



# PT USAHA GEDUNG MANDIRI

## CORPORATE PLAN

---

## Tahun 2022 - 2026

*"To be the Prominent Service Provider for Financial and Property Industry with Information Technology Solution"*



<https://www.ptugmandiri.com/>



<https://youtu.be/9kqXz9sL4j0>

## EXECUTIVE SUMMARY

Pandemi Covid-19 yang telah mengakselerasi digitalisasi di Indonesia menunjukkan adanya perubahan gaya hidup menjadi lebih digital. Indonesia sebagai negara dengan nilai ekonomi digital tertinggi se-Asia Tenggara perlu direspon oleh PT UG Mandiri dengan memanfaatkan momentum ini lebih baik<sup>1</sup>. Hal ini telah dimulai dengan dibentuknya lini bisnis IT Business Solution, tanpa mengesampingkan peran lini bisnis lain yang telah berjalan. Secara simultan, PT UG Mandiri juga melanjutkan proses pemisahan entitas (*Spin Off*) jasa *Cash Management* menjadi PT UG Arta. Saat ini, proses berjalan telah mencapai 75% dan akan segera beroperasi setelah terbitnya izin operasional PT UG Arta dari Bank Indonesia.

Pada *Corporate Plan* ini, disusun analisis SWOT dan Matriks Internal-Eksternal dengan hasil *Hold and Maintain* untuk seluruh lini bisnis kecuali IT Business Solution, yang memiliki hasil *Grow and Build*. Secara singkat, PT UG Mandiri dapat melanjutkan pengembangan bisnis di seluruh lini bisnis dan mengembangkan IT Business Solution sehingga dapat menjadi salah satu lini bisnis yang memberikan kontribusi pertumbuhan bisnis PT UG Mandiri di masa mendatang.

Tiga tahun terakhir (2018-2020) PT UG Mandiri mengalami tren pendapatan yang menurun, dengan tren persentase biaya langsung dan biaya tidak langsung yang meningkat. Oleh karena itu, disusunlah *Corporate Plan* ini sebagai langkah pemetaan dari kondisi eksisting menuju kondisi yang diharapkan pada 5 (lima) tahun ke depan melalui langkah-langkah strategis pada level korporasi sampai lini bisnis.

Pada *Corporate Plan* ini, PT UG Mandiri beserta PT UG Arta menargetkan untuk bisa mencapai laba operasional lebih dari Rp 100 Miliar dan laba bersih lebih dari Rp 50 Miliar pada tahun 2026. Hal ini untuk mencapai visi PT UG Mandiri "*To Be The Prominent Service Provider of Financial & Property Industry with Information Technology Solution*". Pada *Corporate Plan* ini pula digambarkan detail mengenai *roadmap* dan inisiatif strategis yang diperlukan untuk mencapai target dan visi tersebut.

Dengan demikian, diharapkan *Corporate Plan* PT UG Mandiri tahun 2022-2026 ini dapat memberikan panduan untuk mengembangkan PT UG Mandiri menjadi lebih baik.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb., Salam Sejahtera bagi kita semua, Om Swastyastu, Namoh Buddhaya, Salam Kebajikan.

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat limpahan rahmat-Nya, Manajemen PT Usaha Gedung Mandiri (PT UG Mandiri) dapat menyusun dan menyelesaikan **Corporate Plan PT UG Mandiri Tahun 2022-2026**.

Pandemi Covid-19 memunculkan tantangan ekonomi global yang semakin penuh ketidakpastian, sehingga perlu untuk bisa beradaptasi dan menjalankan strategi yang inovatif dan kreatif. Oleh karena itu, manajemen melakukan peninjauan atas *Corporate Plan* periode 2020-2026 melalui *Corporate Plan 2022-2026* sejalan dengan perubahan kondisi bisnis akibat pandemi Covid-19 dan tantangan digitalisasi ekonomi.

*Corporate Plan* PT UG Mandiri tahun 2022-2026 adalah rencana jangka panjang yang akan menjadi arah dan pijakan perusahaan selama 5 (lima) tahun kedepan, untuk mendukung pertumbuhan dan stabilitas bisnis yang berkelanjutan.

Melalui komitmen, kerja keras, dan kolaborasi dari seluruh jajaran manajemen dan staf PT UG Mandiri, kami mampu mencapai target yang telah ditetapkan dalam *Corporate Plan* PT UG Mandiri tahun 2022-2026, sehingga dapat memenuhi harapan dari seluruh pemangku kepentingan. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa senantiasa meridhoi setiap perjalanan dalam mewujudkan visi PT UG Mandiri yaitu *"To be The Prominent Service Provider for Financial and Property Industry with Information Technology Solution"*.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb., Om Shanti Shanti Shanti Om, Namoh Buddhaya, Salam Kebajikan.

Jakarta, 19 November 2021

**PT USAHA GEDUNG MANDIRI**

**Sugeng Hariadi**  
**Direktur Utama**

## DAFTAR ISI

EXECUTIVE SUMMARY.....	2
KATA PENGANTAR.....	3
DAFTAR ISI.....	4
DAFTAR TABEL.....	6
DAFTAR GAMBAR.....	8
DAFTAR GRAFIK.....	9
BAB I PENDAHULUAN.....	10
1.1.PROFIL PT USAHA GEDUNG MANDIRI.....	10
1.1.1. Sejarah Singkat.....	10
1.1.2. Ruang Lingkup Bisnis.....	10
1.1.3. Jumlah Jaringan.....	11
1.1.4. Visi dan Misi.....	12
1.1.5. Budaya Kerja Perusahaan.....	13
1.2.METODOLOGI.....	14
1.3.HIGHLIGHT 2018 – 2020.....	14
1.3.1. Highlight 2018 – 2020.....	14
1.3.2. Ikhtisar Keuangan.....	15
1.3.3. Pendapatan Berdasarkan Segmen Bisnis.....	20
1.3.4. Laba Usaha Berdasarkan Segmen Bisnis.....	21
1.3.5. Tiga Besar Struktur Biaya di Setiap Segmen Usaha, 2018-2020.....	22
1.3.6. Faktor yang Memengaruhi Laba Usaha.....	23
1.3.7. Struktur Biaya Operasional ( <i>Indirect</i> ), 2018-2020.....	30
BAB II ANALISIS POTENSI PASAR.....	31
2.1.ANALISIS POTENSI PASAR SECARA UMUM.....	31
2.1.1. Kondisi Ekonomi Makro dan Pandemi Covid-19 di Indonesia.....	31
2.1.2. Perkembangan Industri Digital Indonesia dan Asia Tenggara.....	33
2.2.POTENSI PASAR PER UNIT BISNIS.....	37
2.2.1. Building Management.....	37
2.2.2. Construction & Interior.....	40
2.2.3. Property Rental.....	44
2.2.4. IT Business Solution.....	48
2.2.5. Cash Replenishment - First Level Maintenance (CR-FLM).....	54
2.2.6. Second Level Maintenance (SLM).....	58

BAB III ANALISIS SWOT .....	60
3.1.POSISI PERUSAHAAN .....	60
3.1.1.    Analisis SWOT.....	60
3.1.2.    Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE) .....	73
BAB IV STRATEGI BISNIS DAN INISIATIF STRATEGIS .....	77
4.1.STRATEGI BISNIS .....	77
4.1.1. <i>Building Block</i> UG Mandiri 2022-2026.....	77
4.1.2. <i>Roadmap</i> PT UG Mandiri 2022-2026.....	78
4.2.INISIATIF STRATEGIS .....	79
4.3.PROGRESS <i>SPIN OFF</i> PT UG ARTA .....	97
BAB V PROYEKSI KEUANGAN .....	99
5.1. <i>SUMMARY</i> ASUMSI KEUANGAN .....	99
5.2.PROYEKSI KEUANGAN.....	100
5.2.1.    Proyeksi Pendapatan.....	100
5.2.2.    Proyeksi Laba Usaha Perusahaan .....	101
5.2.3.    Proyeksi Keuangan Tahun 2022-2026 .....	102
BAB VI PENUTUP .....	105
LAMPIRAN .....	106

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Lokasi Pengelolaan ATM di Indonesia.....	11
Tabel 1. 2 Jaringan Kantor Regional <i>Cash Management</i> Seluruh Indonesia .....	12
Tabel 1. 3 Budaya Kerja Perusahaan .....	13
Tabel 1. 4 <i>Highlight</i> 2018 – 2020 .....	15
Tabel 1. 5 Ikhtisar Keuangan, 2017-2020 (Dalam Rp Juta) .....	15
Tabel 1. 6 Pertumbuhan Ikhtisar Keuangan UG Mandiri, 2018-2020 (Dalam Persen) .....	16
Tabel 1. 7 <i>Gross Margin</i> per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen) .....	17
Tabel 1. 8 Rasio Keuangan, 2017-2020 .....	17
Tabel 1. 9 Rasio Profitabilitas, 2017-2020 (Dalam Persen) .....	18
Tabel 1. 10 <i>ROE &amp; Dupont Method</i> , 2017-2020 .....	19
Tabel 1. 11 Rasio Likuiditas, 2017-2020 (Dalam Kali) .....	19
Tabel 1. 12 <i>Leverage Ratio</i> , 2017-2020 (Dalam Kali) .....	19
Tabel 1. 13 Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta) .....	20
Tabel 1. 14 Pertumbuhan Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen) .....	20
Tabel 1. 15 Laba Usaha per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta) .....	21
Tabel 1. 16 Pertumbuhan Laba Usaha per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen) .....	21
Tabel 1. 17 Tiga Besar Struktur Biaya per Unit Bisnis, 2018-2020.....	23
Tabel 1. 18 Struktur Biaya Operasional ( <i>Indirect</i> ), 2018-2020 .....	30
Tabel 2. 1 Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha, 2019-2021.....	32
Tabel 2. 2 Volume Transaksi di Perbankan, 2019-2020 (Dalam Rp Triliun) .....	34
Tabel 2. 3 Jumlah Transaksi di Perbankan, 2019-2020 (Dalam Juta).....	34
Tabel 2. 4 Volume Transaksi (Dalam Juta), Nominal Transaksi (Dalam Rp Miliar), 2019-Okt 2021... ..	35
Tabel 2. 5 Jumlah Perusahaan Konstruksi di Indonesia, 2019-2020.....	44
Tabel 2. 9 Rencana Pengembangan IT Bank Mandiri .....	51
Tabel 2. 6 Peredaran Uang M1, 2019.....	56
Tabel 2. 7 Peredaran Uang M1, 2020.....	56
Tabel 2. 8 Peredaran Uang M1, 2021.....	56
Tabel 3. 1 Analisis SWOT PT UG Mandiri.....	63
Tabel 3. 2 Analisis SWOT Divisi Building Management .....	64
Tabel 3. 3 Analisis SWOT Divisi Construction & Interior.....	66
Tabel 3. 4 Analisis SWOT Divisi Property Rental .....	67
Tabel 3. 5 Analisis SWOT Divisi IT Business Solution .....	68
Tabel 3. 6 Analisis SWOT Divisi CR-FLM .....	70
Tabel 3. 7 Analisis SWOT Divisi CITP.....	71
Tabel 3. 8 Analisis SWOT Divisi SLM.....	72
Tabel 3. 9 Rangkuman Analisis Faktor Internal-Eksternal .....	74
Tabel 4. 1 <i>Customer / Market Development</i> Level Korporasi.....	80



Tabel 4. 2 <i>Human Capital Development</i> Level Korporasi .....	81
Tabel 4. 3 <i>Organizational Capital Development</i> Level Korporasi .....	82
Tabel 4. 4 <i>Information &amp; Technology Capital Development</i> Level Korporasi .....	82
Tabel 4. 5 <i>Customer / Market Development</i> Building Management.....	84
Tabel 4. 6 <i>Business &amp; Product Development</i> Building Management.....	84
Tabel 4. 7 <i>Human Capital Development</i> Building Management.....	84
Tabel 4. 8 <i>Organizational Capital Development</i> Building Management.....	85
Tabel 4. 9 <i>Information &amp; Technology Capital Development</i> Building Management.....	85
Tabel 4. 10 <i>Customer / Market Development</i> Construction & Interior dan Property Rental.....	87
Tabel 4. 11 <i>Business &amp; Product Development</i> Construction & Interior dan Property Rental .....	88
Tabel 4. 12 <i>Organizational Capital Development</i> Construction & Interior dan Property Rental .....	88
Tabel 4. 13 <i>Information &amp; Technology Capital Development</i> Construction & Interior dan Property Rental.....	88
Tabel 4. 14 <i>Customer / Market Development</i> ITBS .....	90
Tabel 4. 15 <i>Human Capital Development</i> ITBS .....	90
Tabel 4. 16 <i>Organizational Capital Development</i> ITBS.....	91
Tabel 4. 17 <i>Information &amp; Technology Capital Development</i> ITBS.....	91
Tabel 4. 18 <i>Business &amp; Product Development Digital Solution</i> ITBS .....	91
Tabel 4. 19 <i>Business &amp; Product Development IT Infrastructure</i> ITBS.....	92
Tabel 4. 20 <i>Customer / Market Development</i> CR-FLM.....	93
Tabel 4. 21 <i>Business &amp; Product Development</i> CR-FLM.....	94
Tabel 4. 22 <i>Organizational Capital Development</i> CR-FLM.....	94
Tabel 4. 23 <i>Information &amp; Technology Capital Development</i> CR-FLM.....	94
Tabel 4. 24 <i>Customer / Market Development</i> SLM .....	96
Tabel 4. 25 <i>Business &amp; Product Development</i> SLM .....	96
Tabel 4. 26 <i>Human Capital Development</i> SLM .....	96
Tabel 4. 27 <i>Organizational Capital Development</i> SLM .....	96
Tabel 4. 28 <i>Organizational Capital Development</i> SLM .....	97
Tabel 5. 1 <i>Summary Asumsi Keuangan</i> .....	99
Tabel 5. 2 <i>Proyeksi Pendapatan</i> .....	100
Tabel 5. 3 <i>Persentase Pendapatan Terhadap Total Pendapatan</i> .....	101
Tabel 5. 4 <i>Proyeksi Laba Usaha</i> .....	101
Tabel 5. 5 <i>Persentase Laba Usaha per Unit Bisnis terhadap Total Laba Usaha</i> .....	102
Tabel 5. 6 <i>Proyeksi Laba Rugi PT UG Mandiri Tahun 2022 – 2026</i> .....	104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Matriks Internal-Eksternal .....	73
Gambar 3. 2 Unit Bisnis PT UG Mandiri .....	75
Gambar 4. 1 <i>Building Block</i> PT UG Mandiri Tahun 2022-2026 .....	77
Gambar 4. 2 <i>Roadmap</i> PT UG Mandiri Tahun 2022-2026 .....	78
Gambar 4. 3 <i>Building Block</i> Building Management .....	83
Gambar 4. 4 <i>Building Block</i> Construction & Interior .....	86
Gambar 4. 5 <i>Building Block</i> Property Rental .....	86
Gambar 4. 6 <i>Building Block</i> IT Business Solution .....	89
Gambar 4. 7 <i>Building Block</i> CR-FLM .....	93
Gambar 4. 8 Building Block SLM .....	95



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Kontribusi Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 .....	20
Grafik 1. 2 Kontribusi Laba per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen).....	22
Grafik 1. 3 Histori Keuangan Unit Bisnis Building Management, 2017-2020.....	23
Grafik 1. 4 Persentase Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis.....	24
Grafik 1. 7 Histori Keuangan Unit Bisnis Construction & Interior, 2017-2020.....	25
Grafik 1. 8 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis Construction & Interior, 2020.....	25
Grafik 1. 5 Histori Keuangan Unit Bisnis Property Rental, 2017-2020.....	26
Grafik 1. 6 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis Property Rental, 2020 .....	27
Grafik 1. 9 Histori Keuangan Unit Bisnis CR-FLM, 2017-2020.....	27
Grafik 1. 10 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis CR-FLM, 2020 .....	28
Grafik 1. 11 Histori Keuangan Unit Bisnis SLM, 2017-2020 .....	29
Grafik 1. 12 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit SLM, 2020.....	29
Grafik 2. 1 Grafik Pertumbuhan PDB Indonesia, 2019-2021 .....	31
Grafik 2. 2 Market Size Building Management di Indonesia Tahun 2017-2023E.....	37
Grafik 2. 3 Pipeline Penambahan Gedung Baru di Jakarta Tahun 2021-2025E .....	38
Grafik 2. 4 Pipeline Penambahan Gedung Baru di Surabaya Tahun 2021-2025.....	39
Grafik 2. 5 <i>Market Size</i> - Konstruksi di Indonesia Tahun 2018-2024E .....	40
Grafik 2. 6 Indeks: Konstruksi yang Diselesaikan, Kondisi Bisnis, dan Masalah Bisnis Konstruksi, 2019 – II-2021 .....	41
Grafik 2. 7 Ukuran Pasar Property Rental di Jakarta, 2018-2026E .....	44
Grafik 2. 8 Permintaan dan Penawaran Neto di Jakarta, 2017-2021E .....	45
Grafik 2. 9 Permintaan dan Penawaran Neto selain Jakarta, 2017 – II-2020 .....	45
Grafik 2. 10 Tingkat Hunian Property Rental di Jabodetabek dan Surabaya, 2018 – II-2021 .....	46
Grafik 2. 12 Ukuran Pasar ICT di Indonesia, 2017 – 2026E.....	48
Grafik 2. 13 Survei Transformasi Digital .....	49
Grafik 2. 11 Jumlah ATM di 29 Bank di Indonesia, 2016-2020 .....	55
Grafik 5. 1 <i>Summary</i> Proyeksi Keuangan, 2017-2026 .....	103

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. PROFIL PT USAHA GEDUNG MANDIRI

##### 1.1.1. Sejarah Singkat

PT Usaha Gedung Mandiri yang sebelumnya bernama PT Usaha Gedung Bank Dagang Negara (BDN) didirikan pada tanggal 29 Oktober 1971, sejalan dengan perkembangan proses merger Bank Dagang Negara kepada Bank Mandiri maka pada bulan Juni tahun 2012 namanya berubah menjadi PT Usaha Gedung Mandiri (PT UG Mandiri). Bisnis PT UG Mandiri pada awalnya bergerak dalam bisnis properti khususnya *office rental* dengan memiliki gedung awal yang dikenal dengan nama Gedung Bank Dagang Negara di jalan MH Thamrin No. 5 Jakarta.

##### 1.1.2. Ruang Lingkup Bisnis

Ruang lingkup bisnis PT UG Mandiri telah mengalami perkembangan dan perubahan beberapa kali. Dalam rangka pengembangan usaha maka pada tahun 2011, PT UG Mandiri telah menambah jenis usaha baru yang terkait dengan industri perbankan yaitu pengelolaan uang tunai (*Cash Management*).

Adanya perubahan regulasi yang tertuang pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 21/10/PBI/2019 tanggal 30 Agustus 2019 tentang Pengelolaan Uang Rupiah, dimana Bank Indonesia mensyaratkan Penyelenggara Jasa Pengolahan Uang Rupiah (PJPUR) harus terpisah dari bisnis lain yang tidak terkait dengan pengolahan uang rupiah.

Maka unit bisnis yang berkaitan dengan *Cash Management (Spin Off)* menjadi bentuk entitas baru yaitu PT Usaha Garda (UG) Arta, dengan unit bisnis sebagai berikut:

1. Cash Replenishment - First Level Maintenance (CR-FLM)
2. Second Level Maintenance (SLM) ATM
3. Cash In Transit Processing (CITP)

Dengan adanya aksi korporasi *Spin Off* tersebut, maka unit bisnis PT UG Mandiri sebagai berikut:

1. Building Management
2. Construction & Interior
3. Property Rental
4. IT Business Solution

### 1.1.3. Jumlah Jaringan

Jaringan kantor cabang PT UG Mandiri tersebar di seluruh Indonesia yang melayani bisnis pengelolaan gedung (Building Management) dan bisnis pengelolaan uang ATM (*Cash Management*). Dengan rincian sebagai berikut:

- a. Bisnis pengelolaan gedung berada di 8 (delapan) lokasi, yaitu:

NO.	NAMA GEDUNG KELOLAAN BM	KOTA
1.	Wisma Mandiri I	Jakarta
	Wisma Mandiri II	Jakarta
	Komplek Griya Mampang Paket 3	Jakarta
	Gedung IBI Fatmawati (LSPP)	Jakarta
	Gedung A Moehammad	Jakarta
	Kawasan Taman Wijaya Kusuma	Jakarta
	GS Supermarket	Cibubur
2.	Gedung Sentra Mandiri Rempoa	Tangsel
3.	Gedung Bank Mandiri Area Bintaro	Tangsel
4.	Gedung Bank Mandiri Sumarecon Bekasi	Bekasi
5.	Gedung Bank Mandiri Imam Bonjol Medan	Medan
	Apartemen Sukaramai Medan	Medan
6.	Menara Bank Mandiri Balikpapan	Balikpapan
7.	Menara Bank Mandiri Solo	Solo
8.	Gedung BSM Makassar	Makassar

Tabel 1. 1 Lokasi Pengelolaan ATM di Indonesia

- b. Bisnis pengelolaan ATM berada di 45 (empat puluh lima) lokasi, yaitu:

JARINGAN KANTOR REGIONAL CASH MANAGEMENT SELURUH INDONESIA			
1. Jakarta	13. Surabaya	25. Medan	36. Bogor
2. Semarang	14. Palembang	26. Bintaro	37. Denpasar
3. Makassar	15. Batam	27. Balikpapan	38. Solo
4. Pangkalpinang	16. Kendari	28. Bekasi	39. Gresik
5. Samarinda	17. Depok	29. Serang	40. Gorontalo
6. Sidoarjo	18. Kudus	30. Malang	41. Jambi
7. Tangerang	19. Banjarmasin	31. Karawang	42. Cirebon
8. Sukabumi	20. Pekanbaru	32. Tasikmalaya	43. Padang
9. Probolinggo	21. Mataram	33. Manado	44. Yogyakarta
10. Bengkulu	22. Bukittinggi	34. Jember	45. Tegal
11. Jayapura	23. Muara Bungo	35. Magelang	
12. Bandar Lampung	24. Bandung		

Tabel 1. 2 Jaringan Kantor Regional *Cash Management* Seluruh Indonesia

- c. Bisnis Property Rental sebanyak 92 unit bangunan berupa ruko yang disewa oleh Bank Mandiri dan bank lain, kemudian 1 hotel Mandiri Mansion, 1 villa, 1 area lantai 2 Wisma Staco Jakarta, dan 2 aset tanah di Surabaya dan Malang.

#### 1.1.4. Visi dan Misi

##### 1. Visi PT UG Mandiri

Sebagai perusahaan yang berpengalaman di bidang jasa penunjang operasional perbankan, PT Usaha Gedung Mandiri mengutamakan jasa dan layanan kepada konsumen utamanya, yaitu Bank Mandiri dan anak-anak perusahaan. Dalam rangka memberikan arah perusahaan mencapai tujuannya, perseoran telah menetapkan visi, yaitu:

***“To be the Prominent Service Provider for Financial and Property Industry with Information Technology Solution”***

## 2. Misi PT UG Mandiri

Misi Perusahaan adalah sebagai perusahaan yang berkembang dengan “Bisnis Driven” untuk memberikan keuntungan bagi lingkungan. Misi PT Usaha Gedung Mandiri bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akselerasi bisnis ke depan yang menuntut kecepatan dan kehandalan dalam segala aspek, selain kewajiban perusahaan terhadap kepedulian kepada masyarakat dan lingkungan.

1. Menyediakan *One Stop Services for Financial Industry* dengan mengedepankan profesionalisme dan *Good Corporate Governance*
2. Menerapkan teknologi dan metode terbaru untuk kecepatan layanan
3. Menyediakan infrastruktur yang handal dengan mengutamakan kepuasan pelanggan
4. Membangun kesejahteraan masyarakat dan kepedulian

### 1.1.5. Budaya Kerja Perusahaan

Budaya Perusahaan adalah “**JATI DIRI**” yang tertuang dalam nilai-nilai “**Jaga dan Hormati PT UG Mandiri**”. Nilai-nilai tersebut terdiri:

NO.	CORE VALUES	PERILAKU UTAMA
1.	Jujur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulus, terbuka, tindakan sesuai dengan perkataan</li> <li>• Tidak menutupi permasalahan, berdedikasi dalam bekerja</li> </ul>
2.	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patuh, konsisten, berpikir berkata dan bertindak terpuji</li> <li>• Mematuhi peraturan, melaksanakan tugas dengan tuntas</li> </ul>
3	Bertanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdedikasi, inovatif, dan cepat tanggap</li> <li>• Menjaga Integritas, memberikan solusi dan hasil terbaik</li> </ul>
4	Bekerja sama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktif, saling membantu untuk nilai tambah dan perbaikan</li> <li>• Menghargai kebersamaan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>
5	Kompeten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional, menguasai bidangnya, mampu bekerja secara independen</li> <li>• Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan</li> </ul>

Tabel 1. 3 Budaya Kerja Perusahaan

Budaya perusahaan bergerak dinamis dan menyesuaikan dengan dinamika lingkungan dan dinamika ilmu pengetahuan dan teknologi. Budaya PT UG Mandiri akan berorientasi pada kecepatan proses, efisiensi dan layanan.

## 1.2. METODOLOGI

Metodologi yang digunakan dalam penyusunan *Corporate Plan* Tahun 2022 – 2026 ini menggunakan Analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*). Pendekatan ini mengevaluasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dengan merumuskan Nilai Tertimbang dan Matriks Internal – Eksternal, berdasarkan teori yang ditulis oleh Fred R. David pada bukunya yang berjudul *Strategic Management*, yang ditujukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan serta menentukan besaran strategi yang dibutuhkan untuk pengembangan bisnis ke depan.

Selanjutnya dirumuskan rencana aksi pada level korporasi dan unit bisnis sebagai landasan dan arahan pengembangan bisnis perusahaan selama 5 tahun kedepan. Penyusunan *Corporate Plan* ini dilakukan melalui:

1. Pengumpulan data internal perusahaan;
2. Pengumpulan data eksternal perusahaan;
3. Audiensi dengan *Board of Director* (BOD);
4. Melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) atau wawancara dengan setiap divisi.

## 1.3. HIGHLIGHT 2018 – 2020

### 1.3.1. Highlight 2018 – 2020

*Highlight* 2018 – 2020 menggunakan analisis berdasarkan komponen *sales* (penjualan), *cost* (biaya) dan *contribution* (margin kontribusi), dengan uraian sebagai berikut:



NO.	KOMPONEN	KONDISI EKSTING	PENYEBAB	STRATEGI PERBAIKAN
1.	Pendapatan	- Belum stabil dan tren cenderung menurun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenderung didominasi oleh 1 klien (<i>undiversified segment</i>)</li> <li>- Penurunan bisnis eksisting</li> <li>- Tarif lebih rendah dalam kontrak CR-FLM yang baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penambahan fungsi marketing strategis</li> <li>- Pengembangan bisnis dan produk</li> <li>- Penguatan Penguatan <i>strategic performance</i></li> <li>- Pengembangan <i>capital organization</i></li> </ul>
2.	Biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tren persentase biaya langsung meningkat</li> <li>- Tren persentase biaya tidak langsung meningkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingginya porsi biaya HC</li> <li>- Meningkatnya biaya operasional &amp; biaya denda</li> <li>- Meningkatnya biaya mitra vendor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki <i>cost awareness</i> (secara pola pikir &amp; implementasi)</li> <li>- Pengembangan karyawan</li> <li>- Pengembangan <i>information capital</i></li> </ul>
3.	Laba	- Tren laba yang menurun	- Tren rasio biaya pendapatan meningkat	- Kombinasi pada peningkatan penjualan

Tabel 1. 4 *Highlight* 2018 – 2020

### 1.3.2. Ikhtisar Keuangan

#### Ikhtisar Keuangan, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	Pendapatan	343.978	419.779	388.064	409.178
2.	Beban Usaha	(249.525)	(319.533)	(321.100)	(339.753)
3.	Laba Usaha	94.453	100.246	66.964	69.424
4.	Laba Bersih	54.317	47.627	20.320	16.728
5.	Modal Disetor	5.346	5.346	5.346	5.346
6.	<i>Equity</i>	247.702	263.593	253.035	253.814
7.	<i>Assets</i>	378.021	376.000	404.757	409.853
8.	<i>Receivable</i>	38.626	65.547	55.742	62.551
9.	Total <i>Debt</i>	11.412	3.328	28.497	34.171
10.	Aset Tetap (Net)	8.969	17.699	17.685	18.587

Tabel 1. 5 Ikhtisar Keuangan, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)

**Pertumbuhan Ikhtisar Keuangan, 2018-2020 (Dalam Persen)**

NO.	ITEM	2018	2019	2020
1.	Pendapatan	22,0%	-7,6%	5,4%
2.	Beban Usaha	28,1%	0,5%	5,8%
3.	Laba Usaha	6,1%	-33,2%	3,7%
4.	Laba Bersih	-12,3%	-57,3%	-17,7%
5.	Beban Umum (Non Usaha)	17,8%	6,6%	-6,4%
	- Beban Pegawai	5,9%	-5,6%	-26,8%
	- Beban Umum	41,2%	19,0%	9,4%
	- Biaya Bunga	9,9%	70,0%	58,5%
6.	Pendapatan Lain-Lain	-90,7%	-30,0%	-891,5%
7.	<i>Debt Service</i>	9,7%	-82,9%	58,5%
8.	<i>Equity</i>	6,4%	-4,0%	0,3%
9.	<i>Assets</i>	-0,5%	7,6%	1,3%
10.	<i>Receivable</i>	69,7%	-15,0%	12,2%
11.	Hutang Bank	-70,8%	756,3%	19,9%
12.	Properti Investasi	7,4%	4,7%	-1,8%
13.	Aset Tetap	97,3%	-0,1%	5,1%

Tabel 1. 6 Pertumbuhan Ikhtisar Keuangan UG Mandiri, 2018-2020 (Dalam Persen)

- Pada UG Mandiri terjadi penurunan pendapatan pada tahun 2019 sebesar -7,6%, menjadi Rp 388,06 miliar, kemudian pada tahun 2020 mengalami pertumbuhan yang rendah dibandingkan tahun 2018, yaitu sebesar 5,4% menjadi Rp 409,17 miliar. Hal ini disebabkan oleh penurunan harga pengelolaan ATM yang cukup signifikan.
- Sejalan dengan penurunan pendapatan, PT UG Mandiri melakukan efisiensi operasional dengan menahan kenaikan biaya usaha sebesar 0,5% dan 5,8% pada tahun 2019 dan 2020.
- Efisiensi operasional yang dilakukan PT UG Mandiri salah satunya melalui penurunan beban pegawai sebesar -5,6% dan -26,8% pada tahun 2019 dan 2020.
- Meskipun demikian, laba bersih PT UG Mandiri masih mengalami penurunan sebesar -57,3% dan -17,7% pada tahun 2019 dan 2020.

