

**KAJIAN TEKNIS**

**RANCANGAN PERATURAN MENTERI KELAUTAN DAN PERIKANAN TENTANG**

**ORGANISASI DAN TATA KERJA LEMBAGA PENGELOLA MODAL USAHA**

**KELAUTAN DAN PERIKANAN**

**A. PENDAHULUAN**

Dalam rangka mewujudkan organisasi dan tata kerja yang efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan, perlu melakukan penataan kembali organisasi dan tata kerja Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP) dengan mengubah Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 3/PERMEN-KP/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 2 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 3/PERMEN-KP/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan.

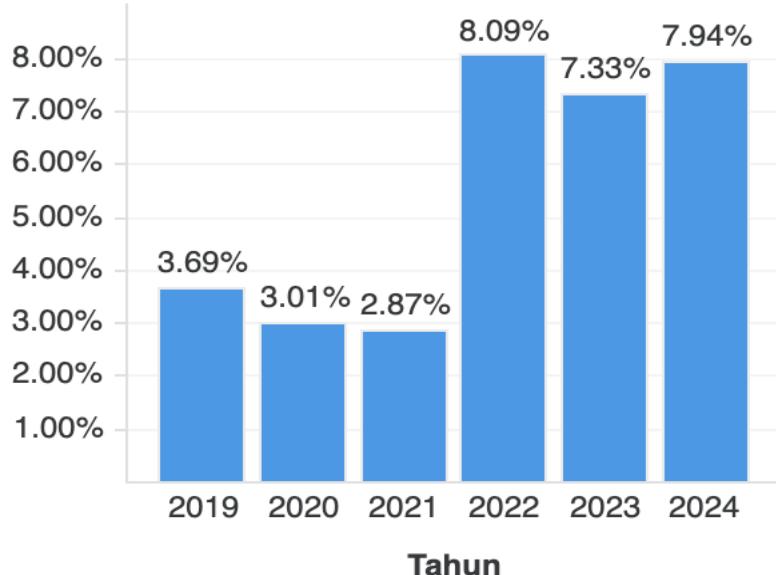
Perubahan organisasi dan tata kerja LPMUKP dilakukan guna mengantisipasi sejumlah tantangan baru yang kompleks dan untuk memperbaiki sejumlah kelemahan pada organisasi dan tata kerja eksisting, yaitu:

1. Peningkatan Rasio Non Performing Loan (NPL)

LPMUKP sejak tahun 2017 telah aktif menyalurkan dana bergulir untuk mendukung pelaku usaha perikanan dan kelautan. Saat ini LPMUKP menghadapi tantangan dalam pengelolaan risiko kredit yaitu rasio NPL atau kredit macet masih tergolong tinggi. Salah satu penyebab utama adalah kurangnya struktur organisasi yang spesifik untuk mengelola piutang. Tanpa adanya unit kerja khusus yang fokus pada pengelolaan piutang, proses penagihan, penyelamatan, dan penyelesaian piutang menjadi tidak efisien. Akibatnya, NPL terus meningkat dan berdampak negatif pada kesehatan keuangan LPMUKP.

Permasalahan utama yang dihadapi LPMUKP adalah ketidakmampuan dalam mengelola piutang secara efektif dan efisien akibat kurangnya struktur organisasi yang spesifik untuk mengelola piutang.

### Percentase NPL per Tahun



Kondisi NPL 5 (lima) tahun terakhir

## 2. Tantangan LPMUKP dalam Melaksanakan Pendampingan Terkait Program Prioritas KKP

LPMUKP memiliki peran krusial dalam mendukung program prioritas KKP terutama program Penangkapan Ikan Terukur dan Kampung Budidaya.

Namun, dalam pelaksanaannya, LPMUKP menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks. Tantangan-tantangan ini tidak hanya berasal dari internal organisasi, tetapi juga dari eksternal, seperti dinamika kebijakan dan kondisi lapangan yang beragam.

### a. Identifikasi Masalah dalam Pengelolaan Bisnis Budidaya dan Perikanan Tangkap

Dalam upaya mengoptimalkan kinerja dan efisiensi operasional di LPMUKP dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang kelautan dan perikanan, ditemukan adanya tantangan dalam mengelola bisnis budidaya dan perikanan tangkap. Kedua jenis usaha ini, meskipun sama-sama berada dalam sektor perikanan, memiliki karakteristik dan kebutuhan operasional yang sangat berbeda. Budidaya perikanan mengharuskan pengelolaan yang intensif dan terfokus pada pengendalian lingkungan serta siklus hidup ikan. Sementara itu, perikanan tangkap lebih bergantung pada faktor eksternal seperti kondisi laut dan peraturan

penangkapan, serta melibatkan dinamika yang berbeda dalam manajemen operasional.

