284,24	11.114,68	6.309,08	681,31
Investasi Jangka Pendek	8.643,09	-	-	-	-	-	-	-
Piutang	-	0,22	-	-	-	-	-	-
Persediaan	0,16	0,19	0,23	0,27	0,32	0,38	0,45	0,53
Pendapatan yang Masih Harus Dibayar	17,40	29,47	44,98	12,38	60,12	52,11	37,14	21,31
Beban Dibayar Dimuka	3,58	4,19	4,90	5,74	6,72	7,86	9,20	10,77
Jumlah Aset Lancar	11.851,15	20.956,87	15.677,89	16.109,16	16.351,40	11.175,04	6.355,87	713,92
Aset Tidak lancar								
Aset Tetap	16,55	17,22	17,92	18,64	19,40	20,18	21,00	21,85
(-/- Penyusutan Aset Tetap)	- 3,62	- 6,09	- 7,17	- 7,46	- 7,76	- 8,07	- 8,40	- 8,74
Aset Tidak Berwujud	1,95	2,03	2,11	2,20	2,29	2,38	2,48	2,58
(-/- Amortisasi Aset Tidak Berwujud)	- 0,17	- 0,98	- 1,06	- 1,10	- 1,15	- 1,19	- 1,24	- 1,29
Dana Cadangan Permanen	-	-	2.181,00	2.733,00	3.338,40	3.958,98	4.511,63	5.021,51
Jumlah Aset Tidak Lancar	14,71	12,18	2.192,81	2.745,29	3.351,18	3.972,29	4.525,47	5.035,91
JUMLAH ASET	11.865,86	20.969,05	17.870,69	18.854,45	19.702,58	15.147,32	10.881,35	5.749,84
KEWAJIBAN DAN EKUITAS								
KEWAJIBAN								
Kewajiban Jangka Pendek								
Beban yang Masih Harus Dibayar	859,19	25,31	189,22	24,52	839,49	873,58	1.095,84	1.381,06
Utang Jangka Pendek Lainnya	-	0,71	-	-	-	-	-	-
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	859,19	26,02	189,22	24,52	839,49	873,58	1.095,84	1.381,06
Jumlah Kewajiban	859,19	26,02	189,22	24,52	839,49	873,58	1.095,84	1.381,06
EKUITAS								
Ekuitas Tidak Terikat	11.006,68	20.943,03	17.681,47	18.829,93	18.863,09	14.273,74	9.785,51	4.368,78
Jumlah Ekuitas	11.006,68	20.943,03	17.681,47	18.829,93	18.863,09	14.273,74	9.785,51	4.368,78
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	11.865,87	20.969,05	17.870,69	18.854,45	19.702,58	15.147,32	10.881,35	5.749,84

Keterangan: angka dalam Rp. Milyar

Diasumsikan persediaan tumbuh sebesar 18,75% tiap tahun seiring dengan semakin meningkatnya operasional layanan BPDPKS. *Turn over* piutang bunga atas penempatan deposito pada akun Pendapatan yang Masih Harus Dibayar diasumsikan stabil pada level 12 hari. Belanja atas sewa peralatan pendukung kantor (*leasing*) pada akun Beban Dibayar Dimuka diasumsikan meningkat sebesar 17,04% setiap tahun.

Pembelian atas aset tetap dan aset tak berwujud diasumsikan meningkat masing-masing sebesar 4,05% dan 4,10% tiap tahun seiring dengan peningkatan operasional BPDPKS dan modernisasi organisasi. Di sisi lain, dampak dari program penyiapan dana untuk volatilitas harga berdampak pada peningkatan saldo dana cadangan dari total saldo Rp2,18 Triliun di tahun 2019 menjadi Rp5,2 Triliun di tahun 2024.

Sementara itu, rata-rata penyelesaian tagihan biodiesel diasumsikan selama 18 hari sejak dikeluarkannya hasil verifikasi dari Ditjen Migas Kementerian ESDM. Sehingga diasumsikan akun beban yang masih harus dibayar atas tagihan biodiesel di akhir tahun adalah sebesar permohonan pembayaran selisih harga atas penyaluran biodiesel dari BUBBN ke BUBBM yang terjadi di bulan November.