**Gross Margin per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen)**

NO.	UNIT BISNIS	2017	2018	2019	2020
1.	Building Management	31%	24%	30%	30%
2.	Construction & Interior	5%	2%	4%	6%
3.	Property Rental	26%	38%	38%	31%
4.	IT Business Solution	N/A	N/A	N/A	46%
5.	Cash Replenishment - First Level Maintenance (CR-FLM)	33%	25%	1%	-0,4%
6.	Second Level Maintenance (SLM)	30%	41%	42%	46%
	<b>Gross Margin</b>	27%	24%	17%	17%

Tabel 1. 7 Gross Margin per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen)

- Dari enam unit bisnis PT UG Mandiri, *gross margin* tertinggi diperoleh dari IT Business Solution sebesar 46% dan SLM sebesar 46%, selanjutnya diikuti oleh Property Rental sebesar 31% dan Building Management sebesar 30%.
- Adapun unit bisnis CR-FLM mengalami *gross margin* negatif sebesar -0,4%, hal ini didorong penurunan harga pengelolaan ATM yang signifikan dan tingginya biaya operasional pengelolaan ATM.

**Rasio Keuangan, 2017-2020**

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Cost to Income Ratio</i>	79%	84%	92%	92%
2.	<i>Cost (Plus Tax) to Income Ratio</i>	85%	89%	95%	96%
3.	<i>Days of Inventory Turnover (excl. Properti Investasi)</i>	11	10	12	28
4.	<i>Days of Inventory Turnover (incl. Properti Investasi)</i>	266	316	336	342
5.	<i>Days of Construction Project &amp; Building Mgmt Turnover</i>	22	9	26	69
6.	<i>Days of Receivable Turnover</i>	41	28	26	28
7.	<i>Days Payable Outstanding</i>	56	40	41	40
8.	<i>Days of Cash Conversion Cyde (excl. Properti Investasi)</i>	-4	-2	-3	16
9.	<i>Days of Cash Conversion Cyde (incl. Properti Investasi)</i>	251	304	321	330
10.	<i>Sales / Employee (Rp Juta)</i>	206	218	135	136
11.	<i>Profit / Employee (Rp Juta)</i>	32	25	7	6

Tabel 1. 8 Rasio Keuangan, 2017-2020

- Seiring dengan penurunan pendapatan, maka *Cost to Income Ratio* mengalami tren kenaikan sebesar 84% - 92%. Semakin tinggi *Cost to Income Ratio* menunjukkan semakin rendah profitabilitas PT UG Mandiri.
- *Days of Inventory Turnover* menunjukkan seberapa cepat PT UG Mandiri dapat menjual persediaannya, apabila dihitung mengeluarkan nilai persediaan properti investasi maka angkanya relatif kecil sebesar 28 hari, namun bila memperhitungkan persediaan properti investasi, maka angkanya mengalami kenaikan signifikan menjadi 342 hari.
- *Days of Receivable Turnover* menunjukkan seberapa cepat PT UG Mandiri dapat mengubah piutang menjadi *cash*. PT UG Mandiri dapat mengubah piutang menjadi kas dalam kisaran 26-28 hari. Hal ini menunjukkan PT UG Mandiri memiliki konsumen dengan tingkat pembayaran yang baik.
- *Days of Payable Turnover* menunjukkan seberapa cepat PT UG Mandiri membayar kewajibannya kepada *supplier*. Angka 40-41 hari di PT UG Mandiri menunjukkan kondisi yang baik.
- *Sales / Employee* dan *Profit / Employee* di PT UG Mandiri menunjukkan tren penurunan yang sejalan dengan penurunan pendapatan dan laba PT UG Mandiri.

#### Rasio Profitabilitas, 2017-2020 (Dalam Persen)

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Gross Margin</i>	27%	24%	17%	17%
2.	<i>Operating Margin</i>	20%	16%	8%	9%
3.	<i>EBITDA Margin</i>	19%	16%	8%	9%
4.	<i>Net Profit Margin</i>	16%	11%	5%	4%
5.	<i>ROE</i>	22%	18%	8%	7%
6.	<i>ROA</i>	14%	13%	5%	4%

Tabel 1. 9 Rasio Profitabilitas, 2017-2020 (Dalam Persen)

- Profitabilitas yang ditunjukkan dengan *margin* bisnis, ROE, dan ROA yang mengalami tren penurunan sepanjang 2017-2020.

#### ROE & Dupont Method, 2017-2020

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Net Margin (%)</i>	16%	11%	5%	4%
2.	<i>Sales/Total Asset (kali)</i>	0,9	1,1	1,0	1,0
3.	<i>Total Asset/Equity (kali)</i>	1,5	1,4	1,6	1,6
4.	<i>ROE Derived from Dupont (%)</i>	22%	18%	8%	7%

Tabel 1. 10 ROE & Dupont Method, 2017-2020

#### Rasio Likuiditas, 2017-2020 (Dalam Kali)

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Current Ratio</i>	1,4	1,4	1,2	1,2
2.	<i>Quick Ratio</i> (adj. Proyek dalam penyelesaian)	1,4	1,4	1,0	1,2

Tabel 1. 11 Rasio Likuiditas, 2017-2020 (Dalam Kali)

- Rasio likuiditas yang ditunjukkan dengan *Current Ratio* mengalami penurunan dari 1,4x menjadi 1,2x pada tahun 2017 sampai 2020.
- Rasio diatas 1 menunjukkan kemampuan aset lancar yang dimiliki perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Namun, rasio ini masih relatif rendah karena masih dibawah 1,5x.

#### Leverage Ratio, 2017-2020 (Dalam Kali)

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Debt to Equity</i>	0,05	0,01	0,11	0,13
2.	<i>EBITDA Coverage Ratio</i>	72	71	24	16
3.	<i>DSCR (Debt Service Coverage Ratio</i>	6	3	8	12
4.	<i>Asset Coverage Ratio)</i>	24	86	10	9

Tabel 1. 12 Leverage Ratio, 2017-2020 (Dalam Kali)

- *Debt to Equity Ratio* menunjukkan angka yang relatif rendah sebesar 0,05 kali – 0,13 kali. Adapun *EBITDA Coverage Ratio* relatif tinggi walaupun menunjukkan tren penurunan.
- Dua rasio diatas menunjukkan PT UG Mandiri merupakan perusahaan yang sehat dan memiliki posisi *balance sheet* yang kuat.

### 1.3.3. Pendapatan Berdasarkan Segmen Bisnis

Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)

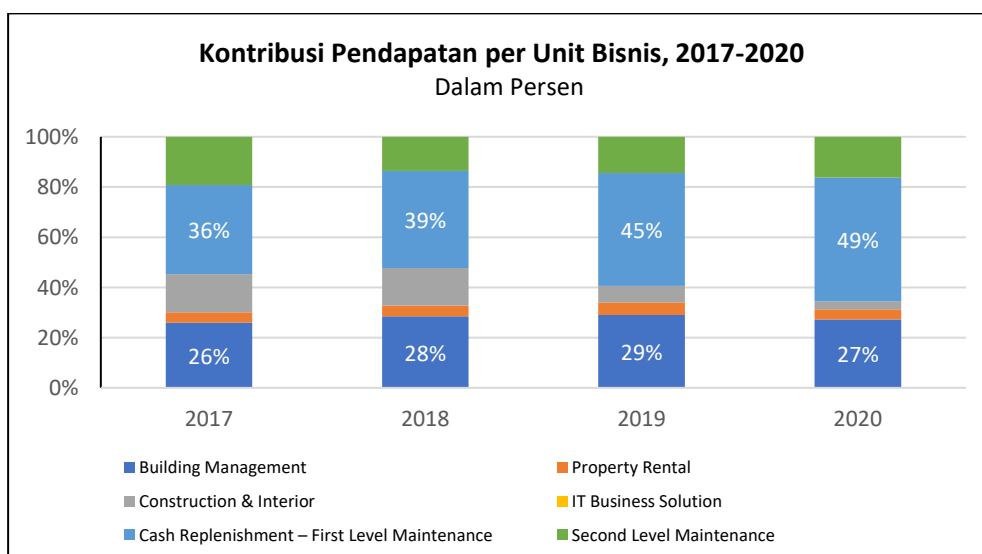
NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	Building Management	89.209	119.428	112.690	111.186
2.	Construction & Interior	52.035	63.042	25.677	13.160
3.	Property Rental	14.383	18.056	19.382	16.626
4.	IT Business Solution	N/A	N/A	N/A	25.098
5.	Cash Replenishment - First Level Maintenance	122.262	162.158	174.378	201.536
6.	Second Level Maintenance	66.089	57.095	55.938	41.571
<b>Total Pendapatan</b>		<b>343.978</b>	<b>419.779</b>	<b>388.064</b>	<b>409.178</b>

Tabel 1. 13 Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)

Pertumbuhan Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)

NO.	ITEM	2017	2018	2019	2020
1.	Building Management	N/A	34%	-6%	-1%
2.	Construction & Interior	N/A	21%	-59%	-49%
3.	Property Rental	N/A	26%	7%	-14%
4.	IT Business Solution	N/A	N/A	N/A	N/A
5.	Cash Replenishment - First Level Maintenance	N/A	33%	8%	16%
6.	Second Level Maintenance	N/A	-14%	-2%	-26%
<b>Pertumbuhan Pendapatan</b>		<b>N/A</b>	<b>22%</b>	<b>-8%</b>	<b>5%</b>

Tabel 1. 14 Pertumbuhan Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen)



Grafik 1. 1 Kontribusi Pendapatan per Unit Bisnis, 2017-2020



- Pendapatan dari segmen bisnis Cash Replenishment – First Level Maintenance (CR-FLM) memberikan kontribusi 49% dari total pendapatan, diikuti dengan Building Management (27%) dan Second Level Maintenance (SLM) (16%).
- Adapun penurunan terbesar masih berasal dari bisnis Construction & Interior dan Property Rental.

#### 1.3.4. Laba Usaha Berdasarkan Segmen Bisnis

**Laba Usaha per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)**

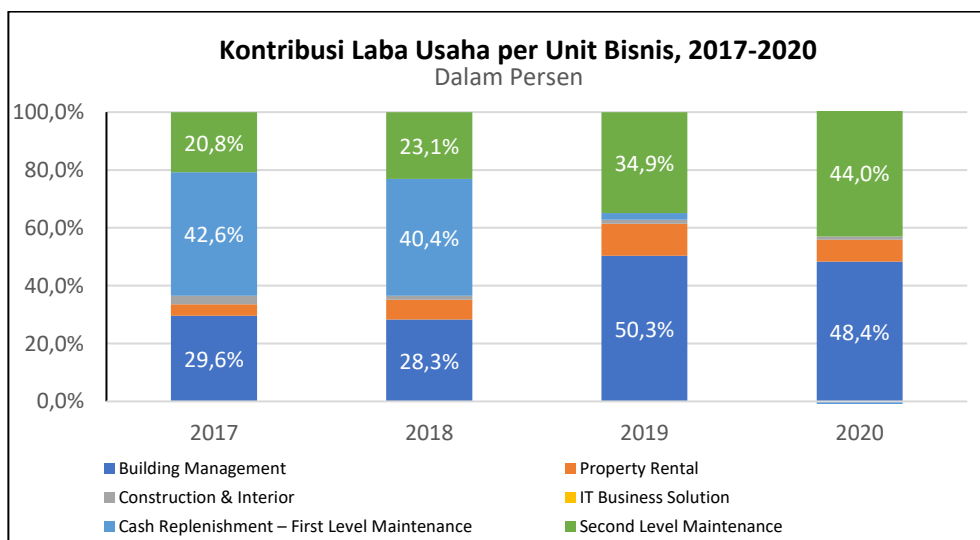
NO.	UNIT BISNIS	2017	2018	2019	2020
1.	Building Management	27.996	28.391	33.713	33.582
2.	Construction & Interior	2.819	1.331	947	785
3.	Property Rental	3.719	6.874	7.410	5.214
4.	IT Business Solution	N/A	N/A	N/A	11.509
5.	Cash Replenishment - First Level Maintenance	40.282	40.504	1.520	-728
6.	Second Level Maintenance	19.641	23.145	23.375	19.063
	<b>Total Laba Usaha</b>	<b>94.453</b>	<b>100.246</b>	<b>66.964</b>	<b>69.424</b>

Tabel 1. 15 Laba Usaha per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Rp Juta)

**Pertumbuhan Laba Usaha per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen)**

NO.	UNIT BISNIS	2017	2018	2019	2020
1.	Building Management	N/A	1,4%	18,7%	-0,4%
2.	Construction & Interior	N/A	-52,7%	-28,8%	-17,2%
3.	Property Rental	N/A	84,8%	7,8%	-29,6%
4.	IT Business Solution	N/A	N/A	N/A	N/A
5.	Cash Replenishment - First Level Maintenance	N/A	0,6%	-96,2%	-147,9%
6.	Second Level Maintenance	N/A	17,8%	1,0%	-18,4%
	<b>Pertumbuhan Laba Usaha</b>	<b>N/A</b>	<b>6,1%</b>	<b>-33,2%</b>	<b>3,7%</b>

Tabel 1. 16 Pertumbuhan Laba Usaha per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen)



Grafik 1. 2 Kontribusi Laba per Unit Bisnis, 2017-2020 (Dalam Persen)

- Namun bila dilihat dari sisi laba usaha, unit bisnis Cash Replenishment – First Level Maintenance malah memberikan kontribusi laba negatif sebesar -1% terhadap total laba usaha.
- Kontribusi laba terbesar dari Building Management 48% terhadap laba usaha) dan Second Level Maintenance (SLM) sebesar 44% terhadap laba usaha.

#### 1.3.5. Tiga Besar Struktur Biaya di Setiap Segmen Usaha, 2018-2020

UNIT BISNIS	JENIS BIAYA LANGSUNG	KONTRIBUSI BIAYA*	GROSS MARGIN	KETERANGAN
Building Management	1. SDM	54%	24% – 30%	Relatif flat
	2. Utilitas (listrik, air)	21%		
	3. Perbaikan & Pemeliharaan	9%		
Construction & Interior	1. Biaya Subkontraktor proyek, material, dll	88%	2% – 6%	Meningkat (terlihat perbaikan), namun masih di bawah benchmark 10%
	2. SDM	12%		
Property Rental <sup>(1)</sup>	1. Penyusutan	74%	38%-31%	Menurun
	2. SDM	12%		

	3. Asuransi, Bank Guarantee, PBB	4%		
ITBS**	N/A	N/A	N/A	N/A
CR-FLM	1. SDM	66%	25 – 0%	Menurun & memburuk (di bawah standar)
	2. Transportasi	12%		
	3. Risiko operasional, denda, dan pinalti	8%		
SLM	1. Jasa SLM	70%	30 – 46%	Meningkat
	2. SDM	21%		
	3. Perbaikan dan pemeliharaan	3%		
	4. Risiko operasional, denda, dan pinalti	8%		

Keterangan:

(1) Segmen Property Rental, terdapat Pendapatan dan Biaya Indomaret (Rugi)

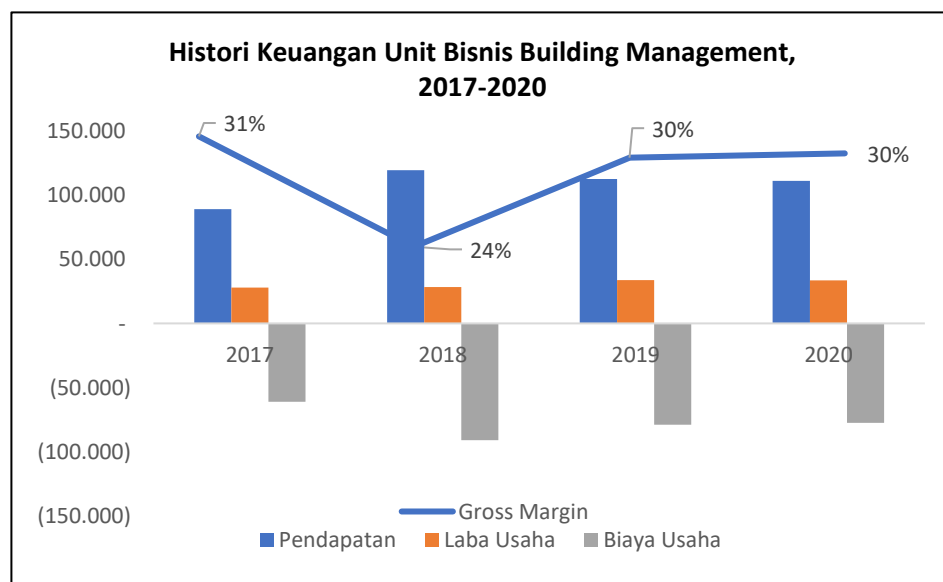
\*) Menggunakan kontribusi biaya tahun 2020

\*\*) Belum terdapat realisasi *breakdown* realisasi biaya

Tabel 1. 17 Tiga Besar Struktur Biaya per Unit Bisnis, 2018-2020

### 1.3.6. Faktor yang Memengaruhi Laba Usaha

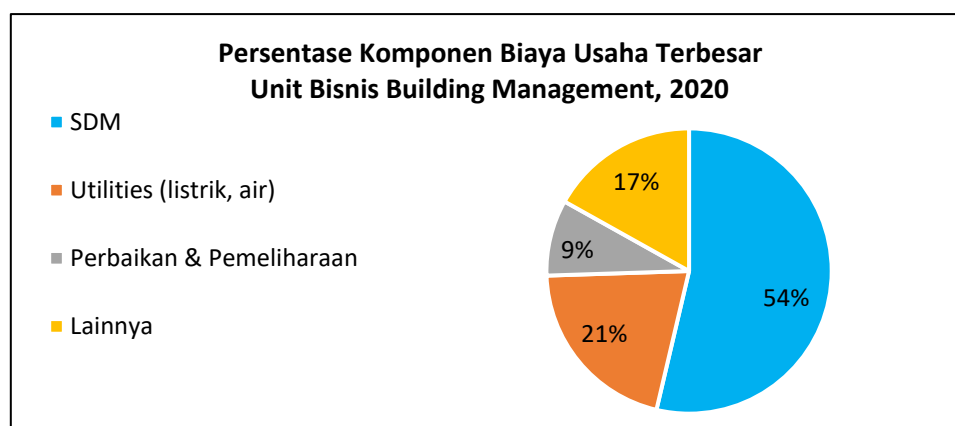
#### a) Building Management



Grafik 1. 3 Histori Keuangan Unit Bisnis Building Management, 2017-2020

Berdasarkan grafik di atas, terlihat bahwa pendapatan pada unit bisnis Building Management adalah salah satu yang dapat bertahan dalam

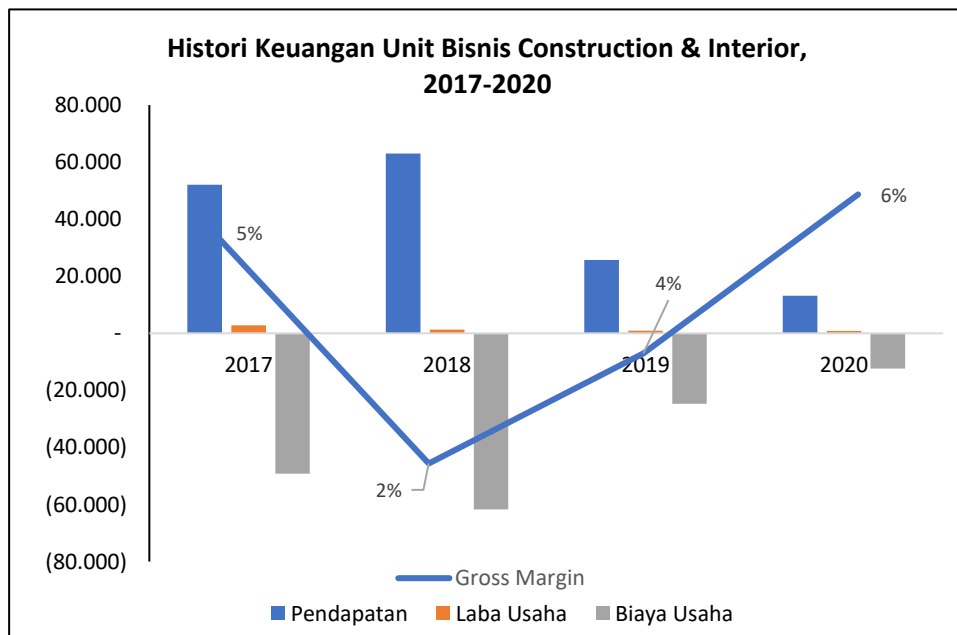
kondisi keterbatasan ekonomi akibat pandemi covid-19, Bisnis Building Management tetap menghasilkan pendapatan dari *service charge* yang wajib dibayar oleh pengguna gedung. Jika dilihat dari laba usaha pada unit bisnis ini, terlihat bahwa pada tahun 2018 menuju tahun 2019 laba usaha terlihat stagnan dan cukup baik karena jika dihubungkan dengan biaya usaha terlihat biaya usahanya mengalami penurunan.



Grafik 1. 4 Persentase Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis Building Management, 2020

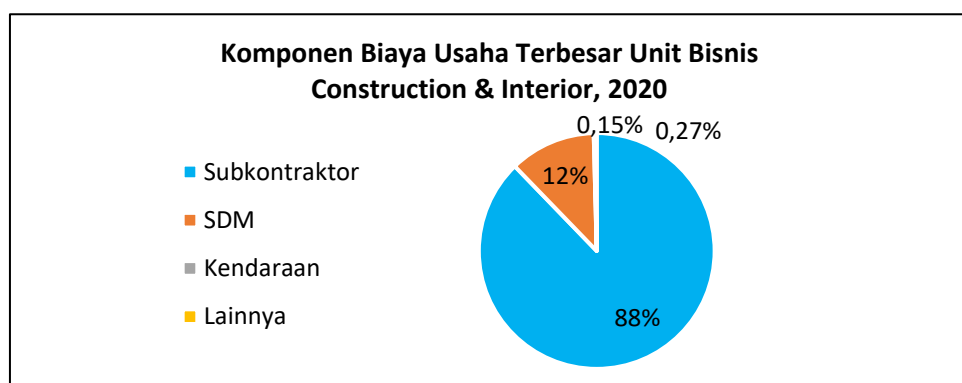
Komponen biaya usaha yang memberikan kontribusi terbesar adalah biaya SDM baik dari gaji maupun fasilitasnya dengan komposisi sebesar 54% dari total biaya usaha setiap tahunnya. Setelah itu diikuti dengan kebutuhan utilities berupa listrik dan air sebesar 21% dari total biaya usaha, Kemudian 9% merupakan kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan dan sisanya biaya lain-lain.

## b) Construction & Interior



Grafik 1. 5 Histori Keuangan Unit Bisnis Construction & Interior, 2017-2020

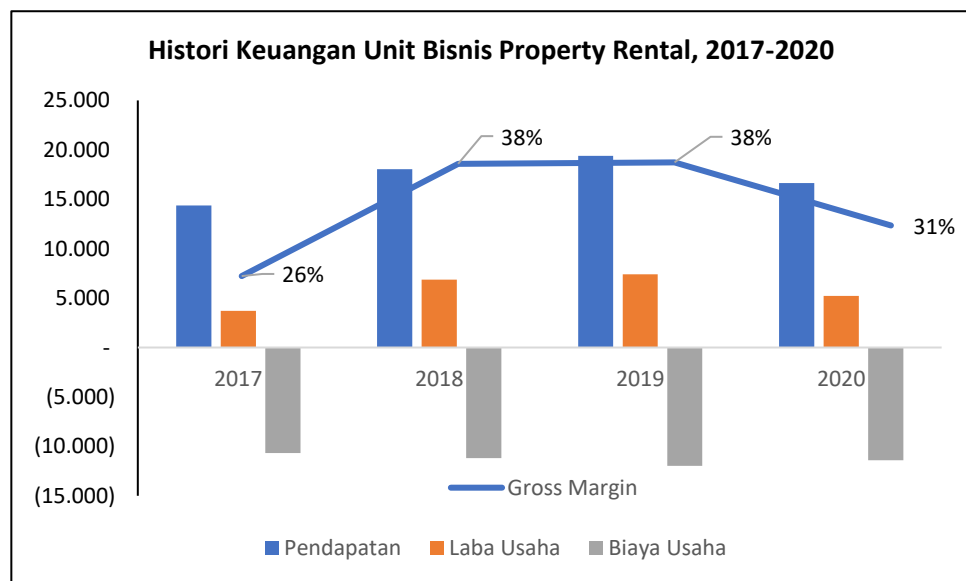
Pendapatan pada unit bisnis ini mengalami penurunan yang cukup tajam. Terlihat pada tahun 2019 terjadi penurunan pendapatan yang cukup banyak dibandingkan pada tahun 2018. Namun penurunan ini tetap diimbangi dengan penurunan biaya usaha yang menyebabkan laba usaha unit bisnis ini tidak mengalami penurunan. Jika dilihat dari *gross margin* bisnis, dapat dibandingkan pada tahun 2018 hanya mendapatkan *gross margin* sebesar 2%, namun pada tahun 2019 dan 2020 mendapatkan *gross margin* yang lebih besar yaitu secara berurutan sebesar 4% dan 6%.



Grafik 1. 6 Komponen Biaya Usaha Terbesar  
Unit Bisnis Construction & Interior, 2020

Komponen biaya usaha terbesar pada bisnis Construction & Interior ada pada biaya subkontraktor yaitu sebesar 88%. Kemudian biaya SDM sebesar 12% dan sisanya biaya kendaraan dan lain-lain yang hampir tidak berperan banyak dalam biaya usaha.

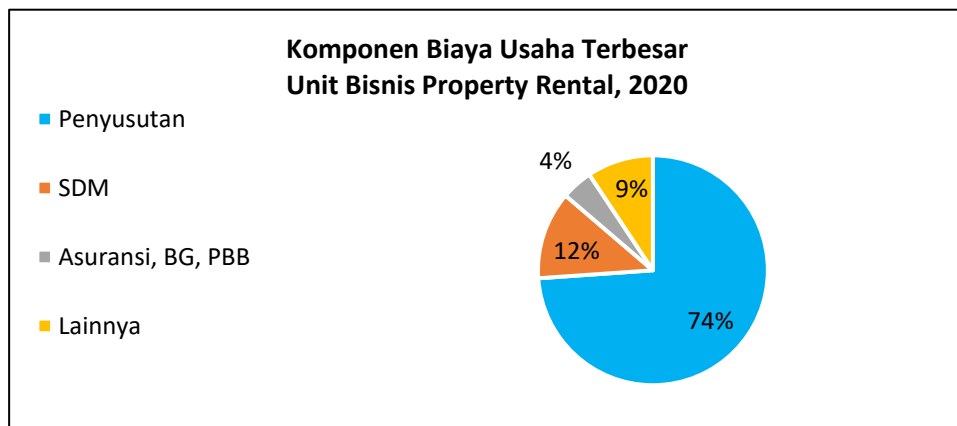
### c) Property Rental



Grafik 1. 7 Histori Keuangan Unit Bisnis Property Rental, 2017-2020

Property rental merupakan salah satu bisnis milik UG Mandiri yang terdampak kondisi pandemi covid-19. Hal ini disebabkan oleh menurunnya perpanjangan kontrak sewa akibat dibatasinya aktivitas dalam kegiatan sehari-hari akibat pandemi covid-19. Pendapatan yang mengalami penurunan tidak diimbangi dengan menurunnya biaya usaha. Kondisi ini menyebabkan turunnya laba usaha bisnis yang cukup jauh. Jika dilihat dari *gross margin* terlihat juga bahwa pada tahun 2020 *gross margin* mengalami penurunan sebesar 7% dibandingkan pada tahun 2019.