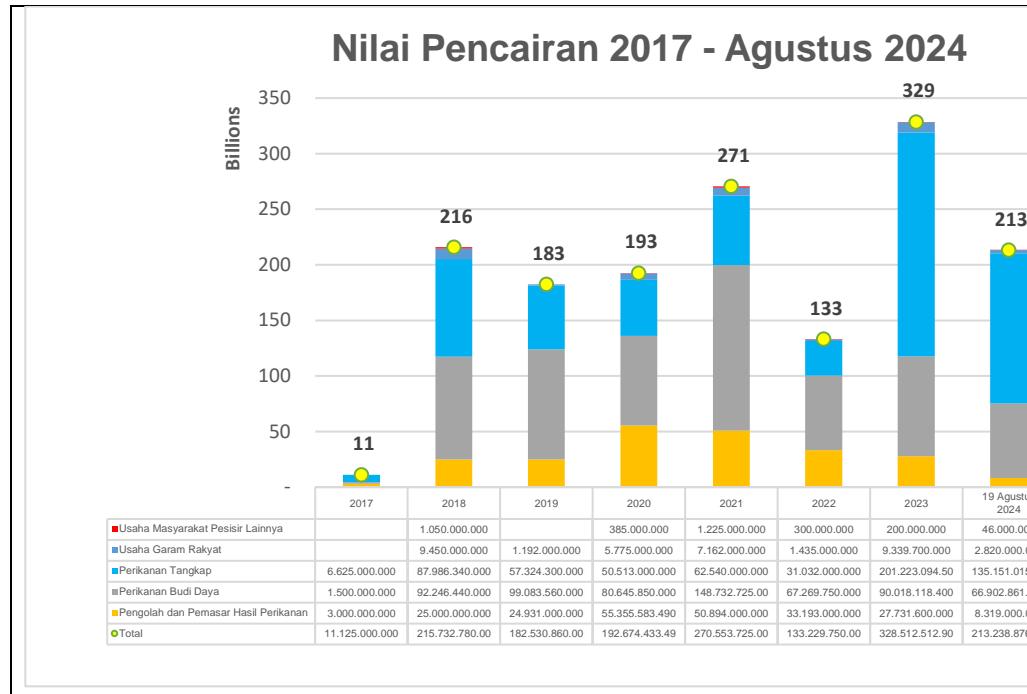
Perbedaan fundamental ini menciptakan tantangan dalam pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, dan strategi bisnis yang harus diimplementasikan. Ketidakmampuan untuk memisahkan pendekatan pengelolaan antara budidaya dan perikanan tangkap dapat menyebabkan ketidakefisienan, salah arah kebijakan, dan potensi kerugian baik dari segi operasional maupun finansial. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi perbedaan utama antara kedua jenis bisnis ini agar dapat menentukan strategi manajemen yang tepat dan mendirikan divisi-divisi khusus yang berfokus pada kebutuhan masing-masing.

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan perbedaan utama antara bisnis budidaya perikanan dan bisnis perikanan tangkap, yang menjadi dasar penting bagi keputusan untuk memisahkan kedua divisi ini:

No.	Aspek	Budidaya Perikanan	Perikanan Tangkap
1	Jenis Usaha	Produksi ikan melalui proses pembiakan di lingkungan yang terkontrol seperti kolam, tambak, atau wadah buatan lainnya.	Penangkapan ikan secara langsung dari perairan alami seperti laut, sungai, dan danau.
2	Pemilihan Komoditas	Menentukan jenis ikan (misalnya nila, lele, patin) berdasarkan karakteristik lokal, potensi pasar, dan sarana pendukung.	Fokus pada jenis komoditas ikan yang memiliki nilai jual tinggi di pasar, seringkali tergantung pada musim dan lokasi penangkapan.
3	Teknologi dan Sarana	Memilih teknologi budidaya yang tepat dan wadah seperti kolam tanah, terpal, beton, atau bulat sesuai kebutuhan dan efisiensi.	Menggunakan alat tangkap seperti jaring, pancing, atau pukat, dan kapal dengan teknologi navigasi dan pengawakan yang diperlukan.
4	Perizinan	Fokus pada perizinan lokal terkait penggunaan lahan dan lingkungan, standar teknis budidaya.	Memerlukan perizinan dari otoritas terkait untuk penangkapan ikan, seperti izin kapal, izin alat tangkap, dan pengaturan zona tangkap