Berdasarkan hasil proyeksi keuangan atas seluruh rencana program 5 (lima) tahun ke depan dapat disimpulkan bahwa diperlukan tambahan pendapatan untuk BPDPKS minimal Rp5 Triliun di tahun 2021 dan terus tumbuh pada level 10% tiap tahun untuk mencapai *break even point* (BEP). Berikut adalah proyeksi laporan arus kas, laporan aktivitas, dan neraca BPDPKS setelah mendapatkan tambahan pendapatan:

Tabel 5.7
Proyeksi Laporan Arus Kas

Kode	Uraian	2017 (R)	2018 (R)	Perkiraan Realisasi 2019	2020 (F)	2021 (F)	2022 (F)	2023 (F)	2024 (F)
ARUS KAS AKTIVITAS OPERASIONAL									
	Arus Kas Masuk dari Aktivitas Operasional	14.797,50	15.464,95	1.453,89	7.381,00	18.383,03	19.310,21	21.281,11	24.175,02
	Pungutan Ekspor	14.284,25	14.422,39	-	6.981,00	10.784,13	11.361,00	13.153,92	15.854,79
	Pendapatan Pengelolaan Kas	512,95	1.035,32	1.453,13	400,00	1.942,26	1.683,59	1.199,88	688,43
	Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan	-	-	-	-	656,64	765,61	877,32	976,79
	Pendapatan usaha lainnya	0,30	7,24	0,76	-	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00
	Arus Kas Keluar dari Aktivitas Operasional	10.694,50	6.371,35	4.567,14	6.365,19	12.583,32	18.358,30	19.483,15	22.636,96
	Beban Penyaluran Dana	10.621,98	6.278,82	4.457,90	6.244,00	12.449,37	18.217,17	19.319,64	22.439,72
	Beban Surveyor	121,70	129,65	38,43	7,00	-	-	-	-
	Beban Perencanaan dan Pengelolaan Dana	2,46	3,09	1,77	6,00	-	3,67	1,51	1,55
	Beban Pembayaran Selisih Harga Biodiesel	10.312,83	5.661,07	2.994,41	4.352,00	9.298,16	15.057,03	16.156,34	19.271,02
	Beban Penyaluran Dana Peremajaan	78,30	336,64	1.230,62	1.358,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00
	Beban Sarana dan Prasarana Sawit	0,35	0,87	0,73	200,00	202,00	204,02	206,06	208,12
	Beban Pengembangan SDM	29,03	29,27	31,86	96,00	96,96	97,93	98,91	99,90
	Beban Penyaluran Dana Riset	37,27	61,66	97,43	125,00	126,25	127,51	128,79	130,08
	Beban Promosi Sawit	40,04	56,57	62,64	100,00	101,00	102,01	103,03	104,06
	Dukungan Manajemen	65,66	84,76	79,32	121,19	133,96	141,13	163,51	197,23
	Arus Kas Keluar dari Aktivitas Operasional Lainnya	6,86	7,77	29,92	-	-	-	-	-
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL	4.103,00	9.093,60	- 3.113,25	1.015,81	5.799,71	951,91	1.797,96	1.538,06
ARUS KAS AKTIVITAS INVESTASI									
	Arus Kas Masuk dari Aktivitas Investasi	-	8.743,09	-	-	-	-	-	-
	Penerimaan Pokok Investasi pada Instrumen Jangka Pendek	-	8.743,09	-	-	-	-	-	-
	Arus Kas Keluar dari Aktivitas Investasi	8.645,18	100,82	2.181,78	552,81	606,24	621,47	553,56	510,83
	Penyaluran Investasi pada Instrumen Jangka Pendek	8.643,09	100,00	-	-	-	-	-	-
	Alokasi Dana Cadangan	-	-	2.181,00	552,00	605,40	620,59	552,65	509,88
	Pembelian Aset Tetap	1,26	0,30	0,70	0,73	0,75	0,79	0,82	0,85
	Pembelian Aset Tidak Berwujud	0,83	0,52	0,08	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI	- 8.645,18	8.642,27	- 2.181,78	- 552,81	- 606,24	- 621,47	- 553,56	- 510,83
ARUS KAS AKTIVITAS PENDANAAN									
	Arus Kas Masuk dari Aktivitas Pendanaan	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-
	Pengembalian Surplus	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-
	Kenaikan (Penurunan) Arus Kas Bersih	- 2.542,18	17.735,87	- 5.295,03	463,00	5.193,47	330,44	1.244,40	1.027,23
	Kas dan Setara Kas per 1 Januari	5.729,11	3.186,93	20.923	15.628	16.091	21.284	21.615	22.859
	Kas dan Setara Kas per 31 Desember	3.186,93	20.922,80	15.627,77	16.091	21.284,24	21.614,68	22.859,08	23.886,31
	Total Akumulasi Dana Cadangan Permanen	-	-	2.181,00	2.733,00	2.127,60	1.507,02	954,37	444,49