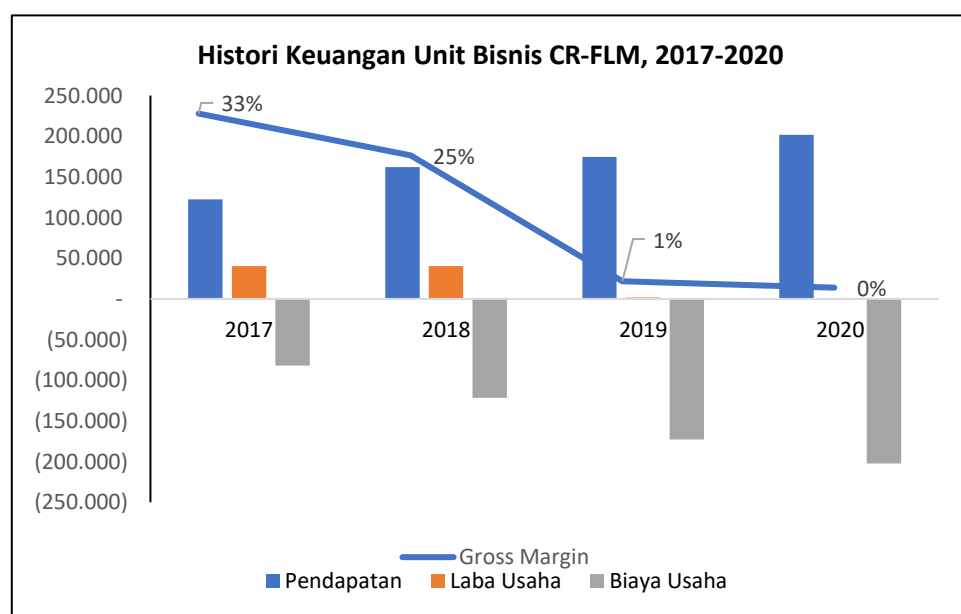




Grafik 1. 8 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis Property Rental, 2020

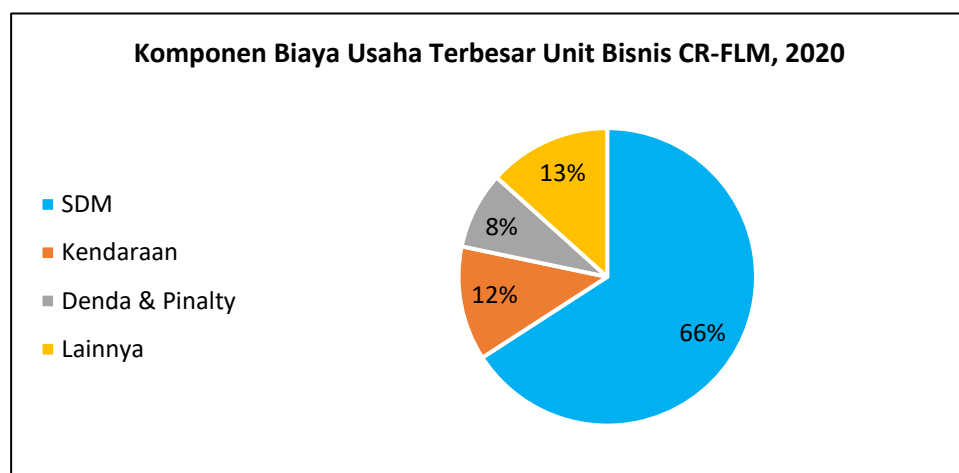
Jika dilihat berdasarkan grafik di atas, diketahui bahwa biaya usaha terbesar ada pada penyusutan dari properti itu sendiri. Komponen penyusutan ini menyumbangkan 74% biaya dari total biaya usaha tahunan pada bisnis Property Rental. Kemudian diikuti dengan biaya SDM 12%, biaya lain-lain 9%, dan sisanya merupakan biaya asuransi, *Bank Guarantee* (BG), dan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sebesar 4%.

#### d) Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM)



Grafik 1. 9 Histori Keuangan Unit Bisnis CR-FLM, 2017-2020

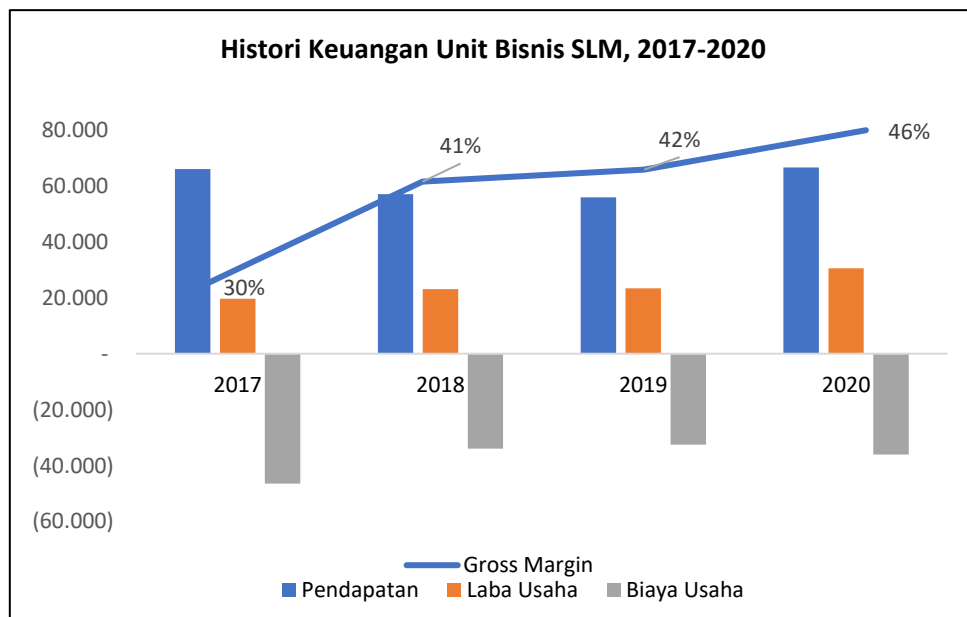
Pada bisnis Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM) pendapatan dari tahun 2017 hingga tahun 2020 terus mengalami tren kenaikan yang cukup baik. Namun hal ini diikuti oleh biaya usaha yang juga mengalami kenaikan dari tahun 2017-2020 sehingga menyebabkan laba usaha hampir tidak ada atau bahkan mengalami kerugian. Jika dilihat dari *gross margin*, terlihat bahwa penurunan sudah terjadi dari tahun 2019 yang mengalami penurunan 24% dibandingkan tahun 2018 hingga kemudian terus mengalami penurunan pada tahun 2020.



Grafik 1. 10 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis CR-FLM, 2020

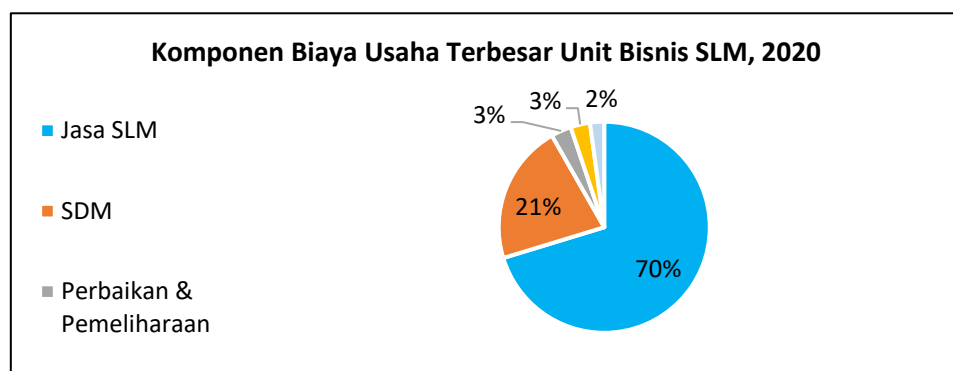
Dari biaya usaha, komponen terbesar ada pada biaya SDM baik secara gaji maupun fasilitasnya yang memberikan kontribusi sebesar 66% dari total biaya usaha dalam satu tahun. Setelahnya, biaya usaha yang juga mendominasi yaitu biaya kendaraan sebesar 12%, denda dan penalty sebesar 8% dan sisanya merupakan biaya lain-lain.

#### e) Second Level Maintenance (SLM)



Grafik 1. 11 Histori Keuangan Unit Bisnis SLM, 2017-2020

Second Level Maintenance juga salah satu bisnis UG Mandiri yang dapat dikatakan survive dari pandemic covid-19. Pendapatan di tahun 2020 cenderung mengalami kenaikan dibanding tahun 2018 maupun 2019, Dilihat dari *gross margin* bisnis, nilainya terus mengalami kenaikan yang cukup baik sehingga laba usaha bisnis juga terdampak mengalami kenaikan.



Grafik 1. 12 Komponen Biaya Usaha Terbesar Unit Bisnis SLM, 2020

Biaya usaha didominasi oleh jasa SLM sebesar 70% karena menggunakan pihak ketiga dalam pelaksanaan bisnisnya, Kemudian komposisi biaya usaha juga didominasi oleh biaya SDM sebesar 21%, biaya perbaikan dan pemeliharaan 3%, biaya denda dan penalty 3% dan sisanya merupakan biaya lain-lain.

### 1.3.7. Struktur Biaya Operasional (*Indirect*), 2018-2020

NO.	UNIT BISNIS	JENIS BIAYA TIDAK LANGSUNG	PORSI PERSENTASE (2020)	KETERANGAN
1.	HC Related	1. Biaya Gaji 2. Biaya fasilitas pegawai	45%	Telah dilakukan efisiensi (historis 2018 – 2020)
2.	Operasional Kantor	1. BUA Kantor 2. Biaya acara kebersamaan	44%	

Tabel 1. 18 Struktur Biaya Operasional (*Indirect*), 2018-2020

## BAB II

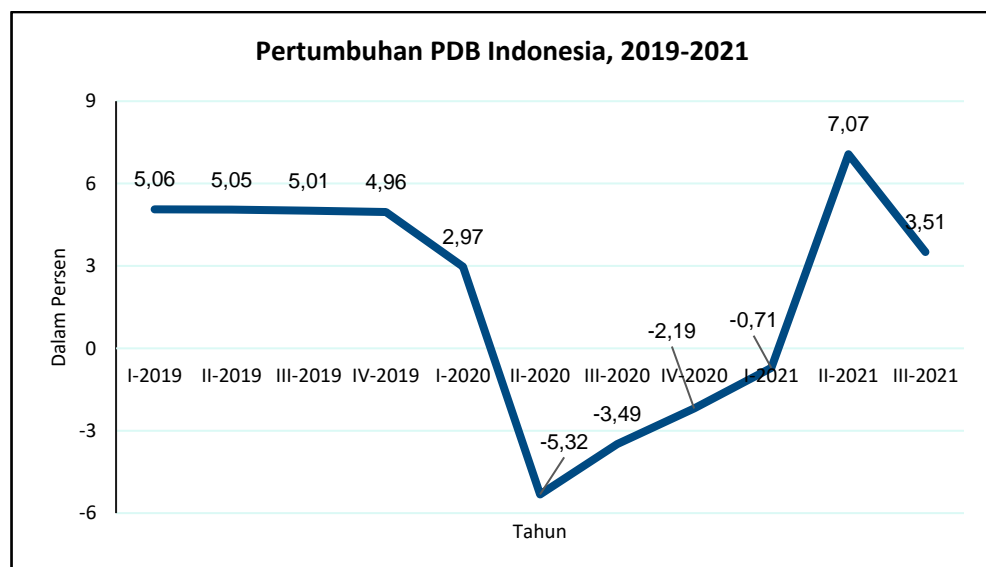
### ANALISIS POTENSI PASAR

#### 2.1. ANALISIS POTENSI PASAR SECARA UMUM

##### 2.1.1. Kondisi Ekonomi Makro dan Pandemi Covid-19 di Indonesia

Potensi pasar secara umum adalah ukuran pasar yang berpotensi untuk dikuasai dan dikembangkan oleh perusahaan yaitu PT UG Mandiri, melalui layanan/unit bisnis yang diberikan. Ukuran potensi pasar secara umum dapat diprediksi dengan menggunakan *product domestic bruto* (PDB). PDB sendiri adalah jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu negara pada suatu waktu tertentu.

Dengan menggunakan PDB, maka perusahaan bisa mengetahui kemampuan perekonomian suatu negara, merupakan indikator yang tepat bagi kesehatan perekonomian serta untuk mendeteksi apakah perekonomian berkembang atau mengalami resesi. PDB diukur secara kuantitatif dari total barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu negara. Berikut adalah data PDB selama 3 tahun terakhir yang diambil dari data Badan Pusat Statistik:



Grafik 2. 1 Grafik Pertumbuhan PDB Indonesia, 2019-2021

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Berdasarkan grafik PDB tersebut, PDB Indonesia sempat mengalami penurunan akibat pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia. Pada triwulan II tahun 2020 mengalami titik terendahnya yaitu -5,32. Setelah itu, mengalami perbaikan hingga menjadi positif pada triwulan II tahun 2021 sebesar 7,07. Kemudian pada triwulan III-2021 mengalami penurunan kembali akibat lonjakan kasus Covid-19 tetapi masih mencatatkan angka yang positif.

Berdasarkan data PDB di atas, potensi pasar secara umum cenderung menurun akibat pandemi Covid-19. Membaiknya perekonomian diakibatkan oleh stimulus pemerintah pada sektor usaha dan implementasi program vaksin, sehingga mencatatkan angka yang kembali positif pada triwulan II dan III tahun 2021. Meskipun demikian, perusahaan tetap harus waspada akan adanya virus varian baru dan potensi gelombang-gelombang Covid-19 berikutnya, sehingga secara umum potensi pasar pada tahun-tahun mendatang masih *wait and see* mengikuti perkembangan pandemi secara nasional maupun global.

Kemudian jika melihat data pertumbuhan PDB menurut lapangan usaha, terutama pada 5 (lima) sektor yang relevan dengan unit bisnis PT UG Mandiri, juga terdapat sektor-sektor yang cenderung menurun pada tahun 2020, tetapi kemudian mengalami perbaikan pada tahun 2021 sebagai berikut:

NO.	LAPANGAN USAHA	2019	2020	III-2020	II-2021	III-2021
1.	Konstruksi	1701,7	1652,7	413	422,5	449,3
2.	Informasi & Komunikasi	626,5	695,8	177,4	185,3	188,9
3.	Jasa Keuangan & Asuransi	671,4	696,1	168,3	184,4	184,4
4.	Real Estat	439,5	453,8	113,9	116,3	118,3
5.	Jasa Perusahaan	304,3	294,3	73	75,4	73,7

Tabel 2. 1 Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha, 2019-2021

(Dalam Rp Miliar)

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)



Sektor konstruksi dan jasa perusahaan merupakan salah dua sektor yang menurun pada tahun 2020, tetapi mengalami perbaikan sampai triwulan III-2021, sedangkan sektor informasi dan komunikasi, jasa keuangan dan asuransi, serta real estat, merupakan sektor-sektor yang justru meningkat pada tahun 2020, kemudian melanjutkan peningkatan sampai triwulan III-2021.

### 2.1.2. Perkembangan Industri Digital Indonesia dan Asia Tenggara

Pandemi Covid-19 yang telah meningkatkan penetrasi digital terutama di Asia Tenggara, menunjukkan adanya perubahan gaya hidup menjadi lebih digital. 9 dari 10 konsumen yang memulai perjalanan digital pada 2020, melanjutkan penggunaan layanan digital pada 2021, atau sekitar 60 juta orang di Asia Tenggara dengan mayoritas konsumen baru berasal dari luar metropolitan, (Google, Temasek, dan Bain & Company, 2021).

Hal ini menyebabkan ekonomi digital di Asia Tenggara berdasarkan *Gross Merchandise Value* (GMV) tumbuh signifikan pada tahun 2020-2021 dari \$105 miliar menjadi \$174 miliar. Ekonomi digital Asia Tenggara juga diproyeksikan akan terus tumbuh hingga mencapai \$363 miliar pada tahun 2025 dan \$700 miliar (skenario rendah) hingga \$1 triliun (skenario tinggi) pada tahun 2030, (Google, Temasek, dan Bain & Company, 2021).

Ekonomi digital Indonesia terus memimpin Asia Tenggara dengan proyeksi mencapai \$70 miliar, tumbuh 49% dari \$47 miliar pada tahun 2020. Indonesia diproyeksikan akan terus memimpin dengan mencapai \$146 miliar pada tahun 2025 dan \$230 miliar (skenario rendah) hingga \$330 miliar (skenario tinggi) pada tahun 2030, atau hampir setara dengan 2 kali lipat ekonomi digital Asia Tenggara saat ini. Pertumbuhan ini dipimpin oleh *e-commerce* dengan pertumbuhan 52% YoY (\$35 miliar menjadi \$53 miliar), kemudian transportasi & layanan pesan antar makanan serta media digital yang juga tumbuh signifikan sebesar 36% (\$5,1 miliar menjadi \$6,9 miliar) dan 48% (\$4,3 miliar menjadi \$6,4 miliar) YoY, (Google, Temasek, Bain & Company, 2021).

**Transaksi sudah beralih menggunakan *mobile banking* dan uang elektronik**

Berdasarkan data dari 4 bank terbesar di Indonesia, terlihat bahwa transaksi di ATM cenderung mengalami penurunan yang signifikan, sedangkan transaksi di *Mobile Banking* mengalami peningkatan yang signifikan, baik secara volume transaksi maupun jumlah transaksi, sebagai berikut:

NO.	VOLUME TRANSAKSI	2019	2020	%
1.	Bank Mandiri			
	ATM	1.188	1001	-15,74%
	<i>Mobile Banking</i>	749	1.073	43,26%
2.	BCA			
	ATM	2.322	2.020	-13,01%
	<i>Mobile Banking</i>	2.089	2.693	28,91%
3.	BNI			
	ATM	689	622	-9,72%
	<i>Mobile Banking</i>	316	466	47,47%

Tabel 2. 2 Volume Transaksi di Perbankan, 2019-2020 (Dalam Rp Triliun)

NO.	JUMLAH TRANSAKSI	2019	2020	%
1.	Bank Mandiri			
	ATM	966	856	-11,39%
	<i>Mobile Banking</i>	395	620	56,96%
2.	BCA			
	ATM	2,075	1,862	-10,27%
	<i>Mobile Banking</i>	3,848	6,321	64,27%
3.	BNI			
	ATM	1469	1534	4,42%
	<i>Mobile Banking</i>	202	302	49,50%
4.	BRI			
	ATM	3,723	3,746	0,62%
	<i>Mobile Banking</i>	1,169	2,715	132,25%

Tabel 2. 3 Jumlah Transaksi di Perbankan, 2019-2020 (Dalam Juta)

Selain itu, jumlah uang elektronik yang beredar di Indonesia juga mengalami peningkatan yang signifikan seperti terlihat pada tabel berikut:

NO.	PERIODE	2019	2020	OKT-2020	OKT-2021
1.	Volume Transaksi	5.226,69	4.625,70	3.781,33	4.318,08
2.	Nominal	145.165,46	204.909,17	163.433,18	239.037,97

Tabel 2. 4 Volume Transaksi (Dalam Juta), Nominal Transaksi (Dalam Rp Miliar), 2019-Okt 2021

Sumber: Bank Indonesia, 2021

Uang elektronik adalah alat pembayaran dalam bentuk elektronik dimana uangnya disimpan dalam media elektronik tertentu, baik berupa *chip* maupun server. Uang elektronik diterbitkan atas dasar nilai uang yang disetor terlebih dahulu kepada penerbit dan bukan merupakan simpanan. Saat ini terdapat 37 uang elektronik, termasuk e-Money, Go-Pay, OVO, dan LinkAja.

#### Tumbuh Pesatnya *Financial Technology (Fintech)* di Indonesia

Fintech terus tumbuh dan menantang perbankan di Indonesia. Selain data transaksi uang elektronik, *Fintech Payment* (Pembayaran) juga diprediksi akan terus meningkat pada tahun 2021 mencapai Rp 265,32 Triliun.

Kemudian perkembangan *Fintech Lending* (Pembiayaan) sampai September 2021 juga terus tumbuh dengan akumulasi penyaluran pinjaman sebesar Rp 262,93 Triliun, meningkat dibandingkan September 2020 yaitu sebesar Rp 128,69 Triliun, dan Desember 2020 yang sebesar Rp 155,90 Triliun.

Fenomena ini juga mengharuskan perbankan untuk terus bisa bersaing dengan semakin mengerti akan kebutuhan konsumen. Tingginya penggunaan *fintech* mengakibatkan bank kehilangan jejak aktivitas finansial konsumen, mulai dari transaksi pembayaran, lokasi geografis, perilaku nasabah, jejaring sosial, dan informasi-informasi lainnya. Hal ini membuat bank semakin sulit untuk mengerti kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, perbankan mulai mengoptimalkan adopsi digital pada setiap layanannya, mulai dari peningkatan fitur dan pengalaman pengguna pada *mobile banking*, dikembangkannya *Digital Branch*, *Open Banking*, Analisis Data, Keamanan Siber, dan lain-lain.

Selain itu, adanya regulasi baru mengenai Bank Umum yang juga membahas mengenai Bank Digital, yaitu POJK Nomor 12/POJK,03/2021 tentang Bank Umum, dinilai berpotensi dapat menyaingi perkembangan Fintech saat ini, Pada POJK tersebut memperbolehkan kepada Bank Digital untuk menjalankan kegiatan usaha melalui saluran elektronik tanpa kantor fisik selain kantor pusat, atau menggunakan kantor fisik yang terbatas.

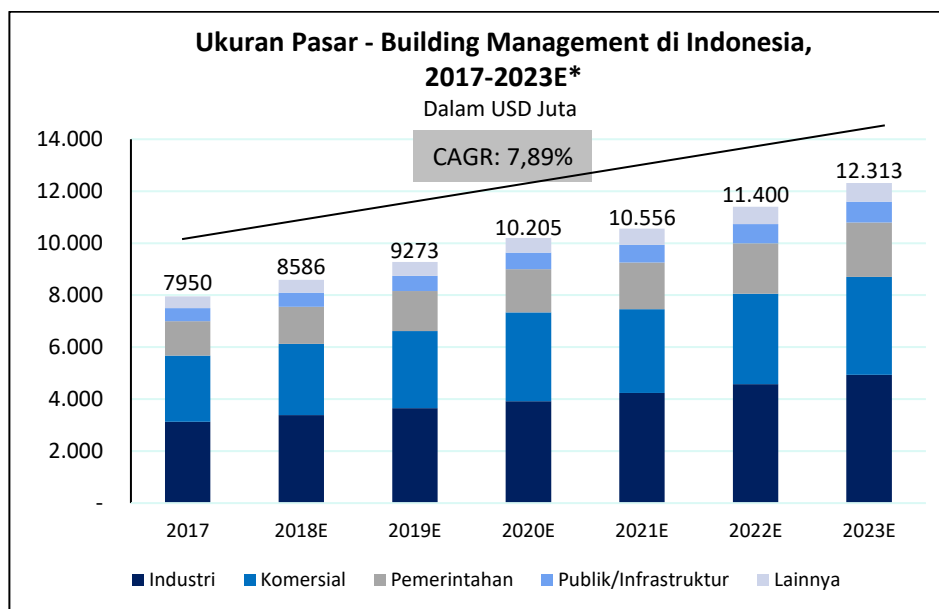
Rendahnya modal disetor yang dibutuhkan untuk membentuk Bank Digital, yaitu Rp 10 Triliun, dan dapat dilakukan dengan mendirikan Bank Berbadan Hukum Indonesia (BHI) baru sebagai Bank Digital, maupun transformasi dari Bank BHI menjadi Bank Digital, mendorong banyak perbankan maupun perusahaan lain yang bekerjasama dengan perbankan untuk membentuk Bank Digital. Mulai dari Jenius milik Bank BTPN, Jago milik Bank Jago, Blu milik BCA Digital, Digibank milik DBS, TMRW milik Bank UOB, Line Bank milik Bank KEB Hana Indonesia, Wokee milik Bank Bukopin, Bank Aladin, MotionBanking milik Bank MNC Internasional, BRI Agroniaga, Bank NeoCommerce, Bank Capital, Bank Harda Internasional, dan Bank QNB Indonesia.

Tumbuhnya *Fintech*, adopsi digital pada perbankan, dan munculnya bank digital memberikan banyak peluang-peluang baru pengembangan Teknologi Informasi, tetapi di sisi lain menghambat perkembangan layanan *Cash Management* di Indonesia.

## 2.2. POTENSI PASAR PER UNIT BISNIS

### 2.2.1. Building Management

#### a. Ukuran Pasar (*Market Size*)



\*) E : Estimasi

Data diolah dengan penyesuaian akibat Covid-19

Grafik 2. 2 *Market Size* Building Management di Indonesia Tahun 2017-2023E

Sumber: Statista, 2017, Cushman & Wakefield, and Colliers, 2019-2021

Data diolah dengan penyesuaian akibat COVID-19

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa pada 2021 ukuran pasar Building Management di Indonesia diestimasikan sebesar \$10,556 juta, dengan komposisi terbesar pada sektor industrial, komersial, dan pemerintahan yang masing-masing sebesar 40,11%, 30,58%, dan 17,01%. Sektor industrial meliputi pergudangan dan kawasan industri, komersial meliputi gedung perkantoran, perumahan, apartemen, dan hotel, sedangkan pemerintahan meliputi gedung-gedung pemerintahan yang masing-masing membutuhkan pengelolaan gedung.

## b. Potensi Pasar

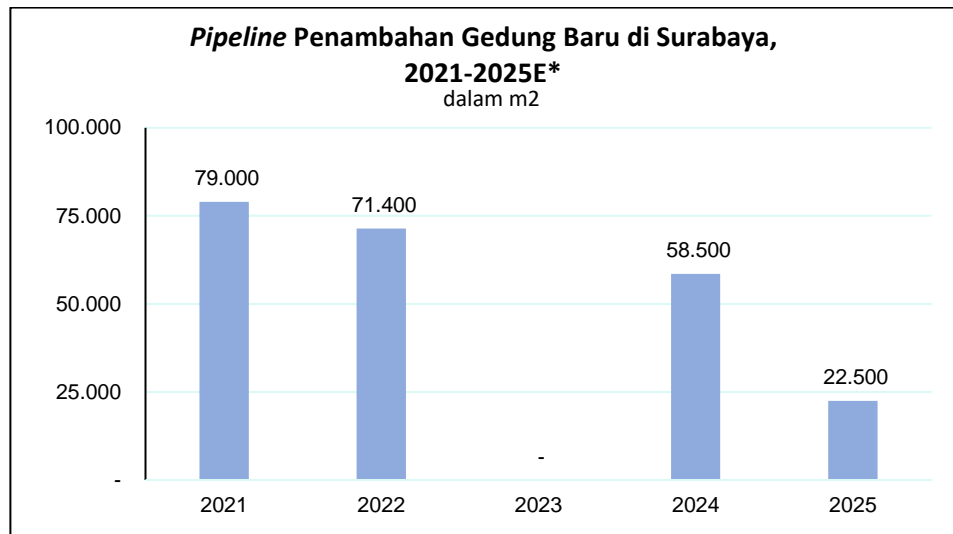
Pertumbuhan sektor Building Management diestimasikan akan terus meningkat dengan CAGR 7,89%. Meskipun sejumlah perusahaan masih menerapkan *work from home*, kantor akan tetap dibutuhkan karena ada fungsi-fungsi organisasi yang mengharuskan datang ke kantor dan berkas-berkas tertentu perlu untuk tetap berada di kantor, sehingga penurunan penyewaan kantor oleh *tenant* tidak terlalu berpengaruh kepada bisnis Building Management dikarenakan kontrak pengelolaan tidak dipengaruhi oleh jumlah *tenant* yang menempati gedung tersebut.

Selain itu, banyak konstruksi gedung yang dibangun sebelum pandemi tetapi baru selesai di masa pandemi, sebagai contoh, yang ditargetkan selesai pada tahun 2021 diantaranya Pondok Indah Office Tower 5, The Sima, dan T Tower (rincian pada Lampiran 1), Penambahan *pipeline* mengenai gedung yang akan diselesaikan di Jakarta dan Surabaya sampai 2025 sebagai berikut:



\*) E : Estimasi

Grafik 2. 3 *Pipeline* Penambahan Gedung Baru di Jakarta Tahun 2021-2025E  
Sumber: Colliers Indonesia, 2021



\*) E : Estimasi

Grafik 2. 4 Pipeline Penambahan Gedung Baru di Surabaya Tahun 2021-2025E

Sumber: Colliers Indonesia, 2021

Pasar yang digunakan sebagai acuan hanya di Jakarta dan Surabaya karena terbatasnya data dan merupakan dua kota metropolitan terbesar di Indonesia.

### c. Tantangan

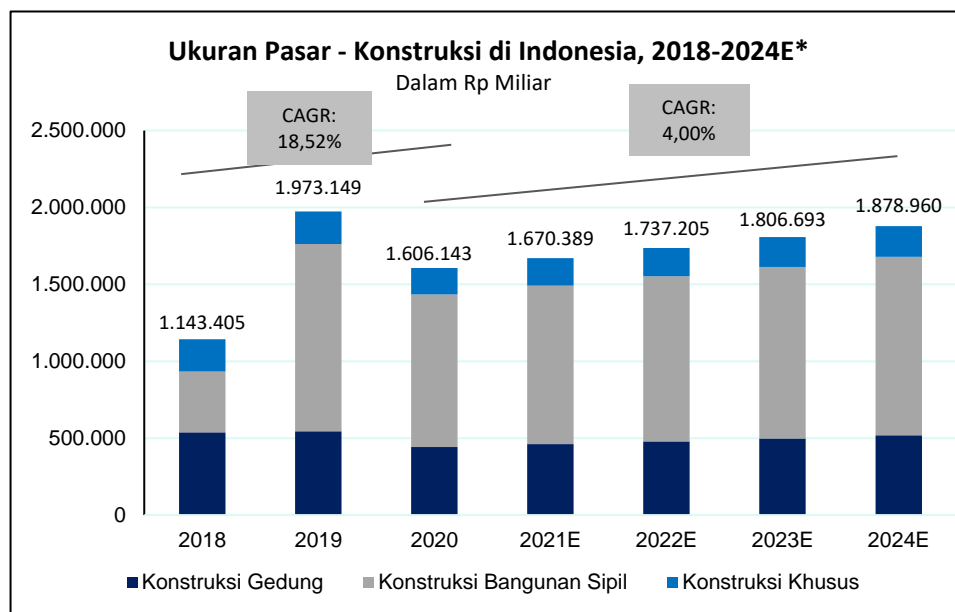
1. Pengembang dan grup-grup besar sudah membangun sendiri unit usaha Building Management, baik Grup Swasta maupun Grup BUMN, sebagai contoh Garuda Indonesia melalui PT, Garuda Karya Mandiri, PT, Telkom Indonesia melalui PT, Shandy Putra Makmur, Bank BCA melalui PT, Dana Purna Investama, dan group besar lainnya.
2. Adanya kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang harus diimplementasikan meskipun harga kepada pemilik gedung belum disesuaikan, hal ini akan menurunkan laba usaha.