5	Pembiayaan dan Operasional	Biaya lebih terfokus pada pembangunan dan pemeliharaan fasilitas budidaya, pembelian benih, pakan, dan pengelolaan air.	Biaya lebih terfokus pada operasional kapal, bahan bakar, gaji kru, pemeliharaan alat tangkap, dan logistik penangkapan.
6	Manajemen Produksi	Mengontrol produksi dari awal hingga panen, memungkinkan pengaturan jumlah produksi sesuai permintaan pasar.	Bergantung pada hasil tangkapan yang tidak pasti, yang dipengaruhi oleh cuaca, keberadaan ikan, dan kondisi perairan.
7	Monitoring dan Evaluasi	Memerlukan pemantauan secara intensif terhadap kondisi air, kesehatan ikan, dan kualitas pakan.	Memerlukan monitoring terhadap kondisi kapal, operasional kru, alat tangkap, serta pencatatan hasil tangkapan menggunakan aplikasi.
8	Lingkungan kerja	Statis dan berbasis lahan atau perairan terbatas, aktivitas di satu lokasi.	Dinamis, melibatkan operasi di laut lepas atau perairan umum, sering berpindah-pindah sesuai lokasi penangkapan.
9	Risiko	Risiko penyakit ikan, kualitas air yang buruk, dan fluktuasi harga pakan.	Risiko cuaca buruk, kecelakaan di laut, ketidakpastian hasil tangkapan, dan overfishing.
10	Potensi Pengembangan Usaha	Pengembangan usaha bisa diarahkan ke diversifikasi spesies budidaya atau peningkatan teknologi untuk efisiensi produksi.	Pengembangan usaha bisa fokus pada ekspansi wilayah penangkapan, perbaikan alat tangkap, atau peningkatan kapasitas kapal.

Sebagai informasi tambahan untuk menunjukkan kondisi realisasi dari sisi sektor usaha terutama berfokus kepada perikanan tangkap dan perikanan budidaya terlihat dari realisasi pencairan dari 2017 hingga Agustus 2024 dibawah ini:



b. Kendala Pendampingan dari Kantor Pusat

Kantor pusat LPMUKP sebagai pusat pengambilan keputusan dan koordinasi program, menghadapi sejumlah kendala dalam melaksanakan pendampingan di lapangan. Beberapa kendala yang sering dihadapi antara lain:

1) Karakteristik dan Kebutuhan yang Berbeda

Perikanan tangkap fokus pada eksploitasi sumber daya perikanan di laut dengan tantangan utama berupa keberlanjutan stok ikan, teknologi penangkapan, dan peraturan konservasi. Perikanan budidaya berfokus pada pemeliharaan dan pembesaran ikan dalam lingkungan terkontrol dengan tantangan utama meliputi manajemen kualitas air, pakan, pengendalian penyakit, dan teknologi budidaya.

2) Pembagian Perhatian dan Sumber Daya yang Tidak Optimal

Penggabungan kedua sektor dalam satu divisi dapat menyebabkan pembagian perhatian dan sumber daya yang tidak optimal, memperlambat respon terhadap kebutuhan spesifik masing-masing sektor, mengurangi fokus, dan menghambat pelaksanaan program yang efektif. Koordinasi yang tidak terfokus dapat mengakibatkan kesulitan dalam mencapai sinergi dan kolaborasi yang diperlukan.

### 3) Perubahan Kebijakan yang Dinamis

Perubahan kebijakan yang cepat dan sering terjadi di tingkat pusat dapat membuat program pendampingan menjadi tidak relevan dan sulit untuk diadaptasi.