Keterangan: angka dalam Rp. Milyar

Tabel 5.8
Proyeksi Laporan Aktivitas

Uraian	2017 (R)	2018 (R)	Perkiraan Realisasi 2019	2020 (F)	2021 (F)	2022 (F)	2023 (F)	2024 (F)
PENDAPATAN OPERASIONAL								
Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan								
Pendapatan Pungutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit	14.277,24	14.413,92	-	6.981,00	10.784,13	11.361,00	13.153,92	15.854,79
Pendapatan Bunga	505,12	1.047,54	1.468,64	367,40	1.990,00	1.675,58	1.184,91	672,60
Pendapatan Pengelolaan Dana Cadangan		-	-	-	656,64	765,61	877,32	976,79
Pendapatan Usaha Lainnya	0,38	7,32	0,76	-	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00
Jumlah Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan	14.782,74	15.468,78	1.469,40	7.348,40	18.430,77	19.302,20	21.266,14	24.159,18
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	14.782,74	15.468,78	1.469,40	7.348,40	18.430,77	19.302,20	21.266,14	24.159,18
BEBAN OPERASIONAL								
Beban Penyaluran Dana	10.875,73	5.443,43	4.641,07	6.079,30	13.264,34	18.251,25	19.541,90	22.724,94
Beban Surveyor	121,48	130,78	38,43	7,00	-	-	-	-
Beban Perencanaan dan Pengelolaan Dana	2,46	3,09	1,77	6,00	-	3,67	1,51	1,55
Beban Pembayaran Selisih Harga Biodiesel	10.566,77	4.824,58	3.178,07	4.187	10.113	15.091	16.379	19.556
Beban Penyaluran Dana Riset	37,27	61,66	97,43	125,00	126,25	127,51	128,79	130,08
Beban Penyaluran Dana Peremajaan Kebun Kelapa Sawit	78,30	336,64	1.230,79	1.358,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00
Beban Pengembangan SDM Sawit	29,06	29,24	31,29	96,00	96,96	97,93	98,91	99,90
Beban Promosi Sawit	40,04	56,57	62,55	100,00	101,00	102,01	103,03	104,06
Beban Sarana dan Prasarana	0,35	0,87	0,73	200,00	202,00	204,02	206,06	208,12
Beban Dukungan Layanan Manajemen	71,01	88,99	89,89	120,64	133,28	140,29	162,47	195,97
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL	21.822,47	10.975,85	4.730,96	6.199,94	13.397,61	18.391,54	19.704,37	22.920,91
SURPLUS/(DEFISIT) TAHUN BERJALAN	- 7.039,73	4.492,93	- 3.261,56	1.148,46	5.033,16	910,66	1.561,77	1.238,27