### d. Pesaing Utama

Jakarta Land, Colliers, Jardine, ISS dan Jones Lang Laselle.

## 2.2.2. Construction & Interior

### a. Ukuran Pasar Saat ini (*Market Size*)



\*) E : Estimasi

Ukuran Pasar berupa nilai konstruksi yang diselesaikan pada tahun terkait

Grafik 2. 5 *Market Size* - Konstruksi di Indonesia Tahun 2018-2024E

Sumber: Mordor Intelligence (2021), Marketline (2021)

Berdasarkan data di atas, dapat dijelaskan bahwa ukuran pasar pada sektor konstruksi mengalami penurunan yang signifikan di masa pandemi. Meskipun demikian, sektor konstruksi diestimasi akan kembali tumbuh terutama setelah implementasi program vaksin di Indonesia, meskipun dengan pertumbuhan yang terbatas, ditunjukkan dengan CAGR pada tahun proyeksi yang hanya sebesar 4,00%, jauh lebih rendah dibanding CAGR pada tahun historis sebesar 18,52%. Konstruksi bangunan sipil memiliki pasar yang paling besar yaitu sebesar 61,73% sedangkan konstruksi gedung memiliki pasar sebesar 27,59% pada tahun 2021.

Konstruksi Gedung mencakup kegiatan konstruksi umum berbagai macam gedung/bangunan, baik pembangunan gedung baru maupun perbaikan, konstruksi seluruh tempat tinggal, gedung perkantoran, pertokoan, sarana dan prasarana umum lainnya, termasuk bangunan pertanian dan lain-lain.

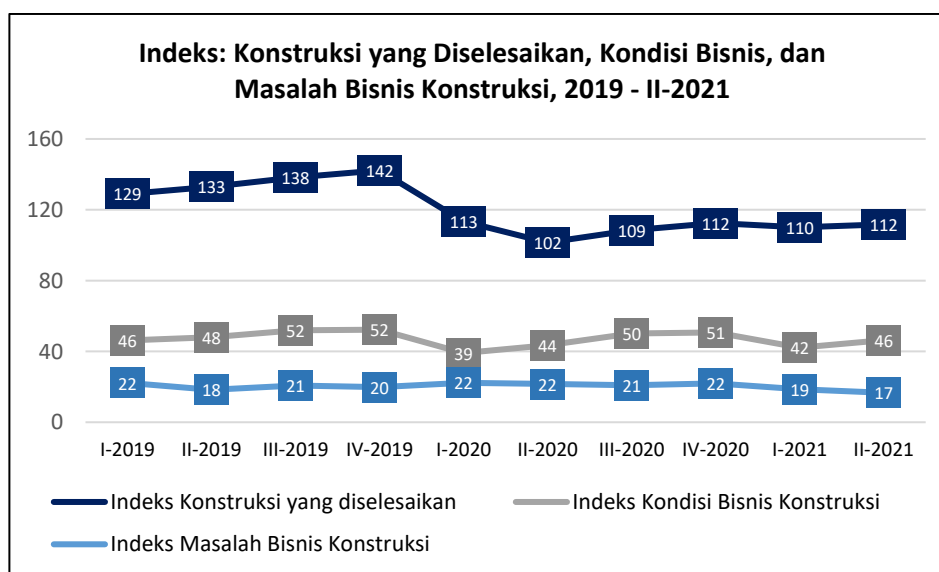


Kemudian Konstruksi Bangunan Sipil terdiri dari konstruksi umum bangunan sipil baru maupun perbaikan, konstruksi fasilitas industri, proyek infrastruktur dan sarana umum, sistem pembuangan dan irigasi, saluran pipa dan jaringan listrik, fasilitas olahraga di tempat terbuka, dan lain-lain.

Kemudian Konstruksi Khusus terdiri dari kegiatan penyelesaian gedung, instalasi berbagai macam keperluan yang membuat bangunan berfungsi seperti pipa-pipa ledeng, pemanas, pendingin ruangan (AC), sistem alarm dan pekerjaan listrik lain, sistem penyiraman, lift dan tangga berjalan, instalasi dan perbaikan system penerangan dan pemberian tanda isyarat untuk jalan raya, rel kereta api, bandar udara, pelabuhan, dan lain-lain.

#### b. Potensi Pasar

Potensi pasar pada konstruksi dan interior terlihat pada data berikut ini:



Grafik 2. 6 Indeks: Konstruksi yang Diselesaikan, Kondisi Bisnis, dan Masalah Bisnis Konstruksi, 2019 – II-2021

Sumber: Indikator Konstruksi, Badan Pusat Statistik (2021)

Data indeks konstruksi yang diselesaikan pada grafik di atas dinilai sejalan dengan data ukuran pasar pada grafik sebelumnya, yang mana terdapat penurunan signifikan pada tahun 2020, tetapi mulai terlihat sedikit perbaikan pada tahun 2021. Meskipun demikian, pengusaha cenderung pesimis akan usahanya, yang ditunjukkan dengan Indeks Kondisi Bisnis Konstruksi yang berada di bawah 50% pada triwulan I dan II 2021, setelah adanya gelombang pertama Covid-19 pada November 2020 sampai Januari 2021. Meskipun adanya program vaksinasi, tidak membuat pengusaha menjadi optimis (masih di bawah 50%), meskipun secara level meningkat dari 42,13% menjadi 46,36%.

Pada sisi lain, masalah pada bisnis konstruksi semakin sedikit pada tahun 2021, yang ditunjukkan dengan indeks masalah bisnis konstruksi yang secara signifikan lebih rendah dibandingkan tahun 2020. Dengan demikian, masih terdapat peluang pengembangan bisnis konstruksi, tetapi perlu untuk tetap waspada akan adanya gelombang-gelombang pandemi berikutnya.

Selain itu, pertumbuhan konstruksi juga didorong oleh pembangunan infrastruktur dan kemudahan berinvestasi. Hal ini telah dilakukan oleh Indonesia melalui pembentukan UU Cipta Kerja yang salah satunya berfokus pada persyaratan investasi yang lebih mudah, dibentuknya *Sovereign Wealth Fund* yang salah satunya berfokus pada sektor infrastruktur, dan pemerintah yang tetap membangun infrastruktur berupa jalan tol sepanjang 297 km pada tahun 2020.

Pada sektor perbankan, selain Bank Digital, juga saat ini sedang ramai *Digital Branch* dan *Hybrid Branch* yang saat ini sedang dikembangkan oleh Bank Mandiri dan bank-bank besar lainnya. UG Mandiri dapat menawarkan jasa konstruksi/renovasi, *mechanical electrical*, dan interior untuk pengembangan *Digital Branch* maupun *Hybrid Branch*. Perbedaannya, *Digital Branch* menyediakan kantor cabang yang 100% self-

*service* dengan bantuan teknologi digital, sedangkan *Hybrid Branch* merupakan kantor cabang yang secara parsial dibantu oleh teknologi digital (*semi-assisted*). Konstruksi dan Interior dapat pula bekerja sama dengan ITBS untuk meningkatkan nilai tambah dalam mengembangkan kantor cabang tersebut.

#### c. Tantangan

- 1) Jumlah perusahaan kontraktor umum sangat banyak, baik skala besar, menengah, maupun kecil;
- 2) Pasar properti residensial masih dalam tahap pemulihan;
- 3) Pasar *high rise building* sulit untuk bersaing dengan BUMN Karya dan kontraktor besar;
- 4) Untuk pengadaan cabang Bank (termasuk Bank Mandiri) akan semakin menurun, karena jumlah cabang diperkirakan akan semakin sedikit, seiring migrasi ke digital.

#### d. Pesaing

Sektor konstruksi merupakan pasar dengan persaingan sempurna, yang mana perusahaan yang bergerak di sektor ini jumlahnya sangat banyak, dengan pemain-pemain besar pada properti residensial diantaranya Agung Podomoro Land, Sinar Mas Land, Ciputra Group, Duta Anggada Realty, PP Properti, Tokyu Land Indonesia, Jababeka, Pakuwon Jati, dan Binakarya Propertindo Group.

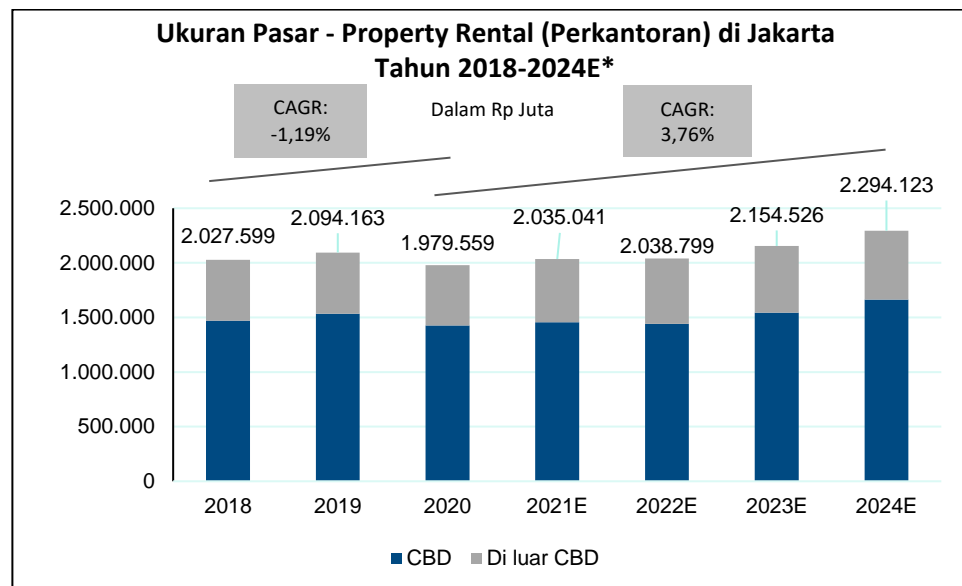
Meskipun demikian, jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia mengalami penurunan di masa pandemi sehingga menurunkan tingkat persaingan, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

NO.	SKALA USAHA	2019	2020	PERTUMBUHAN (%)
1.	Kecil	120.977	120.384	-0,49%
2.	Menengah	24.029	22777	-5,21%
3.	Besar	1.653	1.541	-6,78%
4.	Non-Kualifikasi	22.209	14.606	-34,23%

Tabel 2. 5 Jumlah Perusahaan Konstruksi di Indonesia, 2019-2020

### 2.2.3. Property Rental

#### a. Ukuran Pasar Saat Ini (*Market Size*)



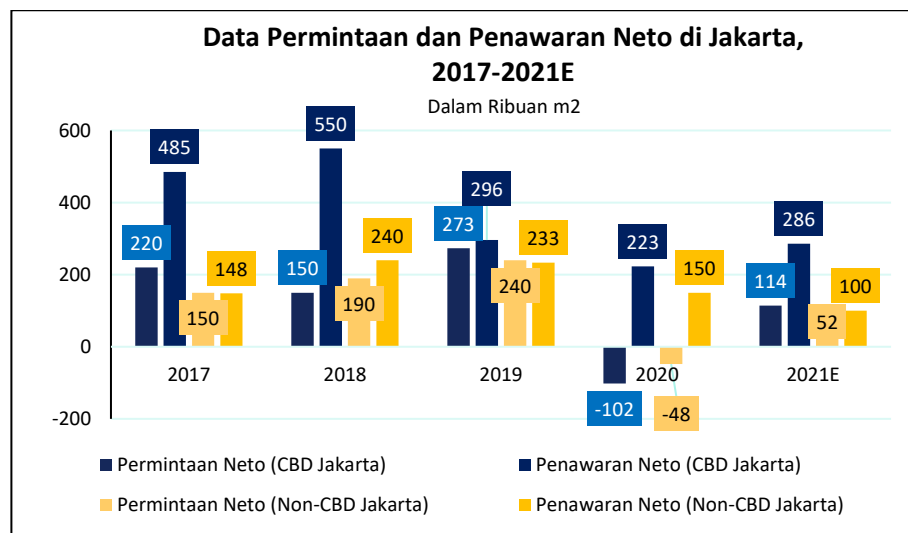
\*) E : Estimasi

Grafik 2. 7 Ukuran Pasar Property Rental di Jakarta, 2018-2024E  
Sumber: Crushman Wakefield (2018-2021), Colliers (2020-2021)

Berdasarkan data ukuran pasar di atas, dapat dijelaskan bahwa ukuran pasar Property Rental pada segmen perkantoran di Jakarta justru mengalami penurunan di masa pandemi. Kemudian terdapat estimasi peningkatan ukuran pasar karena adanya penambahan bangunan perkantoran baru pada tahun 2020-2026, dengan CAGR sebesar 3,76%.

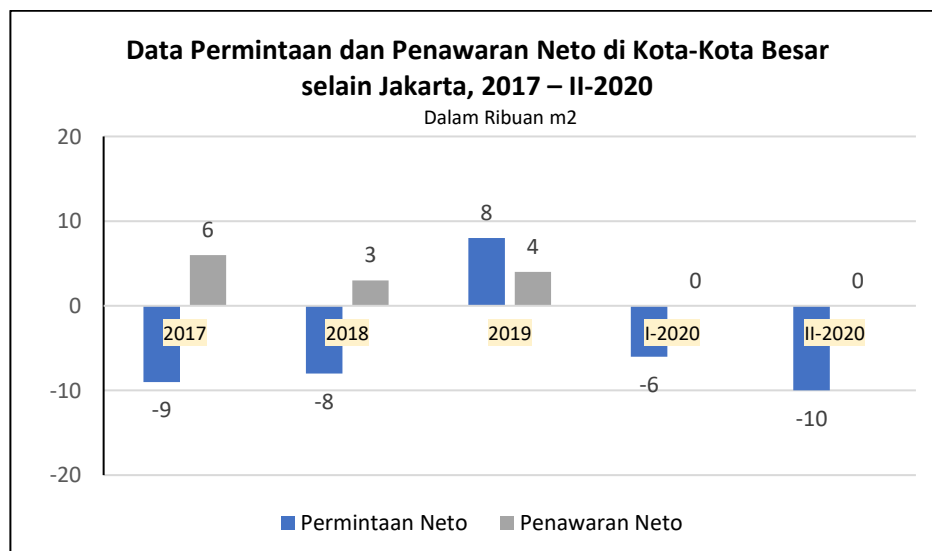
## b. Potensi Pasar

Berikut adalah grafik permintaan dan penawaran neto (*net supply and demand*) pada bidang sewa perkantoran untuk Jakarta dan beberapa kota besar lainnya, sebagai berikut:



\*) E : Estimasi

Grafik 2. 8 Permintaan dan Penawaran Neto di Jakarta, 2017-2021E  
Sumber: Cushman & Wakefield, (2021), Coldwell Banker Commercial (2020)



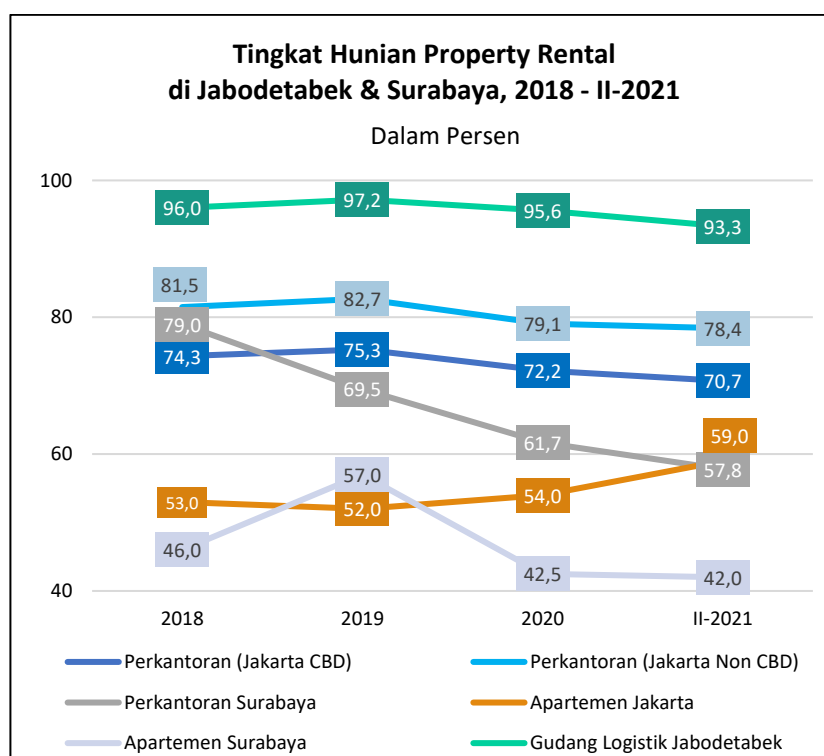
Grafik 2. 9 Permintaan dan Penawaran Neto selain Jakarta, 2017 – II-2020  
Sumber: Cushman & Wakefield, (2021), Coldwell Banker Commercial (2020)

Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa perkantoran di Jakarta dari tahun 2017 selalu memiliki permintaan yang jauh lebih rendah

dibandingkan penawaran pada tahun terkait, ditambah dengan adanya pandemi mengalami penurunan yang signifikan pada 2020, meskipun diekspektasi akan meningkat kembali pada 2021 akibat adanya vaksinasi dan dibolehkannya bekerja dari kantor sampai 75% bagi sektor non-esensial di wilayah Jawa Bali yang berstatus PPKM level 1.

Pada grafik permintaan dan penawaran neto untuk kota-kota besar selain Jakarta meliputi Surabaya, Bandung, Medan, Semarang, Batam, Makassar, Balikpapan, Bali, dan Palembang memiliki permintaan neto negatif setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2019. Sampai triwulan II 2020, tidak terdapat penawaran bangunan perkantoran baru di kota-kota besar tersebut.

Hal ini juga didukung oleh data tingkat hunian pada tahun 2020 sampai dengan triwulan II-2021 yang cenderung mengalami penurunan sebagaimana terlihat pada grafik berikut:



Grafik 2. 10 Tingkat Hunian Property Rental di Jabodetabek dan Surabaya, 2018 – II-2021

Sumber: Jones Lang LaSalle, 2021

Berdasarkan data tingkat hunian (*occupancy rate*) di atas, dapat dijelaskan

bahwa tingkat hunian pada perkantoran di Jakarta, baik di CBD maupun Non-CBD mengalami penurunan meskipun tidak signifikan. Hal ini dikarenakan penawaran netto/penyelesaian konstruksi pada 2021 lebih tinggi dibanding permintaan netto pada tahun yang sama, sehingga tetap mengalami penurunan.

Kemudian berdasarkan tingkat hunian pada perkantoran di Surabaya, sebagai sampel yang merupakan kota metropolitan terbesar kedua setelah Jakarta, mengalami penurunan yang signifikan di masa pandemi. Kemudian data yang menarik yaitu pada apartemen di Jakarta, tingkat hunian justru meningkat signifikan di masa pandemi.

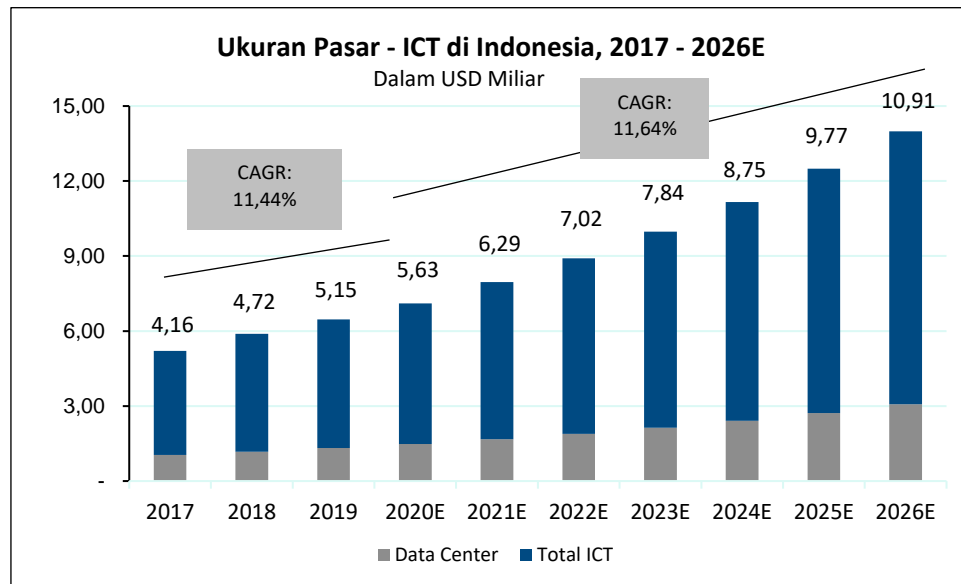
Selain itu, data lain yang menarik yaitu tingkat hunian pada gudang logistik di Jabodetabek yang juga mengalami penurunan, tetapi memiliki persentase tingkat hunian yang paling tinggi akibat terbatasnya penawaran (*supply*) pergudangan. Terdapat 4 proyek pergudangan baru yang akan selesai pada 2021, dua di Jakarta, 1 di Bekasi, dan 1 di Cikarang. Meskipun demikian, penawaran di daerah Tangerang dan arah menuju Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta masih relatif terbatas.

### c. Tantangan

- 1) Terus menurunnya jumlah cabang perbankan di Indonesia
- 2) Memiliki jaringan dan tim marketing yang kuat untuk memaksimalkan potensi sewa dan menjual properti yang sudah tidak prospektif dengan mendapatkan *capital gain* yang sesuai ekspektasi

## 2.2.4. IT Business Solution

### a. Ukuran Pasar (Market Size)



\*) E : Estimasi

Grafik 2. 11 Ukuran Pasar ICT di Indonesia, 2017 – 2026E

Sumber: Statista (2021) dan Mordor Intelligence (2020)

Ukuran pasar pada data berikut menunjukkan bahwa IT Business Solution memiliki pertumbuhan yang paling tinggi dibandingkan unit bisnis yang lain, yaitu dengan CAGR sebesar 11,44% pada data historis dan 11,64% pada data proyeksi. Hal ini menunjukkan bahwa sektor ini akan terus tumbuh di masa depan.

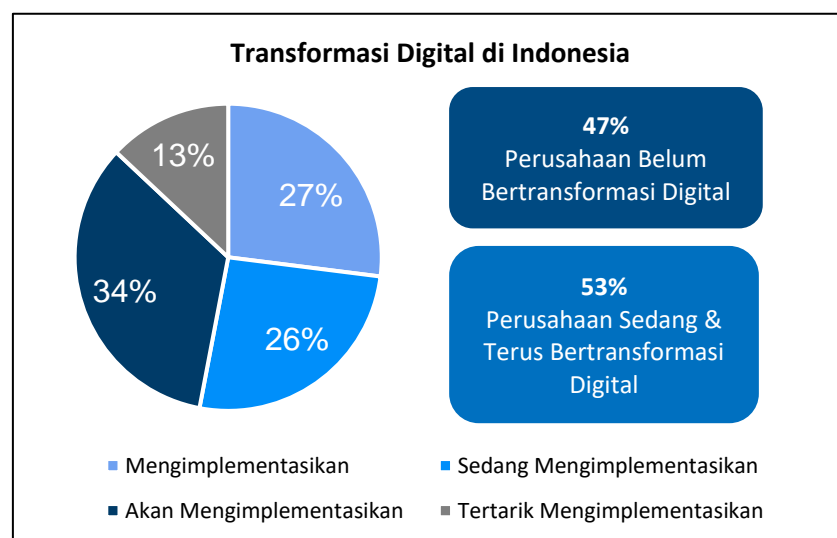
*Data Center* yang meliputi *routers, firewalls, storage system, switches, servers*, dan *application delivery controllers* diprediksi akan tumbuh pesat dengan Jakarta sebagai pusat konektivitas, serta pusat perbankan dan finansial. Permintaan akan *co-location* dari penyedia komputasi awan (*cloud service provider*) mendorong pasar *data center* di Indonesia, ditambah dengan migrasi *Over-The-Top* (OTT) ke Indonesia, peningkatan belanja IT, dan penyebaran 5G di Indonesia. Hal ini menyebabkan proyeksi ukuran pasar pada *data center* di tahun 2021 sebesar \$1,67 Miliar, dengan proyeksi pada tahun 2026 sebesar \$3,07 Miliar.



Kemudian ICT (*Information Communication and Technology*), yaitu keseluruhan jasa teknologi informasi dan komunikasi yang meliputi konsultasi IT, pengembangan perangkat lunak, integrasi sistem, serta instalasi dan edukasi perangkat keras juga berpotensi terus tumbuh yang disebabkan tingginya pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia dengan proyeksi *Gross Merchandise Value* (GMV) sebesar \$146 miliar pada tahun 2025 bahkan mencapai \$330 miliar pada tahun 2030. Ukuran pasar keseluruhan pada ICT diestimasikan pada tahun 2021 sebesar \$6,29 Miliar dan terus meningkat hingga mencapai \$10,91 Miliar pada tahun 2026.

#### b. Potensi Pasar

Pengembangan IT di UG Mandiri dapat dimulai dari penyediaan *IT Infrastructure* dan pengembangan *Digital Solution*. Kebutuhan pada kedua pasar ini dinilai masih sangat besar, terlihat pada data survei terhadap 175 pengambil keputusan di perusahaan di Indonesia sebagai berikut:



Grafik 2. 12 Survei Transformasi Digital

Sumber: Forrester Analytics Business Technographics, Asia Pacific Cloud and Services Survey, 2020

Survei tersebut menghasilkan data bahwa terdapat 53% perusahaan di Indonesia yang sedang dan terus bertransformasi digital, sedangkan terdapat 47% perusahaan yang belum bertransformasi digital. Data

tersebut menyebutkan bahwa semua perusahaan tertarik untuk mengimplementasikan transformasi digital di perusahaan.

Transformasi digital yang didefinisikan sebagai proses dan strategi menggunakan teknologi digital untuk mengubah cara bisnis beroperasi dan melayani konsumen menjadi kebutuhan perusahaan agar tetap bersaing di industri. Hal ini menjadi peluang bagi ITBS UG Mandiri untuk mulai menasar perusahaan-perusahaan baik yang telah memulai transformasi digital maupun yang belum.

Meskipun UG Mandiri tergolong baru di industri IT, tetapi bukan tidak mungkin untuk bisa masuk menjadi bagian dari solusi transformasi digital di perusahaan (calon konsumen). Dukungan kepercayaan personal di UG Mandiri dapat meyakinkan calon konsumen untuk bekerjasama dengan UG Mandiri. Selain itu, *joint development* dengan penyedia yang lain juga dapat menjadi pintu masuk untuk meningkatkan penetrasi pasar di *IT Infrastructure* maupun *Digital Solution* di UG Mandiri.

Sebagai perusahaan dengan banyak unit bisnis, UG Mandiri dapat memulai untuk memfokuskan dalam mendigitalisasi proses bisnis eksisting di unit bisnis yang ada. Upaya ini dapat bertujuan untuk meningkatkan potensi penjualan, penurunan biaya langsung, maupun penurunan biaya tidak langsung. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi portofolio sebagai *showcase* ketika melakukan proses pemasaran dan penjualan kepada calon konsumen.

Kemudian sebagai perusahaan yang berangkat dengan fokus untuk menjadi solusi bagi industri jasa keuangan. UG Mandiri dapat memulai untuk mengambil peran pada perbankan tanah air. Fenomena meningkatnya transaksi uang elektronik dan adanya regulasi mengenai Bank Digital dapat dimanfaatkan oleh UG Mandiri untuk mengambil bagian-bagian tertentu yang dapat dikembangkan dalam penyediaan

solusi bisnis dan infrastruktur IT di industri jasa keuangan, baik bank maupun *financial technology*.

Pengembangan IT Bank Mandiri	UG Mandiri	Pengembangan IT Bank Mandiri	UG Mandiri
Peningkatan Kapasitas <i>Core Banking</i>	-	Pengembangan API Gateway	√
Mandiri Cloud	-	Pengembangan Produk Digital	-
Digitalisasi Proses Penyaluran Kredit	-	Modernisasi Saluran Digital	-
Analisis Data	-	Pemanfaatan Ekosistem Digital	√
Pusat Data & Pusat Penanggulangan Bencana	-	Implementasi <i>Software Define Network</i>	√
Uji Otomasi	-		

Tabel 2. 6 Rencana Pengembangan IT Bank Mandiri

Sumber: Annual Report Bank Mandiri (2020)

UG Mandiri dapat memulai untuk mengembangkan IT di Bank Mandiri pada pengembangan *Application Programming Interface (API) Gateway* di Bank Mandiri untuk mempermudah integrasi produk perbankan dengan aplikasi mitra perbankan, kemudian mengembangkan solusi IT dalam mendukung rencana Bank Mandiri untuk memanfaatkan ekosistem digital yang lebih baik, dan mengembangkan solusi untuk implementasi *software define network* untuk menghubungkan antara *data center* dengan kantor pusat dan kantor cabang Bank Mandiri.

Setelah ITBS memiliki arus kas yang positif, dapat mulai melakukan pengembangan *Digital Solution* yang memiliki tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, dalam artian UG Mandiri mengembangkan *digital startup* yang berpotensi untuk tumbuh di masa depan. Pada prosesnya, perlu dilakukan analisis yang lebih mendalam mulai dari validasi ide, validasi pasar, dan validasi produk sampai terbentuk *product market fit*.