#### c. Kendala Pendampingan di Wilayah-wilayah melalui Pendamping

Pendamping di lapangan sebagai ujung tombak pelaksanaan program pendampingan, memiliki peran krusial dalam keberhasilan program Penangkapan Ikan terukur dan Kampung Budidaya. Namun, mereka juga menghadapi sejumlah tantangan unik yang dapat menghambat efektivitas pendampingan:

##### 1) Keterbatasan Kapasitas Teknis Pendamping

Salah satu kendala dalam pelaksanaan program PIT dan Kampung Budidaya adalah kurangnya pemahaman mendalam para pendamping. Mereka seringkali tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai teknis pelaksanaan program, seperti sistem logbook, pemantauan alat tangkap, dan tata cara pelaporan pada program PIT. Begitu pula pada program Kampung Budidaya, pendamping membutuhkan pemahaman yang lebih baik tentang teknik budidaya, manajemen kualitas air, dan penanganan penyakit ikan untuk dapat memberikan pendampingan yang efektif.

##### 2) Perbedaan karakteristik antara nelayan dan pembudidaya

Karakteristik seperti tingkat pendidikan dan sikap terhadap inovasi, menjadi tantangan tersendiri dalam pelaksanaan program pendampingan. Tingkat pendidikan yang beragam di antara kedua kelompok ini menuntut pendamping untuk dapat menyesuaikan metode penyampaian informasi dan pelatihan. Selain itu, perbedaan sikap dan perilaku, terutama dalam merespons perubahan dan inovasi, juga perlu diperhatikan agar program pendampingan dapat diterima dengan baik oleh kedua kelompok.

#### 3. Struktur Organisasi LPMUKP Belum Dapat Mengakomodir Perubahan Bisnis Yang Dinamis

Struktur organisasi LPMUKP saat ini dirasa belum mengakomodir dalam hal dalam meningkatkan kinerja dan kualitas layanan. Organisasi yang kurang adaptif terhadap perubahan mengakibatkan LPMUKP tidak dapat

mengakomodir dinamika perubahan bisnis yang ada baik di sektor budidaya maupun penangkapan ikan. Untuk mengatasi ini diperlukan struktur organisasi LPMUKP yang dapat disesuaikan dengan cepat menyesuaikan dinamika bisnis yang ada.

Dengan mempertimbangkan identifikasi permasalahan tersebut, dipandang perlu adanya penyesuaian organisasi dan tata kerja LPMUKP sebagai berikut:

1. Pembentukan 2 Divisi Terpisah untuk Dukungan Program Prioritas

Pembentukan dua divisi yang terpisah yaitu Divisi Bisnis I dan Divisi Bisnis II untuk mengakomodir Program Prioritas Kementerian Kelautan dan Perikanan yaitu Penangkapan Ikan Terukur dan Kampung Budidaya. LPMUKP diharapkan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pengembangan sektor perikanan di Indonesia.

Manfaat Pembentukan Dua Divisi Terpisah

- a. Peningkatan Fokus dan Efektivitas: Masing-masing divisi dapat merumuskan strategi dan program yang lebih spesifik sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan sektor yang ditangani.
- b. Peningkatan Efisiensi: Alokasi sumber daya dapat dilakukan secara lebih optimal, sehingga program-program pendampingan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien.
- c. Peningkatan Respon: Masing-masing divisi dapat lebih cepat merespon perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan dari pelaku usaha.

2. Peleburan Tugas dan Fungsi Divisi Pengelolaan Aset ke Divisi Bisnis

Pembentukan divisi Pengelolaan Aset dan Pengembangan usaha bermaksud untuk meningkatkan kapasitas pelaku usaha skala mikro kecil dan menengah sektor kelautan dan perikanan. Dalam hal ini, masyarakat dan/atau pelaku usaha skala mikro kecil dan menengah sektor kelautan dan perikanan yang tergabung dalam Kelompok Usaha Bersama atau Koperasi yang berfungsi sebagai mitra pengelola aset KKP (baik berupa lahan, tambak/kolam, cold storage, maupun pabrik es yang berada di Balai Budidaya, Politeknik KP ataupun Pelabuhan Perikanan), dapat mengajukan dan memperoleh pinjaman dana bergulir dari LPMUKP.

Pola ini juga bertujuan sebagai inkubasi bisnis dan untuk mengoptimalkan daya guna dan hasil guna atas aset KKP yang saat ini belum dioptimalkan

pemanfaatannya. Atas kondisi diatas, LPMUKP mengusulkan agar tugas dan fungsi Divisi Pengelolaan Aset dan Pengembangan Usaha dileburkan ke dalam Divisi Bisnis. Langkah penggabungan ini bertujuan untuk menghindari duplikasi dalam kegiatan pembiayaan dana bergulir. Dengan memusatkan tugas dan fungsi pembiayaan dalam divisi bisnis, LPMUKP dapat mengurangi duplikasi pekerjaan, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan efisiensi operasional.