Keterangan: angka dalam Rp. Milyar

Tabel 5.9
Proyeksi Neraca

Uraian	2017	2018	Perkiraan Realisasi 2019	2020 (F)	2021 (F)	2022 (F)	2023 (F)	2024 (F)
ASET								
Aset Lancar								
Kas dan Setara Kas	3.186,92	20.922,80	15.627,78	16.090,77	21.284,24	21.614,68	22.859,08	23.886,31
Investasi Jangka Pendek	8.643,09	-	-	-	-	-	-	-
Piutang	-	0,22	-	-	-	-	-	-
Persediaan	0,16	0,19	0,23	0,27	0,32	0,38	0,45	0,53
Pendapatan yang Masih Harus Dibayar	17,40	29,47	44,98	12,38	60,12	52,11	37,14	21,31
Beban Dibayar Dimuka	3,58	4,19	4,90	5,74	6,72	7,86	9,20	10,77
Jumlah Aset Lancar	11.851,15	20.956,87	15.677,89	16.109,16	21.351,40	21.675,04	22.905,87	23.918,92
Aset Tidak lancar								
Aset Tetap	16,55	17,22	17,92	18,64	19,40	20,18	21,00	21,85
(-/- Penyusutan Aset Tetap)	- 3,62	- 6,09	- 7,17	- 7,46	- 7,76	- 8,07	- 8,40	- 8,74
Aset Tidak Berwujud	1,95	2,03	2,11	2,20	2,29	2,38	2,48	2,58
(-/- Amortisasi Aset Tidak Berwujud)	- 0,17	- 0,98	- 1,06	- 1,10	- 1,15	- 1,19	- 1,24	- 1,29
Dana Cadangan Permanen	-	-	2.181,00	2.733,00	3.338,40	3.958,98	4.511,63	5.021,51
Jumlah Aset Tidak Lancar	14,71	12,18	2.192,81	2.745,29	3.351,18	3.972,29	4.525,47	5.035,91
JUMLAH ASET	11.865,86	20.969,05	17.870,69	18.854,45	24.702,58	25.647,32	27.431,35	28.954,84
KEWAJIBAN DAN EKUITAS								
KEWAJIBAN								
Kewajiban Jangka Pendek								
Beban yang Masih Harus Dibayar	859,19	25,31	189,22	24,52	839,49	873,58	1.095,84	1.381,06
Utang Jangka Pendek Lainnya	-	0,71	-	-	-	-	-	-
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	859,19	26,02	189,22	24,52	839,49	873,58	1.095,84	1.381,06
Jumlah Kewajiban	859,19	26,02	189,22	24,52	839,49	873,58	1.095,84	1.381,06
EKUITAS								
Ekuitas Tidak Terikat	11.006,68	20.943,03	17.681,47	18.829,93	23.863,09	24.773,74	26.335,51	27.573,78
Jumlah Ekuitas	11.006,68	20.943,03	17.681,47	18.829,93	23.863,09	24.773,74	26.335,51	27.573,78
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	11.865,87	20.969,05	17.870,69	18.854,45	24.702,58	25.647,32	27.431,35	28.954,84

Keterangan: angka dalam Rp. Milyar

BAB VI

PENUTUP

Rencana Strategis Bisnis ini disusun untuk menjadi dasar acuan penganggaran tahunan dan strategi pencapaian visi dan misi BPDPKS di tahun 2020-2024. BPDPKS masih tetap mempertahankan visi dan misi yang disusun untuk periode 2015-2019. Namun terdapat pengembangan tujuan strategis berdasarkan hasil pengamatan dari ekspektasi *stakeholders sawit*. Adapun tujuan strategis BPDPKS untuk periode tahun 2020-2024 antara lain:

- 1) Terjaminnya keberlanjutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit untuk menghadapi volatilitas pasar;
- 2) Terbentuknya stabilitas harga CPO nasional;
- 3) Terciptanya peningkatan kesejahteraan bagi pekebun rakyat;
- 4) Terciptanya iklim investasi yang positif pada industri sektor hilir, dan;
- 5) Meningkatnya kepercayaan *stakeholders* terhadap kinerja BPDPKS.