Dalam memasuki pasar *digital startup*, perlu untuk mengetahui bagaimana kondisi pasar eksisting, apakah pasarnya telah terbentuk sempurna, atau pasarnya hanya dikuasai oleh beberapa pesaing saja, atau bahkan belum ada pesaing sama sekali di industri tersebut. Hal ini akan menentukan bagaimana strategi yang sebaiknya dilakukan dalam merespon kondisi pasar tersebut.

UG Mandiri dengan rencana pengembangan *digital startup* di antaranya yaitu Open PO (*food commerce*), Sistem *Point-of-Sales*, dan *API Integrator*. Secara umum, pasar pada tiga rencana pengembangan *digital startup* tersebut berada pada kondisi pasar yang hanya dikuasai oleh beberapa pesaing saja, sehingga strategi yang sebaiknya dilakukan yaitu menemukan keunikan (*Unique Value Proposition*) yang bisa mengisi ruang-ruang yang masih menjadi kelemahan dari pesaing.

Setelah menemukan *product market fit* melalui serangkaian uji coba pasar dan iterasi, UG Mandiri perlu untuk memperhatikan indikator-indikator (*key metrics*) penting pada masing-masing *digital startup*, dengan rincian sebagai berikut:

### 1. Open PO

Dapat menggunakan *The Marketplace Model* seperti yang digunakan oleh Tokopedia dan GoFood dengan indikator berupa:

- a. *Gross Merchandise Value* (GMV)
- b. *Compounded Monthly Growth Rate* (CMGR)
- c. *Retention Rate* (dari *Customer/User*)
- d. *Customer Acquisition Cost* (CAC)

## 2. Sistem POS (*Point-of-Sales*)

Dapat menggunakan *The Subscription Model* seperti yang digunakan oleh Netflix dan Disney+ Hotstar dengan indikator berupa:

- a. *Monthly Recurring Revenue* (MRR)
- b. *Churn Rate* (Tingkat Kehilangan Konsumen)
- c. *Customer Acquisition Cost* (CAC)
- d. *Compounded Monthly Growth Rate* (CMGR)

Selain itu, dapat menggunakan *The Enterprise Model* seperti yang digunakan oleh Jurnal dan Talenta dengan indikator berupa:

- a. *Bookings* (Jumlah Komitmen Pembayaran dari Konsumen)
- b. *Churn Rate* (Tingkat Kehilangan Konsumen)
- c. *Annual Recurring Revenue* (ARR)

Kedua model di atas cenderung mirip tergantung bagaimana strategi perusahaan dalam mendapatkan konsumen. Jika perusahaan memilih melakukan *burning money*, maka perlu dilihat indikator CAC dan CMGR untuk mengetahui apakah biaya yang dikeluarkan untuk *burning money* lebih efisien dibandingkan industri sejenis. Tetapi jika perusahaan memilih untuk tidak melakukan *burning money*, maka dapat menggunakan *The Enterprise Model*.

## 3. API Integrator

*Digital startup* ini juga dapat menggunakan *The Subscription Model* seperti yang digunakan oleh Netflix dan Disney+ Hotstar dengan indikator berupa:

- a. *Monthly Recurring Revenue* (MRR)
- b. *Churn Rate* (Tingkat Kehilangan Konsumen)
- c. *Customer Acquisition Cost* (CAC)
- d. *Compounded Monthly Growth Rate* (CMGR)

Selain itu, juga dapat menggunakan *The Usage-Based Model* seperti yang digunakan oleh Privy dan Digisign dengan indikator berupa:

- a. *Compounded Monthly Growth Rate (CMGR)*
- b. *Retention Rate (dari Customer/User)*
- c. *Gross Margin*

**c. Tantangan**

- 1) Tingginya persaingan pada *IT Infrastructure* maupun *Digital Solution*
- 2) Sulitnya menemukan talenta IT yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan memenuhi persyaratan perusahaan
- 3) Masifnya inovasi yang terjadi di industri IT memerlukan *agility* dan *continuous improvement* sebagai budaya perusahaan
- 4) Membutuhkan modal yang besar untuk menghadapi ketidakpastian jika mengembangkan pasar yang baru

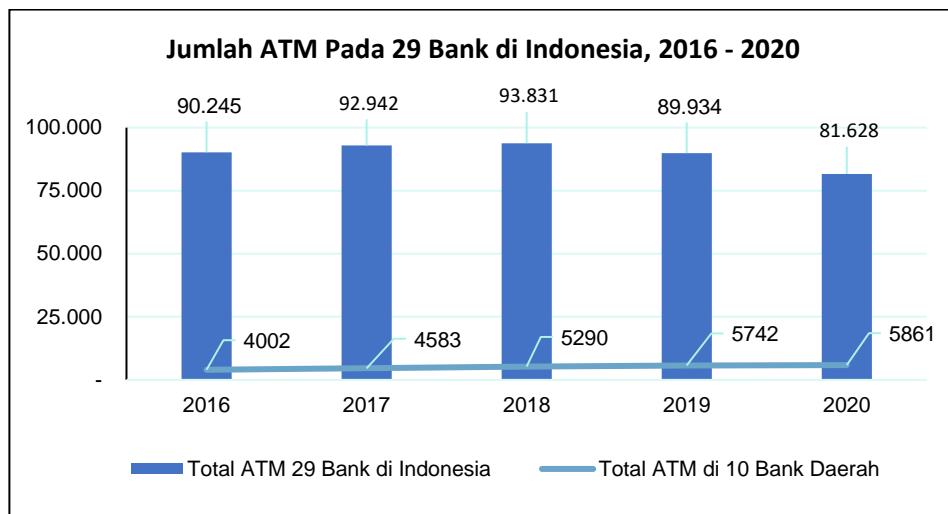
**d. Pesaing**

Pesaing utama pada ITBS mulai dari TelkomSigma, Multipolar Technology, VADS Indonesia, Sinergi Informatika Semen Indonesia (SISI), termasuk *software house* besar seperti Sagara Technology dan Mitrais, juga merupakan pesaing utama dari UG Mandiri.

**2.2.5. Cash Replenishment - First Level Maintenance (CR-FLM)**

**a. Ukuran Pasar (*Market Size*)**

Pertumbuhan Mesin ATM perbankan nasional cenderung menurun seiring dengan semakin fokusnya perbankan nasional pada *digital banking*. Pada tahun 2020, terjadi penurunan jumlah ATM menjadi sebesar 104,654 ATM dari yang sebelumnya pada tahun 2019 sebesar 106,649 ATM, atau menurun sebesar -1,87%. Kemudian jika dilihat data historis mulai dari 2016 pada 29 bank di Indonesia dan 10 bank daerah sebagai berikut:



Grafik 2. 13 Jumlah ATM di 29 Bank di Indonesia, 2016-2020

Sumber: Annual Report 29 bank di Indonesia, 2020

Daftar 29 bank di Indonesia terdiri dari Bank Mandiri, BNI, BRI, BTN, BCA, Bank Danamon, Bank Panin, Bank OCBC NISP, Bank Maybank Indonesia, Bank Permata, BTPN, Bank Mega, Bank Mayapada, Bank Bukopin, Bank ICBC Indonesia, Bank Artha Graha, Bank Commonwealth, Bank Nobu, Bank MNC Internasional, Bank BPD Bali, Bank Aceh, Bank Sulselbar, Bank Papua, Bank Sumut, Bank Riau Kepri, Bank Jatim, Bank BJB, Bank Jateng, dan Bank Kaltim.

Berdasarkan data di atas, penurunan jaringan ATM pada 29 bank tersebut memang sudah dimulai bahkan sebelum pandemi, dengan penurunan pada tahun 2019 sebesar -4,15%, yang kemudian terjadi penurunan yang lebih besar pada tahun 2020 sebesar -9,24% YoY, sehingga dapat disimpulkan bahwa ukuran pasar pada jasa Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM) semakin mengecil.

#### b. Potensi Pasar

Di tengah menurunnya jumlah ATM di Indonesia, CR-FLM di UG Arta (hasil *Spin Off* dari UG Mandiri) dengan SLA dan reputasi yang baik kepada klien dan permodalan yang kuat dari grup Bank Mandiri, berpotensi untuk

dapat meningkatkan potensi UG Arta dalam menyerap pasar dengan lebih baik.

Secara potensi pasar, jika dilihat dari data peredaran uang kartal justru cenderung mengalami peningkatan sebagaimana pada data berikut:

NO.	JENIS UANG	TAHUN 2019 (Dalam Rp Miliar)			
		MARET	JUNI	SEPTEMBER	DESEMBER
1.	Uang Kartal	585.579	625.354	614.231	654.683
2.	Uang Giral	843.027	888.166	949.371	910.675
3.	Jumlah M1	1.376.136	1.513.520	1.563.602	1.565.358

Tabel 2. 7 Peredaran Uang M1, 2019

NO.	JENIS UANG	TAHUN 2020 (Dalam Rp Miliar)			
		MARET	JUNI	SEPTEMBER	DESEMBER
1.	Uang Kartal	620.353	651.818	674.441	760.044
2.	Uang Giral	1.028.328	985.932	1.106.280	1.095.580
3.	Jumlah M1	1.648.681	1.637.750	1.780.721	1.855.624

Tabel 2. 8 Peredaran Uang M1, 2020

NO.	JENIS UANG	TAHUN 2021 (Dalam Rp Miliar)			
		MARET	JUNI	SEPTEMBER	DESEMBER
1.	Uang Kartal	692.459	739.104	748.616	-
2.	Uang Giral	1.134.913	1.176.422	1.219.818	-
3.	Jumlah M1	1.872.372	1.915.527	1.968.434	-

Tabel 2. 9 Peredaran Uang M1, 2021

Sumber: Bank Indonesia (2021)

Hal ini artinya keberadaan uang fisik (uang kartal) tetap dibutuhkan oleh masyarakat, sehingga ATM akan tetap ada, tetapi saat ini perbankan sedang mencari titik keseimbangan baru mengenai jumlah ATM yang proporsional untuk nasabah-nasabahnya.

Selain itu, berlakunya PBI Nomor 21/10/PBI/2019 tentang Pengelolaan Uang Rupiah, diatur mengenai permodalan minimal untuk mengajukan izin Penyelenggara Jasa Pengolahan Uang Rupiah (PJPUR), yaitu sebesar Rp 3 Miliar untuk PJPUR kategori dua (seluruh kegiatan PJPUR), dan penambahan modal Rp 2,5 Miliar untuk setiap pembukaan kantor cabang



pada kategori dua. Dengan demikian, hanya PJPUR yang memiliki permodalan yang kuat yang bisa bertahan dan menawarkan layanan yang lebih baik kepada bank, sehingga selain jumlah ATM yang berkurang, jumlah pesaing juga berpotensi akan berkurang, yang mana berpotensi meningkatkan peluang pasar bagi UG Arta.

Berkurangnya jumlah pesaing pada PJPUR berpotensi juga mengurangi pesaing pada Cash In Transit Processing (CITP), dikarenakan jasa CITP biasanya juga ditawarkan oleh PJPUR lainnya. Selain itu, UG Arta dapat mengoptimalkan jasa-jasa CITP diluar pasar perbankan, mulai dari supermarket, perusahaan taksi, grup restoran, dan lain-lain, mengingat data kebutuhan uang kartal yang tetap besar meskipun pertumbuhan penetrasi uang elektronik sangat signifikan.

#### c. Tantangan

- 1) Adanya potensi penurunan pendapatan jasa kelolaan ATM di masa depan seiring dengan efisiensi perbankan.
- 2) Sulitnya mencapai rasio pengelolaan ATM yang ideal di setiap kota karena proses pengadaan jasa pengelolaan uang oleh bank tidak dilakukan terpisah-pisah untuk setiap kota.
- 3) Menurunkan potensi pinalti dan menjaga rasio pendapatan dan biaya.

#### d. Pesaing

Pesaing besar pada sektor PJPUR / Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM), di antaranya PT Swadharma Sarana Informatika (SSI), PT Bringin Gigantara (BG), dan PT Abacus Cash Solution. Saat ini, terdapat 29 perusahaan di bidang *Cash Management* dan *Cash In Transit* yang tergabung pada Asosiasi Perusahaan Jasa Pengolahan Uang Tunai Indonesia (APJATIN). Adanya potensi penurunan persaingan akibat aturan permodalan pada PBI 21 tahun 2019 di atas, UG Arta dinilai perlu untuk melakukan *remapping cabang* dalam melihat lokasi yang dikuasai oleh

pesaing yang secara permodalan tidak begitu kuat dan merencanakan untuk berinvestasi pada pasar di wilayah tersebut, baik dengan membuka cabang baru maupun dengan akuisisi PJPUR kecil di daerah tersebut.

#### 2.2.6. Second Level Maintenance (SLM)

##### a. Ukuran Pasar (*Market Size*)

Jumlah ATM di Indonesia yang cenderung menurun sebagaimana diulas pada bagian CR-FLM, juga berdampak pada bisnis Second Level Maintenance (SLM).

##### b. Potensi Pasar

Masih adanya kebutuhan ATM yang ditunjukkan dengan data peredaran uang kartal di Indonesia, menunjukkan bahwa perbankan tetap harus melakukan perawatan pada ATM-ATM yang dimiliki. Kemudian, kemampuan UG Arta dalam mengerjakan ATM dengan teknologi maupun *software* terbaru akan menjadi nilai tambah karena ATM-ATM yang telah habis masa ekonomisnya, selain dilakukan pengurangan juga akan dilakukan peremajaan dengan teknologi yang lebih baru.

Potensi ini dapat dimanfaatkan dengan bekerjasama dengan prinsipal selain untuk mendapatkan informasi terbaru mengenai teknologi dan *software* yang digunakan di ATM, juga dapat meningkatkan penetrasi pasar kepada bank-bank yang cenderung ingin bekerjasama dengan prinsipal dibandingkan pihak ketiga.

Salah satu prinsipal yang perlu dipertahankan kerjasamanya dan terus menjalin hubungan personal yaitu PT Jalin Pembayaran Nusantara (Jalin) untuk meningkatkan potensi pasar pada Himpunan Bank Milik Negara (Bank Himbara) juga diperlukan dalam memastikan pasar SLM di Bank Himbara dapat berjalan untuk jangka panjang.

Selain dengan prinsipal, potensi pasar pada wilayah yang di UG Arta belum optimal, dapat dimulai dengan subkontraktor / bekerjasama dengan penyedia jasa SLM lain, sambil secara bertahap meningkatkan porsi swakelola.

Selain itu, dengan adanya rencana perbankan untuk mengembangkan *Digital Branch* dan *Hybrid Branch*, seperti yang dilakukan Bank Mandiri, maka SLM dapat mulai mempelajari teknologi-teknologi yang digunakan untuk mencari potensi jasa *maintenance* yang selanjutnya dapat ditawarkan kepada Bank Mandiri maupun bank-bank lain.

#### c. Tantangan

- 1) Adanya potensi penurunan biaya SLM ATM di masa depan seiring dengan efisiensi perbankan.
- 2) Peningkatan kapasitas maupun penambahan ahli di teknologi baru, misalnya *Cash Recycle Machine* (CRM).
- 3) Pengelolaan suku cadang (*spare part*) yang tidak baik berpotensi meningkatkan biaya transportasi dan persediaan.

#### d. Pesaing

Pesaing utama pada SLM yaitu PJPUR lain yang telah memiliki jasa SLM dan prinsipal. Menghadapi hal ini, SLM perlu untuk senantiasa meningkatkan kapabilitas dari *software engineer* untuk bisa menawarkan jasa yang semula hanya bisa dilakukan oleh prinsipal, sehingga SLM memiliki nilai jual yang lebih baik di mata konsumen.

## BAB III

### ANALISIS SWOT

#### 3.1. POSISI PERUSAHAAN

Untuk mengetahui posisi perusahaan, perlu dilakukan pengukuran terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Untuk itu, pendekatan yang dilakukan adalah melalui analisis SWOT. Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Selain menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing pada PT UG Mandiri. Analisis posisi PT UG Mandiri meliputi penilaian aspek internal dan eksternal sebagai berikut:

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 1. Organisasi    | 6. Regulasi & Politik |
| 2. Informasi     | 7. Teknologi          |
| 3. Human Capital | 8. Kondisi Ekonomi    |
| 4. Konsumen      | 9. Aspek Sosial       |
| 5. Kompetitor    | 10. Lingkungan        |

Dalam mengidentifikasi posisi perusahaan dan gambaran besar strategi yang diperlukan, dilakukan melalui dua tahapan yaitu, Analisis SWOT kemudian IE Matrix.

##### 3.1.1. Analisis SWOT

Sebagaimana disampaikan pada bagian metodologi, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) pada PT UG Mandiri dan bagaimana respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal (*External Factor Evaluation*) yang relevan dengan PT UG Mandiri.

Faktor internal terdiri dari Kekuatan dan Kelemahan (*Strengths and Weaknesses*) PT UG Mandiri, yang dibagi ke dalam tiga kelompok, mulai dari *Organisational Capital*, *Human Capital*, sampai *Information Capital*, ***Organisational Capital*** termasuk hal-hal yang berkaitan dengan manajemen perusahaan, struktur organisasi, dan operasional perusahaan, ***Human Capital***

termasuk pengelolaan dan kapasitas sumber daya manusia dalam perusahaan, sedangkan **Information Capital** termasuk kapabilitas, pengelolaan, dan standar informasi dalam perusahaan.

Kemudian faktor eksternal merupakan respon PT UG Mandiri terhadap Peluang dan Ancaman (*Opportunities and Threats*) yang relevan, dibagi ke dalam enam kelompok, yaitu Konsumen & Kompetitor, Regulasi & Politik, Teknologi, Kondisi Ekonomi, Aspek Sosial, dan Lingkungan, Analisis segi **Konsumen & Kompetitor** meliputi analisis dinamika konsumen dan kompetitor perusahaan, **Regulasi & Politik** berkaitan dengan peraturan dan kondisi politik yang berdampak terhadap bisnis, **Teknologi** meliputi kondisi pergerakan teknologi yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan, **Kondisi Ekonomi** berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam aspek ekonomi, **Sosial** dan **Lingkungan** dalam hal ini adalah fenomena yang berkaitan dengan sosial dan lingkungan yang bisa berdampak terhadap bisnis.

Pada tahapan pertama ini, dilakukan identifikasi atas masing-masing kelompok pada aspek internal dan eksternal di atas, melalui studi literatur, analisis pasar dan industri, dan wawancara dengan kepala divisi masing-masing unit bisnis pada PT UG Mandiri. Kemudian dilakukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal dengan menggunakan nilai tertimbang, yang selanjutnya dilakukan diskusi atas hasil analisis SWOT kepada Direksi dan Kepala Divisi untuk dikonfirmasi. Rincian mengenai hasil analisis SWOT beserta pembobotannya dapat dilihat pada Lampiran 2, dengan poin-poin yang dapat dilihat pada tabel berikut:

#### A. Level Korporasi

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri	1. Besarnya pasar di Bank Mandiri yang dapat dioptimalkan
2. Jaringan cabang tersebar di seluruh Indonesia	2. Perubahan preferensi pada <i>maintenance</i> ATM ke <i>non-principal</i>
3. Dibangunnya Sistem Informasi	3. Ada ruang untuk peningkatan kualitas melalui studi banding
4. BOD & Kadiv memiliki komitmen & jaringan bisnis yang baik	4. Potensi pengembangan bisnis dan efisiensi biaya melalui teknologi
5. Mulai merekrut level manajerial profesional	5. Tingginya suplai tenaga kerja
	6. Dorongan regulasi untuk pengembangan Bank Digital
	7. Meningkatnya tema ESG untuk menangkap potensi pasar dan memperkuat <i>value proposition</i>
<i>Weaknesses</i>	<i>Threats</i>
1. Bergantung pada Bank Mandiri (secara klien)	1. Perubahan perilaku konsumen akibat transaksi non-tunai
2. <i>Value of Clients</i> Bank Mandiri belum memanfaatkan optimal	2. Iklim kompetisi yang cenderung perang harga & kedekatan personal
3. <i>Cost to Income Ratio</i> yang tinggi	3. <i>Track Record</i> yang tidak baik di suatu SBU berpotensi memengaruhi SBU lain
4. Belum ada standar pelayanan dari masing-masing SBUs	4. Daya tawar yang kuat dari konsumen terkait tarif pengelolaan ATM
5. <i>Unitilized Asset</i> yang besar di UG Mandiri	5. <i>Barrier to entry</i> di tiap SBUs cenderung rendah sehingga persaingan tinggi
6. <i>Cross Selling</i> antar SBUs belum optimal	6. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya <i>business confidence</i> akibat pandemi
7. Belum memiliki inovasi yang terstruktur, fungsi <i>strategic business development</i> , dan kajian pengembangan bisnis	7. Adanya rencana pengembangan Rupiah Digital (CDBC) oleh BI
8. Belum menerapkan <i>QA Process &amp; Internal Control</i> yang memadai	8. Perkembangan teknologi ATM menjadi CRM

9. Kompetensi SDM tidak sepenuhnya mendukung usaha	9. Risiko sosial apabila dilakukan pengurangan jumlah SDM secara masif
10. Pengembangan HC dan Programnya belum memadai	10. Terbatasnya jumlah tenaga ahli IT pada kompetensi spesifik
11. Rendahnya etos kerja & produktivitas di berbagai bagian organisasional	11. Akan diimplementasikannya pajak karbon
12. Belum maksimalnya Implementasi Program Budaya Perusahaan	

Tabel 3. 1 Analisis SWOT PT UG Mandiri

## B. Building Management

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri yang memiliki reputasi yang baik kepada konsumen potensial	1. Besarnya pasar dari grup Bank Mandiri yang dapat dioptimalisasi
2. Mampu memanfaatkan nilai klien dari Bank Mandiri	2. Tumbuhnya ukuran pasar ( <i>market size</i> ) di sektor <i>Building Management</i> yang dapat dioptimalisasi
3. Memiliki jaringan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia	3. Adanya potensi penjualan dari produk parsial yang belum dikerjakan oleh kompetitor di suatu project (subkontraktor)
4. Memiliki Laba Kotor yang sehat	4. Ada ruang untuk peningkatan kualitas melalui studi banding kepada perusahaan di industri-industri yang relevan
5. Adanya ISO 9001, 14001, 45001, dan SMK3 (Sistem Manajemen Kesehatan & Keselamatan Kerja)	5. Potensi pengembangan bisnis dan efisiensi biaya operasional dengan adanya perkembangan teknologi
6. Memiliki General Manager, Manager, dan Tenaga Ahli yang bersertifikasi dan berpengalaman di bidangnya	6. Dorongan regulasi untuk <i>building management</i> di instansi pemerintahan harus dari pihak ketiga
7. Memiliki akses personal ke asosiasi/grup properti Indonesia	7. Meningkatnya tema ESG untuk memperkuat <i>value proposition</i> pada pengelolaan gedung
8. Memiliki kekuatan modal kerja perusahaan	
9. Memiliki sistem <i>handling</i> ( <i>helpdesk IT</i> )	

10. Memiliki kestabilan pendapatan karena ada <i>recurring income</i> dari gedung pengelolaan eksisting (Bank Mandiri)	
<i>Weaknesses</i>	<i>Threats</i>
1. SOP di setiap gedung berbeda-beda sehingga tidak terbentuk standar pelayanan	1. Perilaku konsumen yang cenderung sensitive terhadap harga
2. Belum tertibnya administrasi data untuk operasional dan <i>maintenance</i> gedung	2. Iklim kompetisi yang cenderung perang harga dan kedekatan personal
3. Secara umum, KPI belum digunakan sebagai sarana untuk melakukan penilaian kinerja secara lebih objektif	3. Daya tawar yang kuat dari konsumen terkait kontrak pengelolaan gedung
4. Belum adanya Sertifikat Bidang Usaha spesifik (SP015 dan SP016)	4. <i>Barrier to entry</i> di sektor Buidling Management cenderung rendah sehingga persaingan meningkat
5. Belum adanya analisis kompetitor (harga, service, SLA, strategi pemasaran)	5. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya <i>business confidence</i> akibat pandemi
6. Belum adanya kajian pengembangan bisnis yang layak untuk jangka menengah dan panjang	6. Adanya potensi regulasi mengenai WFH 100% akibat pandemi yang menghambat pertumbuhan bisnis
7. Kurangnya karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai	7. Peningkatan biaya akibat meningkatnya Upah Minimum Provinsi
8. Tim marketing yang ada hanya terbatas dari sisi administrasi	
9. Belum adanya pelatihan khususnya Leadership untuk level Manager	
10. Karyawan di operasional tidak dibekali skill penyelesaian masalah sehingga selalu mengandalkan pihak ketiga (biaya <i>maintenance</i> membengkak)	

Tabel 3. 2 Analisis SWOT Divisi Building Management



### C. Construction & Interior

Strengths	Opportunities
1. Tidak bergantung pada grup Bank Mandiri dari sisi penjualan	1. Besarnya pasar dari grup Bank Mandiri yang dapat dioptimalisasi
2. <i>Track record</i> negatif di beberapa region Bank Mandiri telah dicabut untuk proyek anggaran di bawah Rp 2 Miliar	2. Bertumbuhnya ukuran pasar ( <i>market size</i> ) di sektor Konstruksi
3. Memiliki <i>Track record</i> positif di Bank BUMN besar lainnya yang dapat dioptimalkan di sisi nilai klien	3. Adanya potensi penjualan dari produk parsial yang belum dikerjakan oleh kompetitor di suatu proyek
4. Telah memiliki Sertifikasi ISO dasar (ISO 9001, 14001, dan 45001)	4. Adanya potensi pengembangan pasar ke sektor-sektor yang sedang bertumbuh melalui kerjasama (ICT, <i>Data Center</i> , <i>Cloud Kitchen</i> , Logistik, Kesehatan, Residensial, dll)
5. Memiliki kontrol biaya langsung melalui kas kecil mingguan dan audit internal	5. Adanya potensi pengembangan bisnis melalui perkembangan teknologi (contoh: <i>Smart Home</i> , <i>Smart Building</i> , dll)
6. Memiliki General Manager yang berpengalaman di konstruksi, owner, dan developer properti	6. Adanya stimulus fiskal untuk percepatan sektor properti (Pembebasan PPN, Subsidi Bantuan Uang Muka, dll)
7. Memiliki General Manager yang dapat menjadi role model dari sisi etos kerja	7. Adanya potensi pengembangan bisnis melalui kepedulian terhadap aspek lingkungan (contoh: <i>Green Building</i> , dll)
Weaknesses	Threats
1. Cenderung mendapat tekanan harga yang berujung tidak profit dan rugi untuk project di grup Bank Mandiri	1. Perilaku konsumen yang cenderung sensitif terhadap harga
2. Memiliki beban tidak langsung yang terlalu besar akibat adanya bisnis yang tidak sehat (Hotel dan Villa)	2. Iklim kompetisi di luar Bank Mandiri cenderung perang harga dan kedekatan personal
3. Bidang usaha Construction & Interior cenderung bukan menjadi bisnis utama di UG Mandiri	3. Daya tawar yang kuat dari konsumen terkait kontrak pengelolaan gedung
4. Belum optimalnya <i>cross-selling</i> antar unit bisnis	4. <i>Barrier to entry</i> di sektor Konstruksi dan Interior

	cenderung rendah sehingga persaingan meningkat
5. Belum dilakukan penguncian harga pada pembelian bahan sebagai langkah efisiensi	5. Menurunnya jumlah cabang di industri Perbankan
6. Belum memiliki inovasi yang terstruktur	6. Meningkatnya akses pasar terhadap penyedia jasa konstruksi dan interior
7. Belum memiliki kajian yang kuat dalam pengembangan bisnis	7. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya business confidence akibat pandemi
8. Belum memiliki fungsi <i>strategic business development</i> yang memadai	8. Peningkatan biaya akibat meningkatnya Upah Minimum Provinsi
9. Terdapat tumpang tindih <i>job description</i> akibat kurangnya karyawan yang kompeten di bidang tertentu	

Tabel 3. 3 Analisis SWOT Divisi Construction & Interior

#### D. Property Rental

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri yang memiliki reputasi yang baik kepada konsumen potensial	1. Besarnya pasar dari grup Bank Mandiri yang dapat dioptimalisasi
2. Keperluan investasi pembangunan properti setelah mendapatkan Surat Komitmen Sewa	2. Bertumbuhnya ukuran pasar ( <i>market size</i> ) di sektor Property Rental di jangka menengah ke panjang
3. Memiliki kepastian harga sewa dan kenaikannya terukur	3. Adanya potensi pengembangan pasar ke sektor-sektor yang sedang bertumbuh melalui kerjasama (ICT, Data Center, Cloud Kitchen, Logistik, Kesehatan, Residensial, dll.)
4. Tanggap dalam merespon kerusakan atau masalah lainnya di properti yang disewa	4. Adanya potensi pengembangan bisnis pada jasa <i>virtual office</i> dan <i>co-working space</i>
5. Memiliki akses informasi terhadap relokasi cabang di pihak afiliasi	5. Potensi pengembangan akses pemasaran melalui <i>marketplace</i> sewa properti
6. BOD & KADIV secara umum memiliki jaringan bisnis yang baik	6. Adanya potensi pengembangan bisnis pada sektor di luar