### 3. Pembentukan Divisi Pengelolaan Piutang

Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, LPMUKP mengusulkan perlu dibentuk Divisi Pengelolaan Piutang yang secara khusus bertanggung jawab untuk mengelola piutang LPMUKP. Divisi ini akan memiliki peran dan tanggung jawab sebagai berikut:

#### a. Melakukan pengingat dan penagihan piutang

Divisi ini akan melakukan *reminder* hingga penagihan piutang secara terstruktur dan sistematis untuk meningkatkan tingkat pemulihian piutang.

#### b. Melakukan penyelamatan piutang

Divisi ini akan melakukan penyelamatan piutang untuk membantu debitur menyelesaikan kewajibannya.

#### c. Menyelesaikan piutang bermasalah

Divisi ini akan menyelesaikan piutang bermasalah.

Dengan pembentukan Divisi Pengelolaan Piutang, diharapkan dapat dicapai beberapa manfaat, antara lain:

#### a. Meningkatkan Efisiensi Pengelolaan Piutang

Pembentukan Divisi Pengelolaan Piutang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dalam proses penagihan, penyelamatan, dan penyelesaian piutang bermasalah.

#### b. Meningkatkan Fokus dan Keahlian

Divisi ini akan memiliki fokus dan keahlian yang lebih tinggi dalam pengelolaan piutang, sehingga dapat meningkatkan efektivitas penagihan dan penyelesaian piutang bermasalah.

#### c. Menurunkan Tingkat NPL

Dengan pengelolaan piutang yang lebih efektif, diharapkan tingkat NPL LPMUKP dapat diturunkan.

d. Meningkatkan Kesehatan Keuangan dan Keberlanjutan Organisasi  
Penurunan tingkat NPL dan peningkatan efisiensi pengelolaan piutang diharapkan dapat meningkatkan kesehatan keuangan dan keberlanjutan organisasi.

#### 4. Penyederhanaan Birokrasi Unit Kerja Hingga Level Divisi

Birokrasi/struktur organisasi LPMUKP saat ini dinilai kurang dinamis dan profesional menghadirkan hambatan signifikan terhadap kinerja dan kualitas layanan. Permasalahan utama terletak pada inefisiensi dan kurangnya efektivitas pelayanan, serta kelincahan dalam menghadapi perubahan.

Menyadari permasalahan krusial tersebut, LPMUKP mengusulkan reorganisasi hingga level Divisi sebagai solusi mendesak. Reorganisasi diharapkan dapat meningkatkan dinamisme dan profesionalisme birokrasi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan, memperpendek waktu layanan, meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan, meningkatkan citra dan reputasi LPMUKP, meningkatkan kinerja keuangan, dan meningkatkan daya tarik LPMUKP bagi pegawai.

Selain itu, untuk meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi, LPMUKP juga mengusulkan pembentukan unit kerja di bawah divisi yang dapat berfungsi sebagai Tim Kerja. Tim Kerja akan dibentuk sesuai kebutuhan yang dapat merespon lebih cepat dan tepat terhadap tantangan dan dinamika yang dihadapi. Diharapkan mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien, mendukung percepatan dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

## B. MATERI YANG AKAN DIATUR

Materi yang diatur dalam Rancangan Peraturan Menteri ini, yaitu:

1. Ketentuan Umum;
2. Kedudukan, Tugas, Dan Fungsi;
3. Susunan Organisasi;
4. Tata Kerja;
5. Ketentuan Lain-Lain;
6. Ketentuan Peralihan;
7. Ketentuan Penutup; Dan
8. Bagan Susunan Organisasi.

### **C. KETERKAITAN DENGAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN LAIN**

Peraturan perundang-undangan yang menjadi landasan hukum dalam penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ini, yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
3. Peraturan Presiden Nomor 193 Tahun 2024 tentang Kementerian Kelautan dan Perikanan;
4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum; dan
5. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan.

### **D. PENUTUP**

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan, akan menjadi dasar pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan. Penyusunan Organisasi dan Tata Kerja dengan alur kerja yang jelas memastikan kinerja Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan lebih efektif, efisien dan responsif terhadap dinamika lingkungan strategis dan kebutuhan masyarakat.