Sementara itu, untuk mencapai tujuan strategis tersebut terdapat pengembangan sasaran strategis yang lebih mengedepankan internalisasi strategi pengembangan industri kelapa sawit nasional pada proses bisnis BPDPKS. Perubahan tersebut ditujukan agar tugas penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran Dana Perkebunan Kelapa Sawit lebih terukur dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan industri kelapa sawit nasional saat ini. Sasaran strategis tersebut antara lain:

- 1) optimalisasi penerimaan dana sawit;
- 2) konsolidasi data luas lahan dan produksi sawit;
- 3) percepatan penyerapan sawit domestik;
- 4) perluasan pasar ekspor baru;
- 5) perbaikan dukungan untuk pekebun sawit rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran strategis;
- 6) dukungan perbaikan rantai pasok dan peningkatan daya saing pekebun rakyat
- 7) penyediaan layanan informasi kepada pekebun sawit rakyat;

- 8) dukungan program konversi sawit untuk *green fuel*;
- 9) mendorong investasi pada sektor oleokimia;
- 10) penyusunan dokumen perencanaan kebijakan yang berkualitas;
- 11) pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit yang akuntabel;
- 12) peningkatan kualitas SDM BPDPKS yang lebih kompetitif;
- 13) penerapan manajemen risiko yang lebih matang;
- 14) pengelolaan sarana dan TIK yang lebih optimal dan modern, dan;
- 15) pengelolaan anggaran yang lebih optimal.

Agar lebih mengarahkan pencapaian sasaran strategis telah disusun rencana program detail setiap tahun selama periode 2020-2024 berikut direktorat teknis pelaksana terkait, sehingga diharapkan dapat menjadi acuan dalam penyusunan rencana bisnis serta anggaran tahunan berikut monitoring realisasi program setiap direktorat di lingkungan BPDPKS.

Lampiran I

TOWS Matrix dan Pemilihan Strategi

Kekuatan / (<i>Strengths</i>)	Kelemahan / (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Eksportir sebagai stakeholders tetap dalam perspektif penerimaan sepanjang tarif pungutan ekspor diberlakukan • Kekuatan dukungan seluruh stakeholders dalam negeri seperti pelaku industri, pekebun, dan pemerintah terhadap keberhasilan program layanan BPDPKS. • Program biodiesel menjadi layanan unggulan untuk membuka pasar kelapa sawit dalam negeri • Status sebagai badan resmi pengelolaan dana untuk meningkatkan keberlanjutan industri kelapa sawit • Pengembangan layanan BPDPKS melalui dukungan dana Litbang • Potensi peningkatan penerimaan seiring perbaikan kinerja ekspor kelapa sawit • Tarif pungutan ekspor sebagai tools untuk menjaga competitiveness produk sawit • SDM yang beragam (PNS dan profesional swasta) memperkaya sudut pandang implementasi kinerja • Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel dalam mendukung pelaksanaan anggaran satuan kerja • Lokasi kantor BPDPKS mudah dijangkau dapat meningkatkan koordinasi dengan stakeholders • Operasional layanan didukung oleh sistem dan perangkat IT yang memadai 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada diversifikasi sumber penerimaan selain pungutan ekspor. • Disinsentif bagi BPDPKS atas penghapusan peran surveyor di dalam menjalankan tugas verifikasi permohonan ekspor. • Pelaksanaan program untuk peningkatan kesejahteraan pekebun sawit (program peremajaan, pengembangan SDM, dan dukungan sarpras) belum dilakukan secara terintegrasi. • Birokrasi yang panjang atas pelaksanaan program peremajaan, pengembangan SDM, sarana dan prasarana, serta Litbang menurunkan optimalisasi kinerja layanan. • Pengelolaan dana melalui deposito kurang memberikan imbal hasil yang optimal. • Seluruh proses bisnis masih belum distandardisasi yang berdampak pada waktu layanan yang bervariasi. • Data sawit tidak valid dan dinamis. • Diseminasi informasi layanan BPDPKS belum optimal kepada seluruh stakeholders • Koordinasi yang lemah dengan Komite Pengarah membatasi ruang lingkup