	Property Rental ( <i>property investment</i> ) melalui KSO
7. BOD & KADIV secara umum memiliki komitmen pengembangan bisnis	7. Adanya potensi properti yang <i>undervalue</i> akibat pandemi
<b>Weaknesses</b>	<b>Threats</b>
1. Memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap Bank Mandiri	1. Menurunnya jumlah cabang di industry Perbankan
2. Nilai klien yang besar dari Bank Mandiri belum termanfaatkan secara optimal	2. Meningkatnya kompetisi akibat digitalisasi yang memudahkan akses bagi konsumen
3. Memiliki <i>Break Even Point</i> yang cenderung lama (10 tahun)	3. Meningkatnya jasa <i>freelancer</i> yang merampingkan struktur organisasi dan tidak memerlukan kantor
4. Aset properti yang <i>unutilized</i> dalam jangka waktu yang panjang (bahkan sampai 5 tahun)	4. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya business confidence akibat pandemic
5. Belum memiliki kajian yang kuat dalam bisnis eksisting dan pengembangannya	5. Adanya potensi regulasi mengenai WFH 100% akibat pandemi
6. Terdapat beberapa keputusan investasi yang tidak tepat di masa lalu tetapi belum mendapatkan solusi sehingga terus menurunkan profit	
7. Belum memiliki inovasi yang terstruktur	
8. Belum memiliki fungsi <i>strategic business development</i> yang memadai	
9. Belum memiliki kapasitas untuk mengerjakan bisnis perhotelan	

Tabel 3. 4 Analisis SWOT Divisi Property Rental

#### E. IT Business Solution

<b>Strengths</b>	<b>Opportunities</b>
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri yang memiliki reputasi yang baik kepada konsumen potensial	1. Besarnya pasar dari grup Bank Mandiri yang dapat dioptimalkan
2. Telah melihat potensi dari SBUs lain yang dapat ditingkatkan dari sisi proses, sistem, maupun data melalui teknologi	2. Pesatnya pertumbuhan potensi pasar dari luar grup Bank Mandiri

3. Tidak bergantung pada grup Bank Mandiri dari sisi penjualan	3. Masih banyak perusahaan yang belum melakukan transformasi digital
4. Memiliki nama baik untuk market di luar grup Bank Mandiri	4. Potensi pengembangan <i>startup incubator</i> untuk diversifikasi bisnis
5. Mulai melakukan penetrasi ke grup Bank Mandiri melalui <i>joint development</i> untuk meningkatkan kualitas pelayanan	5. Potensi pengembangan bisnis dan efisiensi biaya operasional dengan adanya perkembangan teknologi
6. Memiliki tingkat Laba Kotor yang sehat	6. Adanya potensi peningkatan kebutuhan akan infrastruktur IT atas rencana pengembangan Rupiah Digital (CDBC) oleh BI
7. Memiliki akses terhadap SDM berkualitas di vendor-vendor IT	7. Bonus demografi mengakibatkan tingginya supply tenaga kerja yang dapat dikembangkan
8. Telah memiliki kajian pengembangan produk	8. Dorongan regulasi untuk pengembangan bank digital
9. BOD & KADIV secara umum memiliki komitmen pengembangan bisnis	
10. IT BS telah memiliki DNA Digital berupa inovasi dan kolaborasi	
Weaknesses	Threats
1. Memiliki pengalaman yang terbatas dalam menangani proyek IT	1. Kompetitor yang senantiasa berinovasi
2. Belum memiliki spesialisasi tertentu yang kuat di jasa yang ditawarkan	2. Kompetitor yang cenderung menawarkan harga murah agar bisa masuk ke grup Bank Mandiri
3. Belum memiliki inovasi yang terstruktur	3. Kompetitor yang telah memiliki <i>track record</i> yang baik di grup Bank Mandiri
4. Belum memiliki fungsi <i>strategic business development</i> yang memadai	4. Tingginya persaingan untuk mendapatkan talenta IT yang berkualitas
5. Memiliki kualitas dan kuantitas SDM IT yang terbatas	5. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya <i>business confidence</i> akibat pandemi
6. Memiliki kualitas dan kuantitas SDM <i>Business Analyst &amp; Innovation</i> yang terbatas	

Tabel 3. 5 Analisis SWOT Divisi IT Business Solution

## F. Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM)

Strengths	Opportunities
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri yang memiliki reputasi yang baik kepada konsumen potensial	1. Besarnya pasar dari grup Bank Mandiri yang dapat dioptimalisasi
2. Memiliki jaringan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia	2. Bertumbuhnya jumlah ATM di Bank Daerah
3. Memiliki SLA yang merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia	3. Perubahan preferensi pada maintenance ATM (dari <i>principal</i> ke <i>non-principal</i> )
4. Memiliki <i>track record</i> atas jasa yang baik di grup Bank Mandiri	4. Potensi peningkatan penjualan melalui produk <i>bundling</i>
5. Mulai menerapkan unit kontrol untuk minimalisasi risiko <i>fraud</i>	5. Potensi pengembangan bisnis dan efisiensi biaya operasional dengan adanya perkembangan teknologi
6. Sedang dibangunnya sistem informasi untuk memudahkan proses pengawasan dan pelaporan	6. Perkembangan teknologi ATM menjadi CRM
7. Memiliki General Manager dan Tenaga Ahli yang berpengalaman di bidangnya	7. Potensi menurunnya persaingan akibat semakin ketatnya regulasi PJPUR mengenai modal usaha
8. BOD secara umum memiliki jaringan bisnis yang baik	
9. BOD & KADIV secara umum memiliki komitmen pengembangan bisnis	
Weaknesses	Threats
1. Memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap Bank Mandiri	1. Perubahan perilaku konsumen akibat <i>cashless transaction</i>
2. Biaya operasional yang tinggi (cost to income ratio)	2. Iklim kompetisi yang cenderung perang harga dan kedekatan personal
3. Belum optimalnya cross-selling antar unit bisnis	3. Penurunan jumlah ATM secara umum di kota-kota besar maupun di daerah-daerah
4. Belum dibuat mapping kebutuhan Human Capital	4. Daya tawar yang kuat dari konsumen terkait tarif pengelolaan ATM
5. Terdapat area-area yang belum mencapai skala ekonomis	5. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya <i>business confidence</i> akibat pandemi

6. Belum memiliki kajian yang kuat dalam pengembangan bisnis	6. Adanya rencana pengembangan Rupiah Digital (CDBC) oleh BI
7. Belum memiliki fungsi strategic business development yang memadai	7. Risiko sosial apabila dilakukan pengurangan jumlah SDM secara masif
8. Kompetensi SDM tidak sepenuhnya mendukung usaha	
9. Produktivitas karyawan belum sepenuhnya optimal	

Tabel 3. 6 Analisis SWOT Divisi CR-FLM

### G. Cash In Transit Processing (CITP)

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri yang memiliki potensi pasar CITP yang besar	1. Besarnya pasar dari grup Mandiri yang dapat dioptimalisasi
2. Memiliki jaringan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia	2. Besarnya pasar di luar grup Mandiri (Perbankan Nasional)
3. Memiliki SLA yang merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia	3. Besarnya pasar di luar Perbankan Nasional (Peritel Nasional yang membutuhkan Jasa <i>Cash Pickup Service</i> )
4. Memiliki <i>track record</i> atas jasa yang baik di grup Bank Mandiri	4. Potensi peningkatan penjualan melalui produk <i>bundling</i>
5. Memiliki unit kontrol yang kuat untuk mengelola risiko yang ada	5. Potensi pengembangan bisnis dan efisiensi biaya operasional dengan adanya perkembangan teknologi
6. Sedang dibangun sistem informasi untuk mendukung proses operasional, kontrol, dan pelaporan	6. Potensi menurunnya persaingan akibat semakin ketatnya regulasi PJPUR mengenai modal usaha
7. Memiliki Manager dan Tenaga Ahli yang berpengalaman di bidangnya	
8. BOD memiliki jaringan bisnis yang baik terutama di grup Mandiri	
9. Adanya dukungan dan komitmen yang kuat dari BOD terhadap pengembangan bisnis CITP	
<i>Weaknesses</i>	<i>Threats</i>
1. Memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap grup Mandiri	1. Perubahan perilaku konsumen akibat <i>cashless transaction</i>

2. Belum optimalnya cross-selling antar unit bisnis	2. Iklim kompetisi yang cenderung perang harga dan kedekatan personal
3. Belum dibuat <i>mapping</i> kebutuhan Human Capital	3. Bargaining power yang kuat dari konsumen terkait tarif Cash in Transit Processing
4. Terdapat area-area yang belum mencapai skala ekonomis	4. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya <i>business confidence</i> akibat pandemi
5. Belum memiliki kajian yang kuat dalam pengembangan bisnis	5. Adanya rencana pengembangan Rupiah Digital (CDBC) oleh BI
6. Belum memiliki fungsi <i>strategic business development</i> yang memadai	6. Risiko sosial apabila dilakukan pengurangan jumlah SDM secara masif
7. Kompetensi SDM tidak sepenuhnya mendukung usaha	
8. Produktivitas karyawan belum sepenuhnya optimal	

Tabel 3. 7 Analisis SWOT Divisi CITP

#### H. Second Level Maintenance (SLM)

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. Berafiliasi dengan Bank Mandiri yang memiliki reputasi yang baik kepada konsumen potensial	1. Besarnya pasar dari grup Bank Mandiri yang dapat dioptimalisasi
2. Memiliki jaringan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia	2. Adanya akses ke PT Jalin yang dapat dioptimalisasi
3. Memiliki pengalaman panjang dalam mengerjakan SLM	3. Bertumbuhnya jumlah ATM di Bank Daerah
4. Telah memiliki konsumen di luar Bank Mandiri	4. Perubahan preferensi pada <i>maintenance</i> dan <i>update software</i> ATM (dari principal ke non-principal)
5. Mampu menjaga kepuasan konsumen melebihi dari standar konsumen (Standar: 99,50; UG: 99,70)	5. Potensi peningkatan penjualan melalui produk <i>bundling</i>
6. Memiliki akses kepada mitra-mitra penyedia jasa SLM untuk memenuhi skala ekonomis	6. Potensi menurunnya persaingan akibat regulasi mengenai permodalan PJPUR yang cenderung merupakan entitas yang sama dengan SLM
7. Memiliki General Manager yang berpengalaman di bidangnya	7. Potensi pengembangan bisnis dan efisiensi biaya operasional

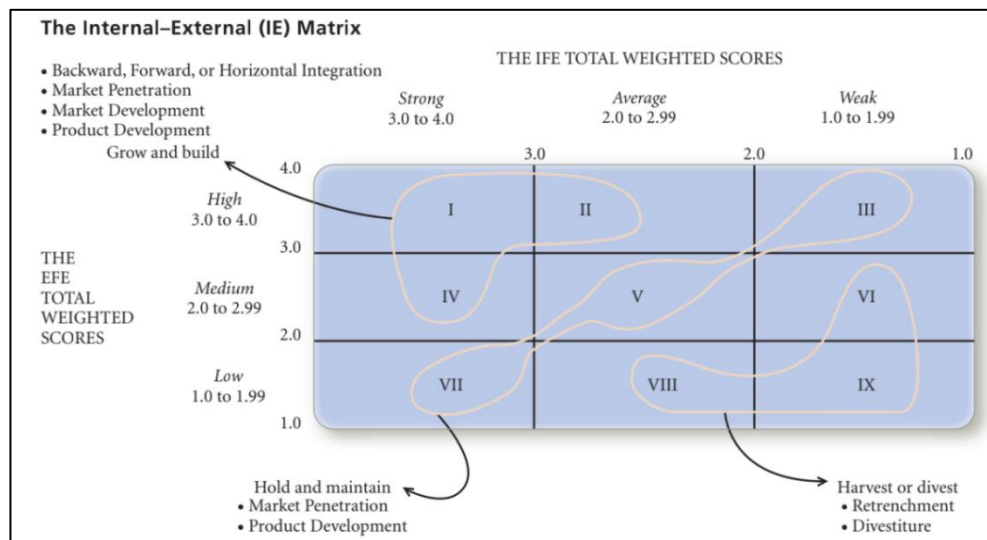
	dengan adanya perkembangan teknologi
8. BOD secara umum memiliki jaringan bisnis yang baik	8. Perkembangan teknologi ATM menjadi CRM
9. BOD & KADIV secara umum memiliki komitmen pengembangan bisnis	
<b>Weaknesses</b>	<b>Threats</b>
1. Belum optimalnya <i>cross-selling</i> antar unit bisnis	1. Perubahan perilaku konsumen akibat <i>cashless transaction</i>
2. Biaya operasional yang tinggi ( <i>Cost to Income Ratio</i> )	2. Iklim kompetisi yang cenderung perang harga
3. Belum dibuat <i>mapping</i> kebutuhan Human Capital	3. Penurunan jumlah ATM secara umum di kota-kota besar maupun di daerah-daerah
4. Belum adanya sistem untuk monitoring sisi <i>logistic &amp; repair</i>	4. Daya tawar yang kuat dari konsumen terkait tarif pengelolaan ATM
5. Belum memiliki inovasi yang terstruktur	5. Perlambatan ekonomi ( <i>prolonged economic recovery</i> ) dan menurunnya business confidence akibat pandemi
6. Belum menerapkan <i>QA Process</i> dan <i>Internal Control</i> yang memadai	
7. Belum adanya Standar Kompetensi dan SOP tertentu yang menunjang bisnis	6. Adanya rencana pengembangan Rupiah Digital (CDBC) oleh BI
7. Belum memiliki Manager dan Technical Support di fungsi-fungsi penting ( <i>Operational, Logistic &amp; Repair, dan Technical Support</i> )	
8. Belum memiliki fungsi <i>strategic business development</i> yang memadai	
9. Belum memenuhi kualitas dan kuantitas SDM ideal (skill <i>hardware</i> di semua jenis mesin ATM, <i>software engineer</i> , dan manajerial)	
10. Belum memiliki Tenaga Ahli di mesin CRM	7. Risiko sosial apabila dilakukan pengurangan jumlah SDM secara masif

Tabel 3. 8 Analisis SWOT Divisi SLM



### 3.1.2. Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE)

Sebagaimana disampaikan pada bagian metodologi, dari analisis SWOT yang disusun pada bagian sebelumnya, nilai yang didapatkan untuk level korporasi maupun masing-masing unit bisnis digunakan untuk menentukan posisi pada kuadran-kuadran di bawah ini:



Gambar 3. 1 Matriks Internal-Eksternal

Gambar di atas menunjukkan besaran strategi untuk masing-masing kuadran yang dibagi menjadi tiga kelompok, diantaranya *grow and build*, *hold and maintain*, dan *harvest or divest*, Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama, yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Pada sumbu x Matriks IE, skor bobot total IFE 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor bobot total EFE 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 tergolong sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Pertama, kuadran I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow and build*. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang,

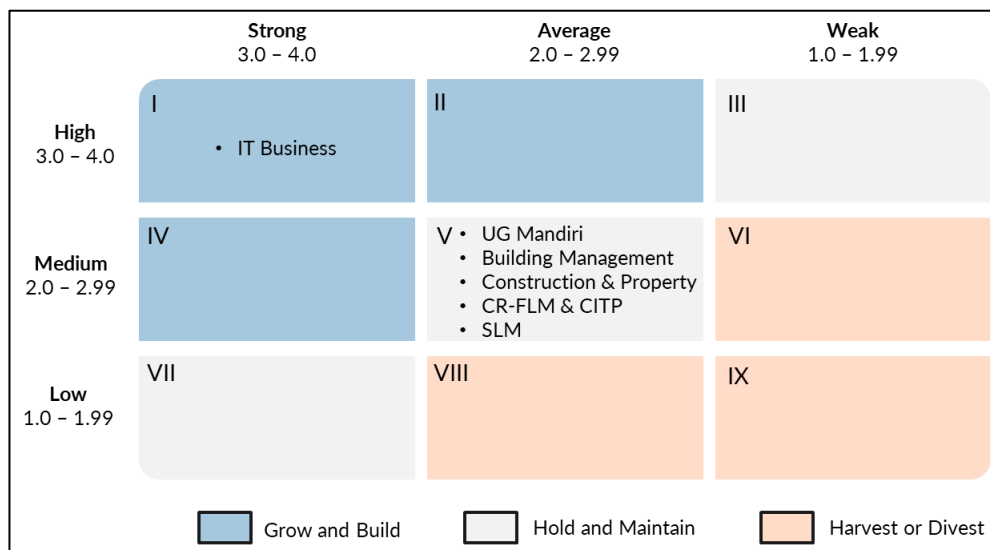
integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) paling sesuai untuk kuadran ini, Kedua, kuadran III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik dengan strategi *hold and maintain*; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk kuadran ini, Ketiga, kuadran VI, VIII, atau IX adalah *harvest or divest*, Organisasi yang sukses mampu mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di dalam atau di sekitar sel I dalam Matriks IE,

Pilihan strategi atas posisi perusahaan tersebut akan menyesuaikan posisi kuadran dari hasil analisis faktor internal-eksternal, Berdasarkan hasil identifikasi tahap pertama (Analisis SWOT) yang disajikan dalam Lampiran 2, berikut adalah hasil rangkuman perhitungan nilai tertimbang faktor internal dan eksternal PT UG Mandiri beserta unit bisnisnya:

NO.	UNIT BISNIS	KETERANGAN	SKOR	HASIL ANALISIS
1.	UG Mandiri (Korporasi)	Analisis Internal	2,03	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,00	
2.	Building Management	Analisis Internal	2,50	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,35	
3.	Construction & Interior	Analisis Internal	2,35	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,50	
4.	Property Rental	Analisis Internal	2,11	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,00	
5.	IT Business Solution	Analisis Internal	3,00	<i>Grow and Build</i>
		Analisis Eksternal	3,23	
6.	CR – FLM	Analisis Internal	2,60	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,33	
7.	CITP	Analisis Internal	2,79	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,53	
8.	SLM	Analisis Internal	2,13	<i>Hold and Maintain</i>
		Analisis Eksternal	2,57	

Tabel 3. 9 Rangkuman Analisis Faktor Internal-Eksternal

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa posisi PT UG Mandiri berdasarkan analisis SWOT dan Matriks IE berada pada kuadran I dan V dengan gambaran sebagai berikut:



Gambar 3. 2 Unit Bisnis PT UG Mandiri

Berdasarkan analisis SWOT dan Matriks IE di atas terlihat bahwa UG Mandiri secara umum, dengan unit bisnis Building Management, Construction & Property (yang meliputi Construction & Interior dan Property Rental), CR-FLM & CIP, serta SLM yang berada pada kuadran V, memiliki besaran strategi berupa *Hold and Maintain*. Dengan demikian, besaran strategi yang dapat digunakan yaitu *Market Penetration* dan *Product Development*, sehingga unit bisnis tersebut dapat berfokus untuk menawarkan produk yang sama ke pasar eksisting (*market penetration*) dan mengembangkan produk baru kepada pasar eksisting (*product development*). Pasar eksisting yaitu pasar dengan segmen yang sama, misalnya segmen perbankan, baik itu di Bank Mandiri maupun diluar Bank Mandiri, dan segmen-segmen lain yang saat ini telah dilakukan penetrasi oleh PT UG Mandiri.

Kemudian pada unit bisnis IT Business Solution berada pada kuadran I dengan besaran strategi berupa *Grow and Build*. Dengan demikian, besaran strategi yang dapat digunakan yaitu *Market Penetration*, *Market Development*, *Product Development*, dan *Backward, Forward, or Horizontal Integration*. Dalam artian, IT Business Solution dapat berfokus untuk menawarkan produk yang sama ke pasar eksisting (*market penetration*), menawarkan produk yang sama kepada

pasar eksisting (*market development*), mengembangkan produk baru kepada pasar eksisting (*product development*), dan melakukan integrasi baik secara *backward* (mengakuisisi *supplier*, dengan tujuan menurunkan tingkat skala ekonomis melalui penguasaan rantai pasok), *forward* (mengakuisisi distributor, dengan tujuan mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar), maupun *horizontal* (merger dengan pesaing, dengan tujuan untuk mengurangi kompetisi, meningkatkan *customer base*, meningkatkan kualitas pelayanan, dan meningkatkan harga).

Sebagai contoh, mengakuisisi perusahaan teknologi yang memiliki spesialisasi tertentu yang saat ini UG Mandiri memiliki kapabilitas yang terbatas, dapat dikategorikan sebagai mengakuisisi *supplier* (*backward integration*), sedangkan mengakuisisi perusahaan yang memiliki *customer base* yang kuat, baik bergerak pada industri IT maupun diluar IT, dapat dikategorikan sebagai mengakuisisi distributor (*forward integration*).

Kemudian ketika UG Mandiri memiliki keunggulan yang sangat kuat pada suatu bidang, kemudian terdapat pesaing yang berpotensi akan menghambat jalannya perusahaan dan justru akan menghasilkan keunggulan bisnis yang superior jika dilakukan merger, maka itu dikategorikan sebagai *horizontal integration*. Rincian mengenai strategi untuk masing-masing unit bisnis dijelaskan lebih lanjut pada Bab IV: Strategi Bisnis dan Inisiatif Strategis.

## BAB IV

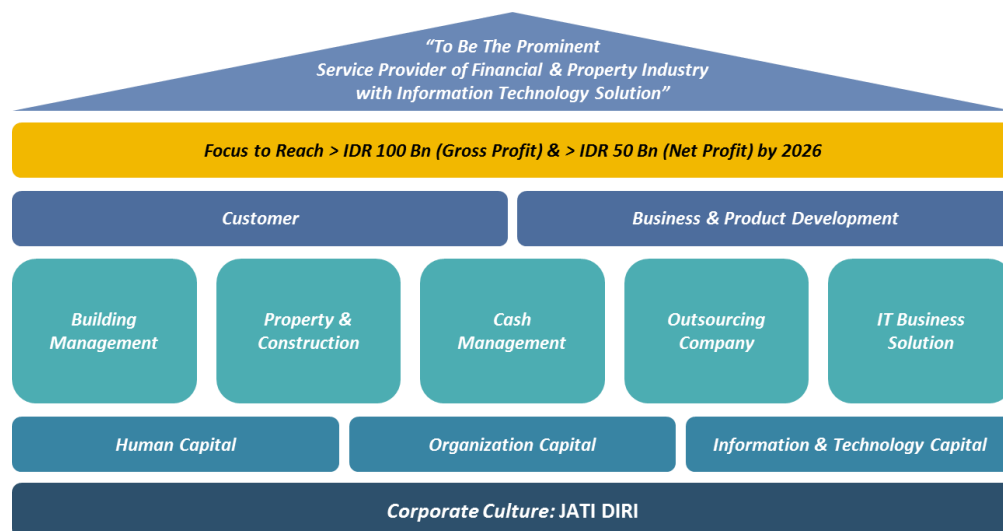
### STRATEGI BISNIS DAN INISIATIF STRATEGIS

#### 4.1. STRATEGI BISNIS

Berdasarkan gambaran strategi pada bagian sebelumnya, dibentuk strategi bisnis PT UG Mandiri melalui *building block* dan *roadmap* tahun 2022-2026 sebagai berikut:

##### 4.1.1. *Building Block* UG Mandiri 2022-2026

*Building block* dibangun untuk menegaskan pondasi, pilar, cara, dan tujuan dari suatu perusahaan pada periode tertentu. Pada tahun 2022-2026, UG Mandiri memiliki *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 1 *Building Block* PT UG Mandiri Tahun 2022-2026

Berdasarkan hasil analisis SWOT, inisiatif strategis, sampai proyeksi keuangan, dapat dirangkum bahwa pada tahun 2022-2026, PT UG Mandiri berfokus untuk mencapai target laba operasional sampai lebih dari Rp 100 Miliar dan laba bersih lebih dari Rp 50 Miliar pada tahun 2026. Hal ini untuk mencapai visi PT UG Mandiri “*To Be The Prominent Service Provider of Financial & Property Industry with Information Technology Solution*”. Untuk bisa mencapai visi dan target laba, PT UG Mandiri perlu berfokus pada Konsumen serta Pengembangan Bisnis dan Produk di PT UG Mandiri, yang akan diimplementasikan melalui 5 (lima) pilar berupa 5 (lima) lini bisnis di PT UG Mandiri, dengan pondasi berupa *Corporate Culture* (JATI DIRI), dengan

dukungan *Human Capital*, *Organizational Capital*, dan *Information & Technology Capital* yang memadai.

#### 4.1.2. Roadmap PT UG Mandiri 2022-2026

Roadmap yang dibangun oleh PT UG Mandiri periode 2022-2026 memiliki tema: *Sustaining Profitable Growth*, dengan rincian sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Roadmap PT UG Mandiri Tahun 2022-2026

##### a) Tahun 2022: Utilisasi Aset dan Pembangunan Kapabilitas Internal

Pada tahun 2022, PT UG Mandiri akan berfokus untuk meningkatkan utilisasi aset dan pembangunan kapabilitas internal melalui *employee mapping*, pemenuhan kebutuhan SDM dan pembekalan, implementasi *corporate culture*, peningkatan utilisasi aset termasuk pelepasan aset-aset yang tidak produktif, dan lain-lain dalam rangka efisiensi biaya.

##### b) Tahun 2023: Pertumbuhan Laba – Fase 1

Pada tahun 2023, fokus strategi PT UG Mandiri adalah dengan mulai meningkatkan pendapatan meskipun dengan tingkat pertumbuhan yang rendah dikarenakan adanya potensi masih berada pada tahap pembangunan kapabilitas internal dan perlunya PT UG Mandiri untuk senantiasa melakukan pengelolaan biaya yang baik.

#### c) Tahun 2024: Pertumbuhan Laba – Fase 2

Kemudian pada tahun 2024, diekspektasi kapabilitas internal PT UG Mandiri telah matang sehingga bisa fokus untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan tahun 2023 dengan tetap menjaga pengelolaan biaya yang baik.

#### d) 2025: Optimalisasi Laba

Pada tahun 2025, dengan kapabilitas internal yang telah siap untuk mencapai pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan tahun 2024, PT UG Mandiri perlu untuk memulai melakukan efisiensi biaya yang lebih baik dibandingkan tahun 2024, sehingga PT UG Mandiri dapat mencapai laba yang optimal di atas rata-rata industri.

#### e) 2026: *Intangible Development* & ITBS sebagai Kontributor Bisnis Utama

Pada tahun 2026, diharapkan PT UG Mandiri dapat berfokus pada *intangible development*, baik dari sisi *brand equity*, *customer base*, pengetahuan, karyawan dan budayanya, serta penawaran, alat, dan proses yang senantiasa mencapai performa terbaiknya. Hal ini agar dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih efisien dan memberikan dampak yang berkelanjutan bagi PT UG Mandiri.

Selain itu, pada tahun ini, ditargetkan agar IT Business Solution (ITBS) dapat menjadi kontributor bisnis utama dan sejalan dengan fokus PT UG Mandiri pada *intangible development*.

## 4.2. INISIATIF STRATEGIS

Inisiatif strategis di PT UG Mandiri berfokus pada 5 (lima) area pengembangan, di antaranya *Organizational Capital*, *Information Capital*, *Human Capital*, *Customer Base*, dan *Business & Product Development*. Kelima area pengembangan tersebut bermuara pada dampak yang sama, yaitu Peningkatan Pendapatan, Penurunan Biaya Langsung,

dan Penurunan Biaya Tak Langsung. Inisiatif strategis disusun mulai dari level korporasi sampai level divisi/unit bisnis di PT UG Mandiri dengan rincian sebagai berikut:

#### a) Level Korporasi

Inisiatif strategis yang disusun pada level korporasi difokuskan untuk pengembangan fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan, pengembangan SDM dan budaya perusahaan, dan peningkatan aspek monitoring di PT UG Mandiri, dengan rincian sebagai berikut:

##### (1) *Customer / Market Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Penguatan fungsi <i>Sales &amp; Marketing</i> , berupa pembentukan divisi terpisah, termasuk fungsi pemasaran digital dan PIC nya.	√				
2	Revitaliasasi <i>Marketing Tools</i> (berupa <i>website</i> dan media sosial).	√				
3	Peningkatan <i>branding &amp;</i> pemasaran melalui <i>digital channel (website, social media content, digital marketing)</i> .	√	√	√	√	√
4	Penambahan <i>tool/sistem Customer Relationship Management (CRM)</i> untuk mengintegrasikan proses <i>marketing, sales, customer support</i> , dan <i>delivery product</i> sesuai ekspektasi konsumen (mulai dari menciptakan <i>leads</i> , mengonversi <i>leads</i> menjadi penjualan, memastikan jika konsumen ada kendala dapat tertangani dengan baik, dan memastikan produk/jasa dapat diselesaikan dengan baik), sehingga dapat lebih mudah untuk monitoring setiap proses penjualan dan menemukan bagian-bagian yang perlu ditingkatkan.	√	√	√	√	√
5	Penguatan Penetrasi Pasar ke Grup Bank Mandiri (melalui <i>funneling</i> dan PIC untuk setiap tahapan).	√	√	√	√	√
6	Penguatan Penetrasi Pasar ke Non-Grup Bank Mandiri (melalui <i>funneling</i> dan PIC untuk setiap tahapan).	√	√	√	√	√

Tabel 4. 1 *Customer / Market Development* Level Korporasi



(2) *Human Capital Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	<i>Employee mapping</i> , baik secara kualitas maupun kuantitas, pemenuhan SDM yang dibutuhkan, dan pembekalan.	√	√			
2	Pengembangan <i>Hard &amp; Soft Competencies (training &amp; coaching)</i> .	√	√			
3	<i>Total Merit System for Individual Performance</i> .	√	√			
4	Perencanaan dan Implementasi Program Internalisasi Budaya Perusahaan.	√	√			
5	<i>Employee Engagement Program – value driven organization</i> .	√	√			
6	Implementasi DNA Digital, hasil <i>pilot project</i> di ITBS.  Digital DNA dilihat pada aspek: gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kepemimpinan yang terdistribusi, <i>learning agility &amp; controlled risk taking, profit &amp; purpose driven</i> , dan kemampuan beradaptasi.			√	√	

Tabel 4. 2 *Human Capital Development* Level Korporasi

(3) *Organizational Capital Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Penambahan fungsi <i>Process Improvement and Innovation</i> – melalui <i>process excellence agent</i> untuk memimpin tiap divisi dalam peningkatan proses internal dan inovasi.	√				
2	Penguatan fungsi <i>Strategic Performance Monitoring</i> , melalui pembentukan unit/penambahan fungsi pada suatu unit (misalnya <i>Finance &amp; Performance Management</i> ), yang ditugaskan untuk membuat <i>dashboard</i> dan melakukan monitoring perkembangan kinerja serta memastikan strategi dapat berjalan dengan baik.	√				
3	Penguatan fungsi <i>Internal Control</i> , untuk memastikan fungsi kontrol dalam SOP sudah memadai dan memastikan kontrol tersebut berjalan	√				

	dengan baik.					
4	Memosisikan <i>image</i> UG Mandiri sebagai tempat bekerja pegawai profesional yang kompeten, tidak semata-mata terikat latar belakang, historis, dan psikologis tertentu.	√	√			

Tabel 4. 3 *Organizational Capital Development* Level Korporasi

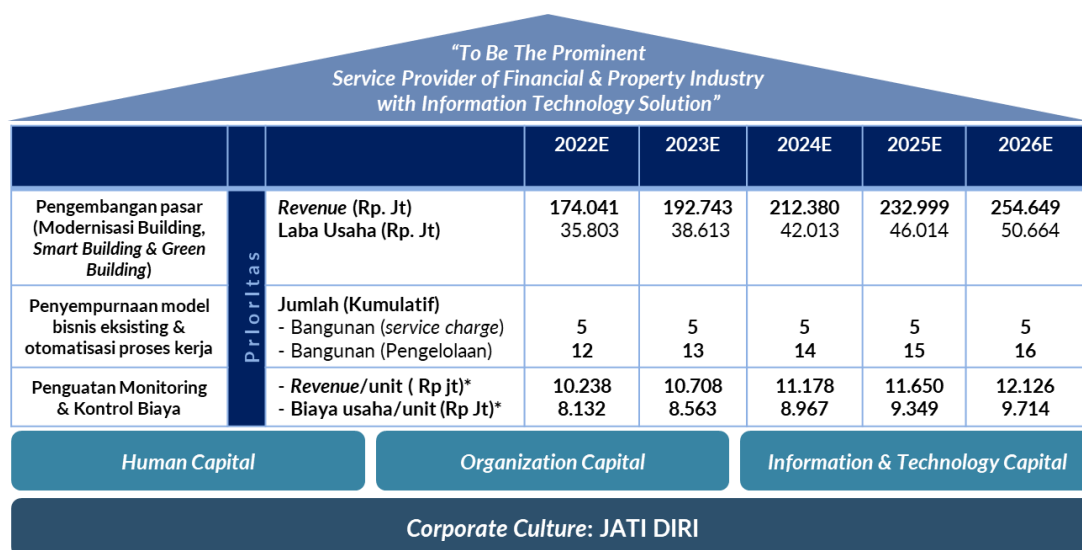
(4) *Information & Technology Capital Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Implementasi <i>dashboard monitoring performance</i> , sebagai alat yang akan digunakan oleh fungsi <i>Strategic Performance Monitoring</i> .	√				
2	Pengembangan <i>Knowledge Management System (KMS) &amp; Learning Management System (LMS)</i> , melalui pengumpulan informasi yang dimiliki oleh UG Mandiri dalam suatu <i>database/platform</i> (SOP, SE, SK, <i>Progress Report</i> , Materi <i>upgrading</i> pegawai, dan lain-lain), kemudian dibuat metode/cara karyawan mengakses dan mengetahui informasi-informasi tersebut.		√			

Tabel 4. 4 *Information & Technology Capital Development* Level Korporasi

**b) Building Management**

Inisiatif strategis pada building management memiliki fokus utama untuk meningkatkan unit gedung kelolaan, kompetensi teknis, dan *Technology based services* dengan *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 3 *Building Block Building Management*

Unit bisnis *building management* sampai dengan tahun 2026 diproyeksikan mencapai pendapatan sebesar Rp 254,6 miliar dengan laba sebesar Rp 50,6 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 10,2%.

Pada inisiatif strategis di Building Management berfokus untuk peremajaan/revisi SOP dan standar kerja, peningkatan kualitas pengelolaan melalui studi banding/*benchmarking*, pemenuhan sertifikasi organisasi dan pegawai, dan meningkatkan gedung kelolaan baru, baik yang bersifat keseluruhan maupun parsial, melalui jasa eksisting dan pengembangan jasa baru seperti *smart building* dan *green building* untuk memberikan nilai tambah bagi bisnis Building Management. Adapun rincian inisiatif strategis pada unit bisnis Building Management sebagai berikut:

(1) *Customer / Market Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Analisis potensi pasar dengan metode STP sehingga sesuai dengan targetnya dan efektif pengembangan pasarnya (di Grup Bank Mandiri & diluar Bank Mandiri)	√	√	√	√	√

2	Partnership dengan Main Contractor.	√				
3	Penggunaan dan pemasaran <i>Smart Building</i> kolaborasi dengan ITBS (implementasi <i>contactless technology, software</i> yang dapat menghubungkan seluruh perangkat, manajemen sistem informasi, <i>availability &amp; reliability network</i> , serta <i>cyber security</i> ).	√	√			

Tabel 4. 5 *Customer / Market Development Building Management*

(2) *Business & Product Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Pengembangan kustomisasi <i>help desk</i> (memastikan tidak ada tiket yang terlewat, mudah digunakan, dan <i>scalable</i> ).	√				
2	Pengembangan desain & proposal produk Modernisasi <i>Building, Smart Building</i> , dan <i>Green Building</i> ( <i>Green Building</i> : monitoring & kontrol konsumsi energi, implementasi <i>electrical appliance</i> yang hemat energi, peningkatan <i>indoor environment quality, waste management</i> : implementasi <i>Reduce, Reuse, Recycle</i> , dan <i>wastewater treatment plant</i> jika memungkinkan).	√	√			

Tabel 4. 6 *Business & Product Development Building Management*

(3) *Human Capital Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Sertifikasi Organisasi dan Pegawai	√	√			

Tabel 4. 7 *Human Capital Development Building Management*

(4) *Organizational Capital Development*

NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	Pengembangan Otomasi Proses Kerja (yang terintegrasi dengan <i>helpdesk</i> dan <i>smart building</i> , mulai dari <i>room bookings, visitor management, payments, maintenance &amp; cleaning request, reporting</i> sampai ke kantor	√				

	pusat, dan lain-lain).					
2	Pengembangan fungsi <i>Customer &amp; Supplier Management</i> (pengelolaan <i>database</i> dan <i>relationship</i> kepada konsumen potensial untuk tetap <i>up-to-date</i> mengenai informasi kebutuhan jasa dan memastikan ketersediaan <i>supplier/vendor</i> dari jasa yang berpotensi akan di <i>outsource</i> oleh Building Management ke pihak lain).	√				

Tabel 4. 8 *Organizational Capital Development* Building Management

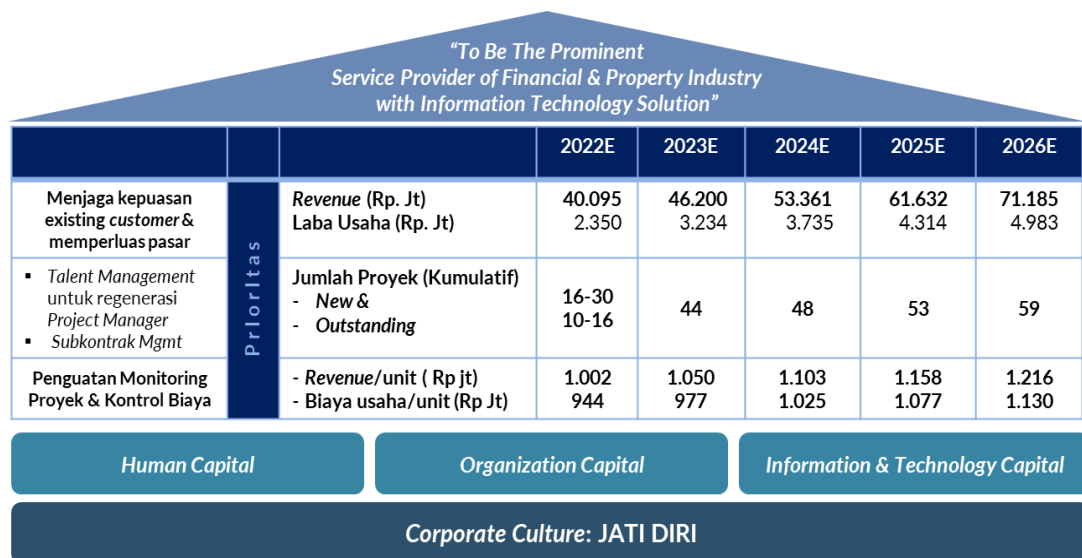
(5) *Information & Technology Capital Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Revisi SOP dan Implementasi Standar Kualitas Kerja.	√				
2	Merumuskan dan implementasi program <i>periodic benchmarking</i> dari <i>best practice</i> (sesuai kebutuhan/ <i>room of improvement</i> yang telah diidentifikasi dan penentuan perusahaan/pihak yang bisa dijadikan standar).	√	√			

Tabel 4. 9 *Information & Technology Capital Development* Building Management

**c) Construction & Property Rental**

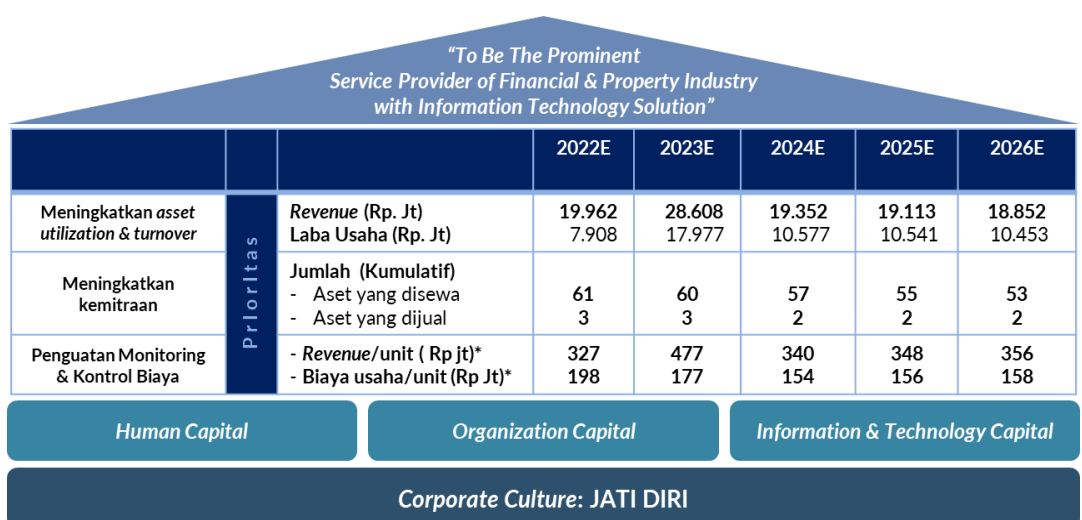
Pada Construction & Property Rental memiliki dua unit bisnis, yaitu Construction & Interior serta Property Rental. Pada unit bisnis Construction & Interior yang memiliki fokus utama untuk meningkatkan jumlah proyek konstruksi, utilisasi aset, dan pembangunan kapabilitas internal memiliki *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 4 *Building Block Construction & Interior*

Unit bisnis konstruksi dan interior sampai dengan tahun 2026 diproyeksikan mencapai pendapatan sebesar Rp 71,2 miliar dengan laba sebesar Rp 4,9 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 32,8%.

Kemudian pada unit bisnis Property Rental yang memiliki fokus utama untuk meningkatkan utilisasi aset dan pembangunan kapabilitas internal memiliki *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 5 *Building Block Property Rental*

\*) termasuk penjualan aset properti

Unit bisnis Property Rental sampai dengan tahun 2026 diproyeksikan mencapai pendapatan sebesar Rp 18,8 miliar dengan laba sebesar Rp 10,4 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 13,3%.

Kemudian inisiatif strategis pada Construction & Property Rental, difokuskan pada penyelesaian *outstanding project* yang belum selesai, peningkatan utilisasi aset, perluasan *customer base*, dan pengembangan produk/jasa baru melalui kolaborasi dengan unit bisnis lain. Adapun rincian dari inisiatif strategis pada unit bisnis Construction & Property Rental sebagai berikut:

(1) *Customer / Market Development*

NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	Analisis potensi pasar dengan metode STP sehingga sesuai dengan targetnya dan efektif pengembangan pasarnya (di Grup Bank Mandiri & diluar Bank Mandiri)	√	√	√	√	√
2	Melakukan ekstensifikasi <i>project</i> dari Bank Mandiri Group dan Non-Bank Mandiri.	√	√	√	√	√
3	<i>Co-marketing</i> konsumen Building Management, misalnya arsitektur, konstruksi, dan interior yang ramah lingkungan serta hemat energi (untuk proyek renovasi gedung), instalasi Solar PV Rooftop di gedung Building Management (Construction & Interior sebagai <i>Installer</i> ), dan lain-lain.		√	√	√	√
4	Penggarapan potensi pasar perumahan karyawan Bank Mandiri maupun bank lain: <i>property investment</i> .				√	

Tabel 4. 10 *Customer / Market Development*  
Construction & Property Rental

(2) *Business & Product Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Pengembangan ide/desain produk berbasis Digital, untuk mendukung pemasaran jasa konstruksi, melalui implementasi dan integrasi <i>Building Information Modelling</i> (BIM) serta <i>Geographic Information System</i> (GIS).	√				
2	Pengembangan ide/desain produk berbasis <i>Green</i> (ESG), untuk mendukung pemasaran jasa konstruksi, melalui arsitektur, konstruksi, dan interior yang ramah lingkungan serta hemat energi.	√				

Tabel 4. 11 *Business & Product Development*  
Construction & Property Rental

(3) *Organizational Capital Development*

NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	<i>Talent Management</i> untuk regenerasi <i>Project Leader (Manager)</i> untuk mendukung pemantauan project	√	√			

Tabel 4. 12 *Organizational Capital Development*  
Construction & Property Rental

(4) *Information & Technology Capital Development*

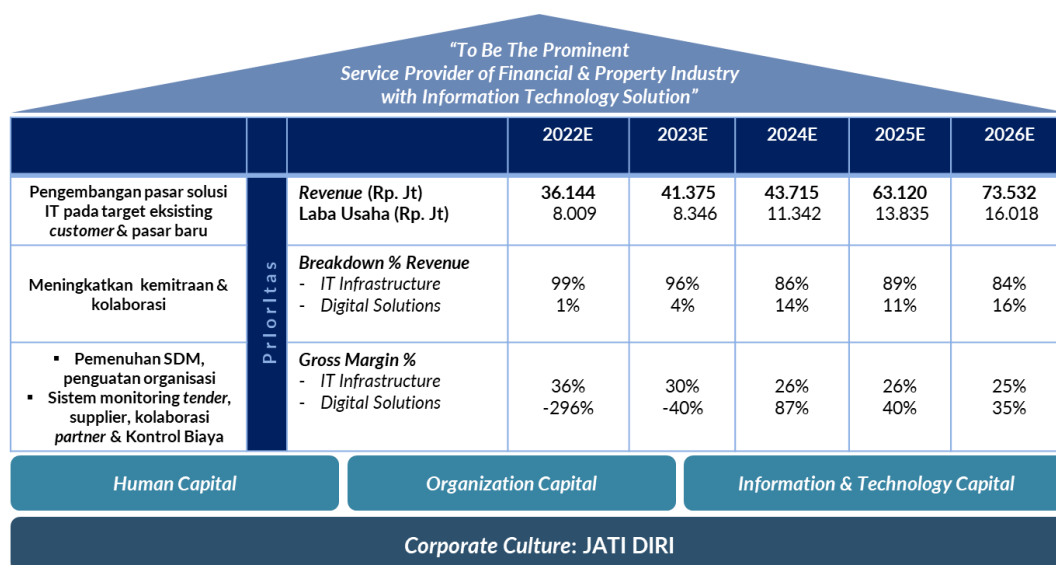
NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	Revisi SOP dan Implementasi Standar Kualitas Kerja.	√				
2	<i>Supplier management system</i> , untuk mendapatkan material yang efisien dan efektif.		√			
3	Penguatan <i>Project Management System (PMS)</i> & Pemantauan <i>progress</i> proyek dan kontrol biaya berbasis sistem.	√				

Tabel 4. 13 *Information & Technology Capital Development*  
Construction & Property Rental



#### d) IT Business Solution

Unit bisnis IT Business Solution memiliki fokus utama untuk meletakkan pondasi yang kuat untuk memperkuat pertumbuhan bisnis dengan *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 6 *Building Block IT Business Solution*

\*) Termasuk penjualan 1 produk *startup*

Unit bisnis IT Business Solution sampai dengan tahun 2026 diproyeksikan mencapai pendapatan sebesar Rp 73,5 miliar dengan laba sebesar Rp 16,0 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 20,4%.

IT Business Solution ini menjadi unit bisnis baru yang dikembangkan dan diharapkan dapat menjadi penopang pertumbuhan (*growth driver*) perusahaan dimasa mendatang, Hal ini seiring dengan perkembangan bisnis dibidang IT, Produk dan jasa dibidang IT Business Solution meliputi *IT Infastructure* (*hardware* dan jaringan komunikasi) dan *Digital Solution* (*Software Development* untuk kebutuhan *IT Startups* dan *Business to Business* (B2B) serta *media content creator* untuk kebutuhan *digital marketing*).

Kemudian inisiatif strategis pada unit bisnis IT Business Solution berfokus pada pemenuhan kebutuhan SDM, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, baik di *IT Infrastructure* maupun *Digital Solution*, Adapun rincian pada inisiatif strategis pada unit bisnis IT Business Solution sebagai berikut:

(1) *Customer / Market Development*

No.	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Pengembangan pasar di Bank Mandiri Group, dengan berkoordinasi bersama unit <i>Sales &amp; Marketing</i> .	√	√	√	√	√
2.	Pengembangan pasar di <i>Internal customer</i> UG Mandiri (lini bisnis lain), contoh: pengembangan <i>Helpdesk Building Management, Cash Management system</i> , dan lain-lain.	√	√	√	√	√
3.	Pengembangan pasar di Non-Grup Bank Mandiri, termasuk di Nasabah tertentu Bank Mandiri, dan lain-lain.	√	√	√	√	√
4.	Pengembangan pasar pada segmen <i>Merchant &amp; Retailer</i> , untuk mendukung <i>Digital Solution</i> yang menargetkan pasar ritel.	√	√	√	√	√

Tabel 4. 14 *Customer / Market Development* ITBS

(2) *Human Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	Pemenuhan <i>manning</i> pegawai kunci – GM, Manager, <i>Business Analyst</i> , dan <i>System Analyst</i> .	√				
2	Program Pengembangan SDM IT termasuk pelatihannya.	√	√			

Tabel 4. 15 *Human Capital Development* ITBS

(3) *Organizational Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Pembentukan <i>IT Brand name</i> yang spesifik.	√				
2.	Pembentukan fungsi <i>Technology &amp; Product Development</i> serta <i>Governance</i> , untuk memastikan ITBS selalu berinovasi dalam menawarkan produk yang lebih baik kepada calon konsumen, dengan tetap menjaga	√				

	<i>compliance.</i>					
3.	Pembentukan fungsi Transformasi Organisasi, untuk implementasi Digital DNA di ITBS sebagai <i>pilot project</i> dan melihat potensi untuk diimplementasikan ke seluruh UG Mandiri. Digital DNA dilihat pada aspek: gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kepemimpinan yang terdistribusi, <i>learning agility &amp; controlled risk taking, profit &amp; purpose driven</i> , dan kemampuan beradaptasi).		√			

Tabel 4. 16 *Organizational Capital Development* ITBS

(4) *Information & Technology Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Pembentukan Kebijakan dan SOP.	√	√			
2.	Pembentukan <i>Vendor, partner &amp; supplier database – create, update, monitoring.</i>	√	√			
3.	Pengembangan <i>IT Principal support &amp; Partnership.</i>		√	√		

Tabel 4. 17 *Information & Technology Capital Development* ITBS

(5) *Business & Product Development*

No.	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Digital Solution</i>						
1.	<i>Open PO*</i>	√				
2.	<i>Chatbot untuk Customer Services</i>	√				
3.	<i>API Integrator*</i>	√				
4.	<i>Content Management System (Advertising)</i>		√			
5.	<i>Sistem POS*</i>		√			
6.	<i>Home/Office Care</i>		√			
7.	<i>AI Banking</i>			√		
8.	<i>Smart &amp; Green Building</i>		√	√	√	√
9.	Pengembangan Sistem Internal lainnya		√	√	√	√

\*) Merupakan *Digital Solution* kategori *Startup Development*

Tabel 4. 18 *Business & Product Development Digital Solution* ITBS

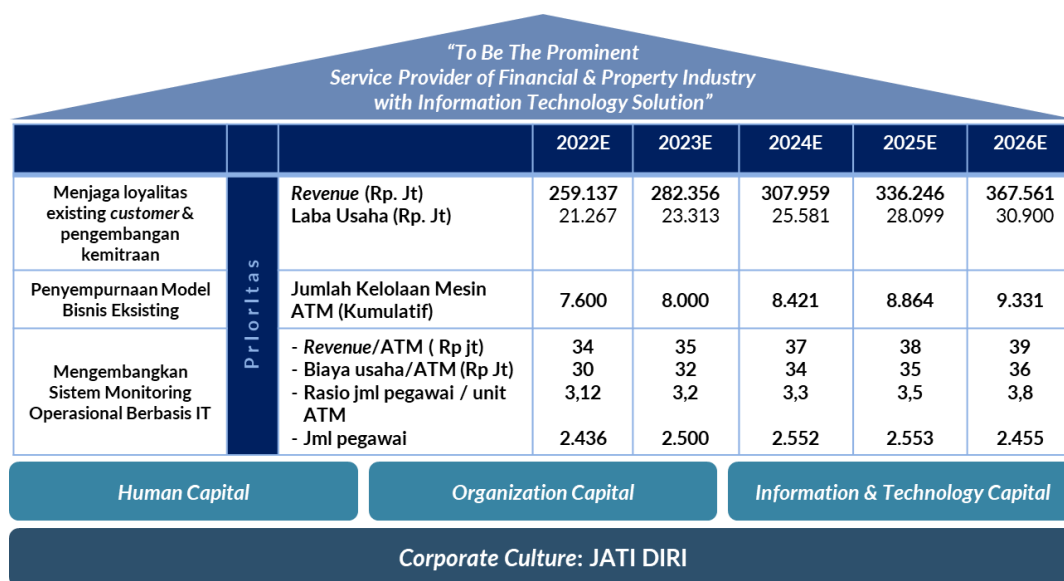
No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
<i>IT Infrastructure</i>						
1	Maintenance ATM Peripherals	√				
2	Pengadaan ATM Peripherals	√				
3	Managed Service Jaringan Komunikasi	√				
4	Perbaikan Perangkat IT	√				
5	Managed Service Sistem IT Kantor Cabang	√				
6	Managed Service Sistem IT Kantor Pusat	√				
7	Free Wifi	√				
8	EDC Rental	√				
9	POS Rental		√			
10	Sistem Integrator Jaringan WAN		√			
11	Sistem Integrator Jaringan LAN		√			
12	Penyedia Jasa Perangkat IT		√			
13	Pengadaan Cash Recycle Machine & Customer Service Machine		√			
14	Provider/Managed License Service		√			

Tabel 4. 19 Business & Product Development IT Infrastructure ITBS

Seluruh inisiatif IT Business Solution terutama yang terkait dengan produk digital (*Digital Solution*) bersifat dinamis mengikuti kecepatan dinamika IT dan *resource competencies* yang memerlukan *review* terus menerus (*subject to review*) pada saat pengambilan keputusan eksekusi proyeknya.

#### e) Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM)

Cash Replenishment-First Level Maintenance (CR-FLM) yang dikelola PT UG Arta, dengan fokus untuk mencapai rasio kelolaan sebesar 1 orang : 3,84 ATM dan menjaga rasio pendapatan dan biaya memiliki *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 7 Building Block CR-FLM

Unit bisnis CR-FLM sampai dengan tahun 2026 diproyeksikan mencapai pendapatan sebesar Rp 367,6 miliar dengan laba sebesar Rp 30,9 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 13,9%.

Kemudian inisiatif strategis pada unit bisnis CR-FLM berfokus pada *review* kebijakan & SOP serta standarisasi cabang, penguatan fungsi control, dan peningkatan penetrasi pasar, Adapun rincian pada unit bisnis CR-FLM sebagai berikut:

(1) *Customer / Market Development*

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026
1	Intensifikasi market grup Bank Mandiri, dengan membangun kedekatan personal (untuk mendapatkan informasi lebih cepat jika ada potensi tender pada CR-FLM maupun lini bisnis lain, kemudian menghubungkan ke unit <i>Sales &amp; Marketing</i> ).	√	√	√	√	√
2	Ekstensifikasi market Non-grup Bank mandiri (melalui <i>funneling</i> dengan berkoordinasi bersama unit <i>Sales &amp; Marketing</i> ).	√	√	√	√	√
3	Ekstensifikasi Konsumen segmen Cash in Transit Processing (melalui <i>funneling</i> dengan berkoordinasi bersama unit <i>Sales &amp; Marketing</i> ).	√	√	√	√	√

Tabel 4. 20 *Customer / Market Development* CR-FLM

(2) *Business & Product Development*

NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	Strategi harga yang fleksibel melalui <i>bundling &amp; cross-selling</i> .	√	√	√	√	√
2	Standarisasi setiap Cabang CR-FLM, setelah <i>reviewed</i> Kebijakan dan SOP, dan menjadikan cabang terbaik sebagai <i>benchmark</i> .	√	√			
3	Penetrasi pasar <i>IT Based CMOS services</i> ke <i>Fintech</i> dan <i>PISP (Payment Gateway, Payment Aggregator, dll)</i> , sejalan dengan potensi perubahan regulasi kedepannya (melalui <i>funneling</i> dengan berkoordinasi bersama unit <i>Sales &amp; Marketing</i> ).				√	
4	<i>Remapping</i> lokasi cabang sesuai potensi pengembangan pasar dan target rasio kelolaan 1 orang : 3,84 ATM.	√	√	√		

Tabel 4. 21 *Business & Product Development* CR-FLM

(3) *Organizational Capital Development*

NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1	Penguatan fungsi kontrol bisnis dan kontrol biaya dengan unit kerja/SDM yang memadai.	√				

Tabel 4. 22 *Organizational Capital Development* CR-FLM

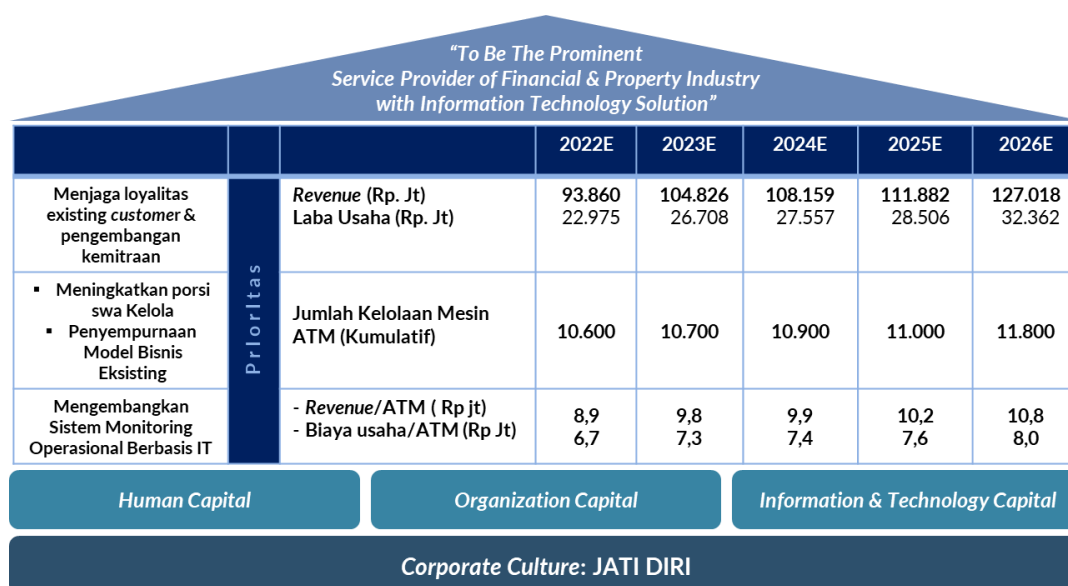
(4) *Information & Technology Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Implementasi <i>Cash Management system</i> dan pengembangannya.	√		√		√
2.	<i>Review</i> Kebijakan dan SOP.	√				
3.	Pengembangan Otomatisasi Alur Kerja bagian-bagian yang saat ini masih manual dan dapat dibuat lebih efisien dan otomatis setelah diidentifikasi melalui <i>review</i> Kebijakan dan SOP.		√	√		
4.	Pemantauan selisih secara <i>IT Based</i> untuk minimalisasi denda.		√	√		

Tabel 4. 23 *Information & Technology Capital Development* CR-FLM

#### f) Second Level Maintenance (SLM)

Second Level Maintenance (SLM) yang dikelola PT UG Arta, memiliki fokus utama untuk menjaga pengelolaan biaya melalui peningkatan rasio 1 orang : 40 ATM dan meningkatkan porsi swakelola dengan *building block* sebagai berikut:



Gambar 4. 8 Building Block SLM

Unit bisnis SLM sampai dengan tahun 2026 diproyeksikan mencapai pendapatan sebesar Rp 127,0 miliar dengan laba sebesar Rp 32,4 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 3,1%.