Peluang/ Opportunities	Menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang	Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan Pemerintah untuk meningkatkan layanan langsung kepada target <i>customer</i> • Pertumbuhan permintaan nasional produk sawit dan turunannya terus meningkat • Kemungkinan untuk melakukan hilirisasi • Eksistensi berbagai lembaga riset dan pengembangan • Potensi Sawit di pasar global masih menjanjikan dibandingkan komoditi lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan program Konversi Sawit Menjadi <i>green fuel</i> • Mendorong Investasi Pada Program Hilirisasi lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidasi Data Luas Lahan dan Produksi Sawit • Perbaiki Dukungan Untuk Petani Sawit Rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran • Dukungan Perbaikan Rantai Pasok Petani Sawit Rakyat/Program Peningkatan Daya Saing
Ancaman/ Threats	Menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman	Mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan kepercayaan stakeholders terhadap kinerja BPDPKS • Meningkatnya hambatan (regulasi) di pasar utama sawit dunia • Peningkatan persaingan dari minyak nabati lain sebagai substitusi • Masuknya pemain baru (seperti Afrika) ke pasaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepatan Penyerapan Sawit Domestik • Perluasan Pasar Ekspor Baru • Penyusunan dokumen perencanaan kebijakan yang berkualitas • Pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit yang akuntabel • Peningkatan kualitas SDM BPDPKS yang lebih kompetitif • Penerapan manajemen risiko yang lebih matang • Pengelolaan sarana dan TIK yang lebih optimal dan modern • Pengelolaan anggaran yang lebih optimal 	<ul style="list-style-type: none"> • optimalisasi penerimaan dana sawit • Penyediaan layanan informasi Kepada Petani Sawit Rakyat

Lampiran 2

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis
Menjadi badan pengelola dana yang terpercaya dalam pengembangan sawit berkelanjutan sebagai komoditas strategis nasional untuk kesejahteraan rakyat Indonesia	Menjalankan kebijakan Pemerintah dalam program pengembangan sawit berkelanjutan melalui penghimpunan, pengembangan, dan penyaluran dana sawit yang terpadu dan tepat guna, secara profesional dan akuntabel, untuk kepentingan: 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia; 2) Penelitian dan Pengembangan; 3) Promosi; 4) Peremajaan;	Terjaminnya keberlanjutan Dana Perkebunan Kelapa Sawit untuk menghadapi volatilitas pasar;	Optimalisasi penerimaan dana sawit.
		Terbentuknya stabilitas harga CPO nasional;	Konsolidasi data luas lahan dan produksi sawit
			Percepatan penyerapan sawit domestik
			Perluasan pasar ekspor baru
		Terciptanya peningkatan kesejahteraan bagi pekebun rakyat;	Perbaikan dukungan untuk pekebun sawit rakyat melalui peningkatan ketepatan sasaran strategis
			Perbaikan rantai pasok dan peningkatan daya saing pekebun rakyat
			Penyediaan layanan informasi kepada pekebun sawit rakyat
	Terciptanya iklim investasi yang positif pada industri sektor hilir.	Dukungan program konversi sawit untuk <i>green fuel</i>	

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis
	5) Sarana dan Prasarana;		Mendorong investasi pada sektor oleokimia
	6) Pemenuhan Kebutuhan Pangan;	Meningkatnya kepercayaan <i>stakeholders</i> terhadap kinerja BPDPKS	Penyusunan dokumen perencanaan kebijakan yang berkualitas
	7) Hilirisasi Industri Perkebunan Kelapa Sawit;		Pengelolaan dana perkebunan kelapa sawit yang akuntabel
	8) Penyediaan dan Pemanfaatan Bahan Bakar Nabati		Peningkatan kualitas SDM BPDPKS yang lebih kompetitif
			Penerapan manajemen risiko yang lebih matang
			Pengelolaan sarana dan TIK yang lebih optimal dan modern
			Pengelolaan anggaran yang lebih optimal