Adapun inisiatif strategis pada unit bisnis SLM berfokus pada *review* dan *update* kebijakan, SOP, dan SLA, pengembangan *spare parts management system*, dan meningkatkan penetrasi pasar melalui kemitraan dengan *principal*, Adapun rincian pada inisiatif strategis di unit bisnis SLM sebagai berikut:

##### (1) Customer / Market Development

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Maintain pasar Bank Mandiri, dengan membangun kedekatan personal (untuk mendapatkan informasi lebih cepat jika ada potensi tender pada SLM maupun lini bisnis lain, kemudian	√	√	√	√	√

	menghubungkan ke unit <i>Sales &amp; Marketing</i> ).					
2.	Penetrasi Pasar ke Non-Bank Mandiri (melalui <i>funneling</i> dengan berkoordinasi bersama unit <i>Sales &amp; Marketing</i> ).	√	√	√	√	√

Tabel 4. 24 Customer / Market Development SLM

(2) *Business & Product Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Strategi harga yang fleksibel melalui <i>bundling</i> .	√				
2.	Meningkatkan porsi swakelola dengan target 1 orang : 40 ATM.	√	√	√	√	√
3.	Membangun kemitraan dengan <i>principal</i> .	√				

Tabel 4. 25 Business & Product Development SLM

(3) *Human Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Program pengembangan <i>Software Engineer</i> .	√	√			

Tabel 4. 26 Human Capital Development SLM

(4) *Organizational Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Penyusunan skema dan implementasi kerjasama dengan <i>principal</i> .	√	√			

Tabel 4. 27 Organizational Capital Development SLM

(5) *Information & Technology Capital Development*

NO.	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
1.	<i>Review</i> Kebijakan dan SOP.	√	√			
2.	Pengembangan <i>spare parts management system</i> , untuk memastikan ketersediaan <i>spare parts</i> dan efisiensi biaya logistik.	√	√			
3.	Melakukan <i>update</i> SLA agar dapat lebih efisien tanpa mengurangi kualitas pelayanan.	√	√			
4.	Pengembangan Otomatisasi Alur Kerja bagian-bagian yang saat ini masih		√	√		



	manual dan dapat dibuat lebih efisien dan otomatis setelah diidentifikasi melalui <i>review</i> Kebijakan dan SOP.					
--	--	--	--	--	--	--

Tabel 4. 28 *Organizational Capital Development* SLM

#### 4.3. PROGRESS *SPIN OFF* PT UG ARTA

Berlakunya PBI Nomor 21/10/PBI/2019 tanggal 30 Agustus 2019 tentang Pengelolaan Uang Rupiah dan terbitnya Surat Bank Indonesia Nomor 22/2/DPU/Srt/B tanggal 3 Januari 2020 tentang pemenuhan kewajiban Penyelenggara Jasa Pengolahan Uang Rupiah (PJPUR) sesuai PBI tentang Pengelolaan Uang Rupiah, mengharuskan dilakukannya pemurnian usaha dan penguatan permodalan PJPUR, sehingga diputuskan untuk dilakukan pemisahan entitas (*Spin Off*) jasa *Cash Management*/PJPUR menjadi UG Arta.

Proyek *Spin Off* PJPUR yang sudah dimulai sejak 22 Januari 2020, progress saat ini telah mencapai 75%. Melalui PT UG Arta, telah dilakukan penyetoran modal tunai sebesar Rp 26,9 miliar yang terdiri dari setoran kas dan piutang yang sudah berubah bentuk menjadi kas (dibayar). Selain setoran modal kas, saat ini juga telah dilakukan proses pengalihan modal berupa aset (*inbrake*) yang terdiri dari properti investasi, kendaraan, inventaris kantor, persediaan, biaya dibayar dimuka, dan biaya yang ditangguhkan senilai Rp 90,7 miliar. Berdasarkan hasil rapat konsultasi dengan Bank Indonesia dan hasil perhitungan permodalan PT UG Arta teridentifikasi jumlah modal sebesar Rp 120,5 miliar telah terdepresiasi menjadi Rp 114,9 miliar. Hal ini mengakibatkan posisi permodalan aktual bulan Oktober 2021 menjadi tidak sesuai lagi dengan persyaratan Bank Indonesia, sehingga berdasarkan kesimpulan rapat konsultasi, maka UG Mandiri diminta menambah modal berupa aktiva tetap. Menindaklanjuti hal tersebut, maka PT UG Mandiri akan mengalihkan dua aset, yaitu Rukan Citra Raya dan Rukan Depok Magonda senilai kurang lebih Rp 10 miliar.

Selain itu, PT UG Arta telah menyelesaikan perpanjangan izin Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) dan proses administrasi perusahaan yang lain. Dengan demikian,

PT UG Arta akan segera siap untuk beroperasi setelah proses permodalan selesai, pengumuman di surat kabar, mendapatkan izin operasional dari Bank Indonesia dan pengumuman tanggal *live* operasional.

## BAB V

### PROYEKSI KEUANGAN

#### 5.1. SUMMARY ASUMSI KEUANGAN

Secara umum, proyeksi keuangan disusun berdasarkan kondisi ekonomi yang masih mengalami perlambatan dan mulai mengalami pemulihan akibat dampak pandemi Covid 19 (*prolonged economic recovery*), dengan asumsi keuangan untuk masing-masing unit bisnis sesuai strategi bisnis yang telah ditetapkan. Asumsi-asumsi yang dipergunakan dalam penyusunan proyeksi keuangan sesuai strategi bisnis dan *building block* untuk masing-masing unit bisnis dalam 5 tahun ke depan pada Bab IV, dengan *summary* sebagai berikut:

UNIT BISNIS	ASUMSI PENGELOLAAN 2022 -2026E	ASUMSI GROSS MARGIN 2022 -2026E
Building Management (# building) :		
▪ Bangunan ( <i>service charge</i> )	5	21 - 20%
▪ Bangunan (pengelolaan)	12 – 16	
Construction & Interior	40 - 59 contract	6 - 7%
Property Rental		
▪ Aset yang disewa	61 - 63	40 - 55%
▪ Aset yang dijual	2 – 3 / tahun	
IT Business Solution		
▪ <i>IT Infrastructure</i>	99 – 84%*	36-25%
▪ <i>Digital Solution</i>	1 – 16%*	-296% - (+)35%
CR-FLM & CITP		
▪ # of ATM	7.600 – 9.331	8,0%
▪ Rasio jumlah SDM / ATM	3,12 – 3,80	
SLM (# of ATM)	10.600 – 11.800	24 - 25%

\*) Based on Revenue (turnover)

Tabel 5. 1 *Summary* Asumsi Keuangan

Dengan memperhatikan kondisi keuangan secara historis dalam 3 tahun terakhir dan strategi di setiap unit bisnis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka total pendapatan diestimasi mengalami kenaikan menjadi Rp 912,8 miliar dengan laba usaha sebesar Rp 145,4 miliar dengan tingkat pertumbuhan laba usaha rata-rata tahunan (*Compounded Annual Growth Rate / CAGR*) sebesar 10,5%. Pertumbuhan laba selain didukung kenaikan juga didukung dengan efisiensi pengelolaan usaha dan operasional yang direncanakan perusahaan.

## 5.2. PROYEKSI KEUANGAN

### 5.2.1. Proyeksi Pendapatan

Asumsi pengelolaan dalam setiap unit bisnis sangat berpengaruh terhadap nilai pendapatan untuk konsolidasi perusahaan. Berdasarkan tabel di bawah ini terlihat bahwa kontribusi pendapatan terbesar dari tahun 2020 hingga proyeksi pendapatan di tahun 2026 adalah unit bisnis CR-FLM. Kontribusinya mencapai 40% dari total pendapatan perusahaan, walaupun secara CAGR dari tahun 2021 hingga tahun 2026 hanya 13,9%. Berbeda halnya dengan unit bisnis IT Business Solution, kontribusinya terhadap total pendapatan tahunan sekitar 8 - 10%, namun secara proyeksi pendapatan unit bisnis ini dapat meningkat cukup tinggi dengan CAGR tahun 2021 hingga tahun 2026 mencapai angka 28,5%. IT Business Solution menjadi unit bisnis penopang pertumbuhan (*growth driver*) perusahaan ke depannya, sejalan dengan tren perkembangan bisnis ke arah bisnis IT dan digital. Dengan berbagai portofolio bisnis yang dikelola perusahaan, maka dapat menjadi kekuatan perusahaan bahwa antara unit bisnis satu dengan lainnya akan terus saling mengisi agar pendapatan perusahaan terus mengalami kenaikan.

UNIT BISNIS (RP JUTA)	2020	AGS 2021	PROGNOSA DES 2021	RKAP DES 2021	2022E*	2026E*	CAGR 2021- 2026E
Building Management	111.186	74.400	133.020	137.923	174.041	254.649	13.87%
Construction & Interior	13.160	14.904	25.239	41.771	40.095	71.185	23.04%
Property Rental	16.626	11.092	16.965	18.579	19.962	18.852	2.13%
IT Business Solution	25.098	9.386	20.980	34.565	36.144	73.532	28.51%
CR-FLM	201.536	151.563	231.202	225.363	259.137	367.561	9.72%
SLM	41.571	52.502	93.190	40.931	93.860	127.018	6.39%
<b>Total</b>	<b>409.178</b>	<b>313.846</b>	<b>520.596</b>	<b>499.132</b>	<b>623.240</b>	<b>912.796</b>	<b>11.89%</b>

\*) E : Estimasi

Tabel 5. 2 Proyeksi Pendapatan

KOMPOSISI PENDAPATAN (%)	2020	AGS 2021	PROGNOSA DES 2021	RKAP DES 2021	2022E*	2026E*
Building Management	27%	24%	26%	28%	28%	28%
Construction & Interior	3%	5%	5%	8%	6%	8%
Property Rental	4%	4%	3%	4%	3%	2%
IT Business Solution	6%	3%	4%	7%	6%	8%
CR-FLM	49%	48%	44%	45%	42%	40%
SLM	10%	17%	18%	8%	15%	14%

\*) E : Estimasi

Tabel 5. 3 Persentase Pendapatan Terhadap Total Pendapatan

### 5.2.2. Proyeksi Laba Usaha Perusahaan

Dari tabel laba usaha di bawah ini dapat diketahui bahwa komposisi laba usaha terbesar masih didominasi oleh unit bisnis Building Management dengan CAGR dari tahun 2021 hingga tahun 2026 sebesar 10,20%. Namun jika dilihat dari kontribusi pertumbuhan rata-rata tahunan (CAGR) tahun 2021 hingga tahun 2026 terlihat bahwa pertumbuhan tertinggi dari unit bisnis Construction & Interior didorong faktor *low base effect* dan pengelolaan bisnis yang lebih baik serta unit bisnis IT Business Solution yang baru dikembangkan dan menjadi fokus pertumbuhan perusahaan selama beberapa tahun mendatang.

UNIT BISNIS (RP JUTA)	2020	AGS 2021	PROGNOSA DES 2021	RKAP DES 2021	2022E*	2026E*	CAGR 2021-2026E
Building Management	33.582	17.830	31.205	34.015	35.803	50.664	10.18%
Construction & Interior	785	1.192	1.205	2.672	2.350	4.983	32.84%
Property Rental	5.214	3.551	5.607	7.315	7.908	10.453	13.26%
IT Business Solution	11.509	3.615	6.333	7.762	8.009	16.018	20.39%
CR-FLM	-728	13.781	16.101	11.079	21.267	30.900	13.93%
SLM	19.063	16.654	27.803	8.827	22.975	32.362	3.08%
<b>Total</b>	<b>69.424</b>	<b>56.624</b>	<b>88.254</b>	<b>71.672</b>	<b>98.311</b>	<b>145.380</b>	<b>10.50%</b>

\*) E : Estimasi

Tabel 5. 4 Proyeksi Laba Usaha

KOMPOSISI LABA USAHA (%)	2020	AGS 2021	PROGNOSA DES 2021	RKAP DES 2021	2022E*	2026E*
Building Management	48%	31%	35%	47%	36%	35%
Construction & Interior	1%	2%	1%	4%	2%	3%
Property Rental	8%	6%	6%	10%	8%	7%
IT Business Solution	17%	6%	7%	11%	8%	11%
CR-FLM	-1%	24%	18%	15%	22%	21%
SLM	27%	29%	32%	12%	23%	22%

\*) E : Estimasi

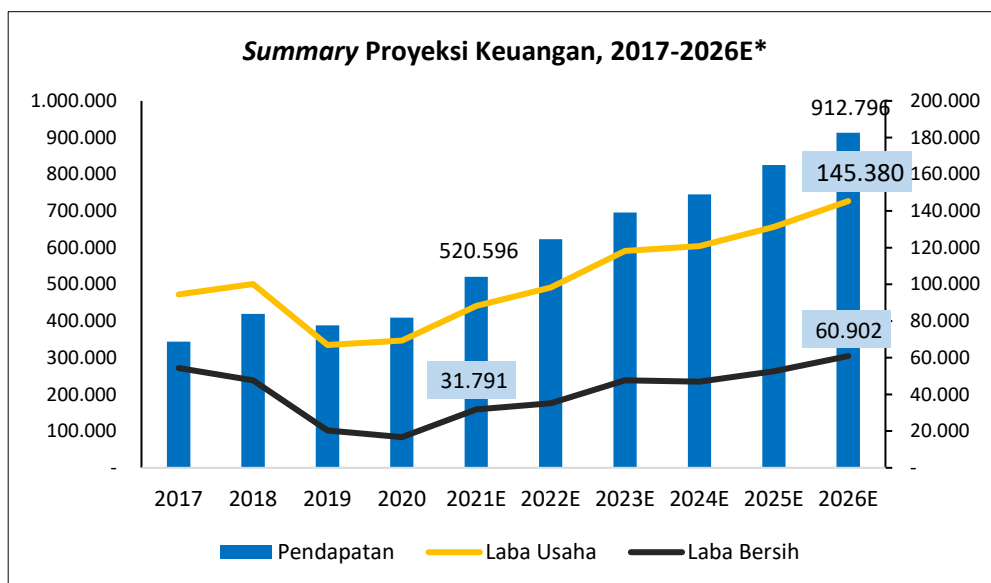
Tabel 5. 5 Persentase Laba Usaha per Unit Bisnis terhadap Total Laba Usaha

Proyeksi pendapatan dan laba usaha di atas telah mempertimbangkan faktor perlambatan ekonomi (*prolonged economic recovery*) yang terjadi sebagai dampak pandemi covid-19, sehingga pertumbuhan laba usaha dari tahun 2022 – 2026 disesuaikan tumbuh lebih moderate dengan tetap mengedepankan peluang bisnis yang berpotensi tinggi ke depannya, strategi bisnis yang lebih inovasi dan efisiensi pengelolaan bisnis.

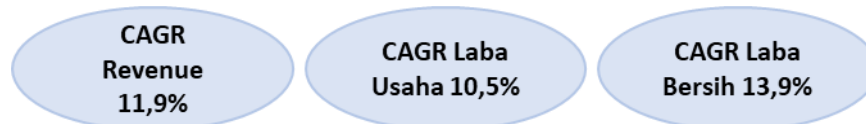
### 5.2.3. Proyeksi Keuangan Tahun 2022-2026

Proyeksi keuangan perusahaan merupakan konsolidasi proyeksi keuangan dari tiap unit bisnis yang dikelola perusahaan. Portofolio bisnis yang lebih terdiversifikasi menjadi suatu kelebihan karena setiap unit bisnis memiliki tingkat pertumbuhan dan margin yang berbeda-beda di setiap kondisi (*cycle*) ekonomi, sehingga dapat melengkapi satu dengan yang lain dan menopang pertumbuhan bisnis ke depannya.

Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan dan sebagai pedoman rencana kerja PT UG Mandiri untuk 5 (lima) tahun ke depan maka *milestone* PT UG Mandiri adalah sebagai berikut:



\*) E : Estimasi



Grafik 5. 1 Summary Proyeksi Keuangan, 2017-2026

- Pendapatan perusahaan diproyeksi mengalami kenaikan rata-rata tahunan (CAGR) sebesar 11,9% mencapai Rp 912,8 Miliar pada tahun 2026;
- Laba usaha diproyeksi mengalami kenaikan rata-rata tahunan (CAGR) sebesar 10,5% mencapai Rp 145,4 Miliar pada tahun 2026;
- Laba bersih perusahaan diproyeksikan mengalami kenaikan rata-rata tahunan (CAGR) sebesar 13,9% mencapai Rp 60,9 Miliar pada tahun 2026.

	2017	2018	2019	2020	CorpPlan 2021E*	CorpPlan 2022E*	CorpPlan 2023E*	CorpPlan 2024E*	CorpPlan 2025E*	CorpPlan 2026E*
<b>Building Management</b>										
Pendapatan Usaha	89.209	119.428	112.690	111.186	133.020	174.041	192.743	212.380	232.999	254.649
Beban Usaha	(-61.213)	(-91.037)	(-78.977)	(77.604)	(101.815)	(138.237)	(154.130)	(170.367)	(186.985)	(203.984)
<b>Laba Usaha</b>	<b>27.996</b>	<b>28.391</b>	<b>33.713</b>	<b>33.582</b>	<b>31.205</b>	<b>35.803</b>	<b>38.613</b>	<b>42.013</b>	<b>46.014</b>	<b>50.664</b>
<b>Construction &amp; Interior</b>										
Pendapatan Usaha	52.035	63.042	25.677	13.160	25.239	40.095	46.200	53.361	61.632	71.185
Beban Usaha	(49.220)	(61.711)	(24.730)	(12.375)	(24.034)	(37.745)	(42.966)	(49.626)	(57.318)	(66.202)
<b>Laba Usaha</b>	<b>2.815</b>	<b>1.331</b>	<b>947</b>	<b>785</b>	<b>1.205</b>	<b>2.350</b>	<b>3.234</b>	<b>3.735</b>	<b>4.314</b>	<b>4.983</b>
<b>Property Rental</b>										
Pendapatan Usaha	14.383	18.056	19.382	16.626	16.965	19.962	28.608	19.352	19.113	18.852
Beban Usaha	(10.664)	(11.182)	(11.972)	(11.412)	(11.358)	(12.055)	(10.631)	(8.774)	(8.571)	(8.399)
<b>Laba Usaha</b>	<b>3.719</b>	<b>6.874</b>	<b>7.410</b>	<b>5.214</b>	<b>5.607</b>	<b>7.908</b>	<b>17.977</b>	<b>10.577</b>	<b>10.541</b>	<b>10.453</b>
<b>ITBS</b>										
Pendapatan Usaha	N/A	N/A	N/A	25.098	20.980	36.144	41.375	43.715	63.120	73.532
Beban Usaha	N/A	N/A	N/A	(13.589)	(14.646)	(28.135)	(33.029)	(32.373)	(49.285)	(57.513)
<b>Laba Usaha</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>11.509</b>	<b>6.333</b>	<b>8.009</b>	<b>8.346</b>	<b>11.342</b>	<b>13.835</b>	<b>16.018</b>
<b>FLM &amp; CIT</b>										
Pendapatan Usaha	122.262	162.158	174.378	201.536	231.202	259.137	282.356	307.959	336.246	367.561
Beban Usaha	(81.980)	(121.654)	(172.858)	(202.265)	(215.101)	(237.871)	(259.042)	(282.378)	(308.147)	(336.661)
<b>Laba Usaha</b>	<b>40.282</b>	<b>40.504</b>	<b>1.520</b>	<b>(728)</b>	<b>16.101</b>	<b>21.267</b>	<b>23.313</b>	<b>25.581</b>	<b>28.099</b>	<b>30.900</b>
<b>SLM</b>										
Pendapatan Usaha	66.089	57.095	55.938	41.571	93.190	93.860	104.826	108.159	111.882	127.018
Beban Usaha	(46.449)	(33.950)	(32.563)	(22.508)	(65.388)	(70.885)	(78.118)	(80.602)	(83.376)	(94.655)
<b>Laba Usaha</b>	<b>19.641</b>	<b>23.145</b>	<b>23.375</b>	<b>19.063</b>	<b>27.803</b>	<b>22.975</b>	<b>26.708</b>	<b>27.557</b>	<b>28.506</b>	<b>32.362</b>
<b>Total Revenue</b>	<b>343.978</b>	<b>419.779</b>	<b>388.064</b>	<b>409.178</b>	<b>520.596</b>	<b>623.240</b>	<b>696.107</b>	<b>744.925</b>	<b>824.991</b>	<b>912.796</b>
<b>Total Beban Usaha</b>	<b>(249.525)</b>	<b>(319.533)</b>	<b>(321.100)</b>	<b>(339.753)</b>	<b>(432.342)</b>	<b>(524.929)</b>	<b>(577.916)</b>	<b>(624.120)</b>	<b>(693.682)</b>	<b>(767.415)</b>
<b>Total Laba Usaha</b>	<b>94.453</b>	<b>100.246</b>	<b>66.964</b>	<b>69.424</b>	<b>88.255</b>	<b>98.311</b>	<b>118.191</b>	<b>120.806</b>	<b>131.309</b>	<b>145.380</b>
<b>Growth</b>		6%	-33%	4%	27%	11%	20%	2%	9%	11%
<b>Beban Non Usaha</b>										
Beban Pegawai	(18.630)	(19.728)	(18.618)	(13.635)	(16.721)	(18.353)	(20.189)	(21.198)	(22.258)	(23.371)
Beban Umum	(9.864)	(13.927)	(16.569)	(18.120)	(25.360)	(27.962)	(30.759)	(32.296)	(33.911)	(35.607)
<b>Jumlah Beban Operasional</b>	<b>(28.494)</b>	<b>(33.655)</b>	<b>(35.186)</b>	<b>(31.755)</b>	<b>(42.080)</b>	<b>(46.316)</b>	<b>(50.947)</b>	<b>(53.494)</b>	<b>(56.169)</b>	<b>(58.978)</b>
Beban Bunga Pinjaman	(987)	(1.084)	(1.843)	(2.921)	(4.122)	(2.985)	(3.856)	(4.026)	(3.972)	(4.150)
<b>Jumlah Beban Non Usaha</b>	<b>(29.481)</b>	<b>(34.739)</b>	<b>(37.029)</b>	<b>(34.676)</b>	<b>(46.203)</b>	<b>(49.301)</b>	<b>(54.803)</b>	<b>(57.520)</b>	<b>(60.141)</b>	<b>(63.127)</b>
<b>Growth</b>		17,84%	6,59%	-6,35%	33,24%	6,70%	11,16%	4,96%	4,56%	4,96%
<b>Pendapatan (Beban) Lain-lain</b>										
<b>Jumlah Pendapatan (Beban) Lain-lain</b>	<b>7.640</b>	<b>710</b>	<b>497</b>	<b>(3.937)</b>	<b>7.041</b>	<b>6.334</b>	<b>6.651</b>	<b>6.983</b>	<b>7.333</b>	<b>7.699</b>
<b>Laba Sebelum Pajak</b>	<b>72.612</b>	<b>66.217</b>	<b>30.432</b>	<b>30.812</b>	<b>49.093</b>	<b>55.345</b>	<b>70.039</b>	<b>70.269</b>	<b>78.501</b>	<b>89.952</b>
Pajak Kini	(10.119)	(10.423)	(1.415)	(3.118)	(4.910)	(5.133)	(8.405)	(8.432)	(9.420)	(10.794)
Pajak Final	(8.176)	(8.168)	(8.697)	(10.965)	(12.391)	(14.988)	(13.922)	(14.899)	(16.500)	(18.256)
<b>Jumlah Beban Pajak</b>	<b>(18.295)</b>	<b>(18.590)</b>	<b>(10.112)</b>	<b>(14.083)</b>	<b>(17.302)</b>	<b>(20.121)</b>	<b>(22.327)</b>	<b>(23.331)</b>	<b>(25.920)</b>	<b>(29.050)</b>
<b>Laba Tahun Berjalan</b>	<b>54.317</b>	<b>47.627</b>	<b>20.320</b>	<b>16.728</b>	<b>31.791</b>	<b>35.224</b>	<b>47.712</b>	<b>46.938</b>	<b>52.581</b>	<b>60.902</b>
<b>Growth</b>		-12%	-57%	-18%	90%	11%	35%	-1,6%	12%	

\*) E : Estimasi

Tabel 5. 6 Proyeksi Laba Rugi PT UG Mandiri Tahun 2022 – 2026



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Pandemi Covid-19 telah meningkatkan penetrasi digital di Indonesia dengan menunjukkan adanya perubahan gaya hidup yang menjadi lebih digital. Dalam kondisi ini, Indonesia berperan sebagai negara dengan nilai ekonomi digital tertinggi se-Asia Tenggara. Maka dalam *Corporate Plan* ini, PT UG Mandiri bermaksud secara optimal memanfaatkan peluang-peluang besar di pasar untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang lebih baik. Sehingga perusahaan dapat mendukung pertumbuhan unit bisnis secara maksimal dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.


Demikian *Corporate Plan* ini dibuat untuk dapat dijadikan pedoman pengelolaan dan pengembangan perusahaan sebagai langkah pemetaan dari kondisi eksisting menuju kondisi yang diharapkan pada 5 (lima) tahun ke depan melalui langkah-langkah strategis untuk mencapai visi dan misi PT UG Mandiri.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Pipeline Pembangunan Gedung di Jakarta dan Surabaya, 2021-2025

#### Pipeline Pembangunan Gedung di Jakarta, 2021-2024

NO	NAMA PROYEK	LOKASI	KOTA ADMINISTRASI	SEMI GROSS AREA (M2)	STATUS PEMBANGUNAN
<b>CBD</b>					
<b>2021</b>					
1	Redevelopment Graha Binakarsa	Rasuna Said	Jakarta Selatan	20,000	Selesai
2	Daswin Tower	Rasuna Said	Jakarta Selatan	80,000	Selesai
3	Office One	Rasuna Said	Jakarta Selatan	16,357	Dalam Konstruksi
4	T Tower (BJB Tower)	Gatot Subroto	Jakarta Selatan	24,000	Dalam Konstruksi
<b>2022</b>					
5	T Tower (BJB Tower)	Gatot Subroto	Jakarta Selatan	24,000	Dalam Konstruksi
6	Thamrin Nine (Autograph Tower)	Thamrin	Jakarta Pusat	84,267	Dalam Konstruksi
7	Thamrin Nine (Luminary Tower)	Thamrin	Jakarta Pusat	40,565	Dalam Konstruksi
8	Menara BRI	Gatot Subroto	Jakarta Selatan	60,000	Dalam Konstruksi
9	Jakarta Office Tower by MORI	Sudirman	Jakarta Pusat	90,000	Dalam Konstruksi
10	St Regis Office Tower	Rasuna Said	Jakarta Selatan	40,000	Dalam Konstruksi
<b>2023</b>					
11	Indonesia Satu North Tower	Thamrin	Jakarta Pusat	62,000	Dalam Konstruksi
12	Indonesia Satu North Tower	Thamrin	Jakarta Pusat	65,500	Dalam Konstruksi
<b>Di Luar CBD</b>					
<b>2021</b>					
13	Menara Tendean	Tendean	Jakarta Selatan	26,599	Selesai
14	Wisma Barito Pacific 2	S, Parman	Jakarta Barat	26,000	Selesai
15	Sanggala Tower	TB Simatupang	Jakarta Selatan	9,900	Dalam Konstruksi
16	Pondok Indah Office Tower 5	Pondok Indah	Jakarta Selatan	37,177	Dalam Konstruksi
17	The Sima	TB Simatupang	Jakarta Selatan	59,169	Dalam Konstruksi
<b>2022</b>					
18	One Belpark Office	Fatmawati	Jakarta Selatan	17,800	Dalam Konstruksi
19	Owner Suite by Dharmawangsa	Dharmawangsa	Jakarta Selatan	24,000	Dalam Konstruksi
20	MTH 27 Office Suite	MT Haryono	Jakarta Selatan	25,000	Dalam Konstruksi
21	Maritime Tower	Yos Sudarso	Jakarta Selatan	30,084	Dalam Konstruksi
<b>2023</b>					
22	Lippo Tower Holland Village	Cempaka Putih	Jakarta Pusat	27,000	Dalam Konstruksi
23	Menara Jakarta Office Tower	Kemayoran	Jakarta Pusat	90,000	Dalam Konstruksi
<b>2024</b>					

PT USAHA GEDUNG MANDIRI	
<b>CORPORATE PLAN TAHUN 2022 - 2026</b>	

NO	NAMA PROYEK	LOKASI	KOTA ADMINISTRASI	SEMI GROSS AREA (M2)	STATUS PEMBANGUNAN
24	Southgate Office Tower	Tanjung Barat	Jakarta Selatan	30,000	Dalam Konstruksi

Sumber: Colliers Indonesia, 2021

*Pipeline Pembangunan Gedung di Surabaya, 2021-2025*

NO	NAMA PROYEK	LOKASI	SEMI GROSS AREA (M2)	STATUS PEMBANGUNAN
<b>2021</b>				
1	Satoria Tower	Surabaya Selatan	25,000	Dalam Konstruksi
2	Pelindo Place Office Tower	Surabaya Utara	54,000	Dalam Konstruksi
<b>2022</b>				
4	Capital Square	Surabaya Barat	9,950	Dalam Konstruksi
5	One Galaxy	Surabaya Timur	31,450	Dalam Konstruksi
<b>2024</b>				
6	Citraland Vittorio Office Tower	Surabaya Barat	22,500	Dalam Perencanaan
7	Sentral Tujungan Office	Surabaya Pusat	36,000	Dalam Perencanaan
<b>2025</b>				
8	Eastcovia	Surabaya Timur	22,500	Dalam Perencanaan

Sumber: Colliers Indonesia, 2021



---

ADDRESS

**WISMA MANDIRI II, LANTAI 12**  
Jl. MH. Thamrin No. 5  
Jakarta Pusat 10340

PHONE

021 2300800

E-MAIL | WEBSITE

**info@ugmandiri.com**  
**info@ptugmandiri.com**  
**www.ptugmandiri.com**

---