



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PTPN V
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

TESIS

**DIAJENG WIKAN PARAMASTRI
0906499120**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
DESEMBER 2010**

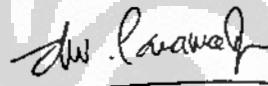
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Diajeng Wikan Paramastri

NPM : 0906499120

Tanda tangan :



Tanggal : 16 Desember 2010

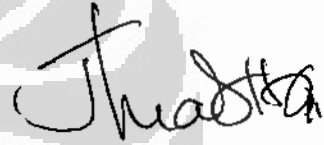
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Diajeng Wikan Paramastri
NPM : 0906499120
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PTPN V
dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

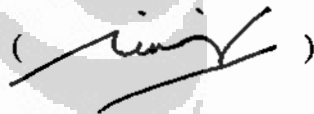
Telah berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

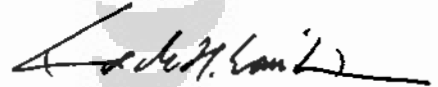
Pembimbing : Thomas H. Secokusumo, MBA



Penguji : Dr. Lindawati Gani



Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah swt, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Progran Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan karya akhir ini.
3. Ibu Dr. Lindawati Gani dan Bapak Dr. Gede Harja Wasistha selaku dosen penguji yang telah membantu saya memperbaiki isi dari tesis ini.
4. Para dosen Program Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah banyak memberikan bekal berbagai disiplin ilmu maupun berbagi pengalaman kepada penulis.
5. Bapak Edgar Ekaputra, M.M, atas bimbingannya selama mentoring dengan beliau, mengenai berbagai pelajaran tentang hidup dan juga untuk “rule the world”.
6. Bapak, Ibu, Mbak Ika, Mas Dana, Mas Dimas, ChiyaChiyyo atas doa dan dukungan dari awal kuliah hingga proses penyusunan karya akhir ini.
7. Mbah Trie (Apie), Om Uu, Tante Dani, Mbak Ridy, Mbak Lina, Mas Wahyu, Dek Fikar dan keluarga besar Darmowidjoto baik di Jakarta maupun di Solo.
8. Achmad Kadhafi Sapiie, atas segala perhatian, kesabaran, doa dan dukungan selama ini.
9. Mas Ugun dan Mbak Lia dari PTPN V atas bantuan selama ini.
10. Teman-teman satu bimbingan yang telah berjuang bersama selama penyusunan karya akhir, Mas Hendra, Mbak Arum, Ghaida dan Shindy.

11. Uya, Dilla, Dini, Ayu, Vivi, Danu, Don yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
12. Ira, Tya, Fla, Cinmi, Mba Ani, Enggar, Arum, Atep, Aldila, Aldo, Pongo, Albert, Ganggas, Dedi, Dian, Agnes, Farid yang selalu memberikan keceriaan.
13. Teman-teman A091, B091, PM091 MMUI.
14. Teman-teman TI UI 2004 yang telah mensupport.
15. Segenap staff perpustakaan dan staf administrasi MMUI.
16. Teman-teman TBI (Arief, Deasy, Elang, Silvy, Dimas, dan Wita).
17. Seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi selama penyusunan karya akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan karya akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan sumangan pemikiran yang bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pembaca.

Jakarta, Desember 2010
Diajeng Wikan Paramastri

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Diajeng Wikan Paramastri
NPM : 0906499120
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PTPN V
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

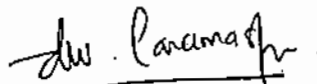
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 16 Desember 2010

Yang menyatakan



(Diajeng Wikan Paramastri)

ABSTRAK

Nama : Diajeng Wikan Paramastri
Program studi : Magister Manajemen
Judul : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PTPN V dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Bisnis kelapa sawit memiliki daya tarik tersendiri. Hal ini didukung dari keunggulan yang dimiliki kelapa sawit dibandingkan minyak nabati lainnya. Saat ini, PTPN V sedang berusaha keras untuk meningkatkan penjualannya. Namun kendala yang dihadapi PTPN V sampai saat ini adalah masih adanya *idle capacity* dan masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan masukan dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif bagi PTPN V dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan strategi dan kondisi perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis makro (PESTEL dan *five forces*), *SWOT*, *TOWS* dan peta strategi. Setiap strategi dibuat dengan menggunakan tolak ukur kuantitatif yang terukur (KPI). Tahap terakhir adalah membuat inisiatif strategik sebagai suatu *action plan* agar tujuan akhir perusahaan tercapai.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, *SWOT*, *TOWS*, peta strategi, *KPI*

ABSTRACT

Name : Diajeng Wikan Paramastri
Study Program : Magister Manajemen
Title : The Design of Performance Measurement System at
PTPN V with *Balanced Scorecard Approach*

Palm oil business has its own attractiveness. This statement is supported by the advantages that palm oil have compared to other vegetable oils. Nowadays, PTPN V is striving to increase its sales. The obstacles encountered to date by PTPN V are the existence of idle capacity and the use of traditional performance measurement to date. The purpose of this study was to provide input in designing a comprehensive performance measurement system for PTPN V by using the Balanced Scorecard concept tailored to the strategy and condition of the company. This study uses macro analysis (PESTEL and five forces analysis), SWOT analysis, TOWS analysis and strategy maps. Each strategy is made by using quantitative measurement (KPI). The last step is to create a strategic initiative as an action plan for the company to reached its final objective.

Key words : *Balanced Scorecard, SWOT, TOWS, Strategy Maps, KPI*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.6 Metodologi Penelitian	4
1.7 Sistematika Penulisan.....	5
Bab 2 Tinjauan Pustaka	6
2.1 Strategi Pencapaian Visi dan Misi Perusahaan	6
2.2 Formulasi Strategi	7
2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal	8
2.2.2 Analisis Lingkungan Internal.....	9
2.3 Perencanaan Strategik	10
2.4 Sejarah Awal <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	10
2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.6 Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.7 Empat Komponen dalam <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.7.1 Perspektif Keuangan	13
2.7.2 Perspektif Pelanggan.....	14
2.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	16
2.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	18
2.8 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> , Target dan Inisiatif Strategik.....	20
2.9 Pentingnya Kaitan Hubungan Sebab Akibat.....	21
Bab 3 Gambaran Umum Perusahaan	23
3.1 Profil Perusahaan	23
3.2 Visi, Misi dan <i>Core Value</i> Perusahaan	24
3.3 Struktur Organisasi.....	28
3.4 Produk	31

3.4.1 Kelapa Sawit	31
3.4.2 Inti Sawit	32
3.4.3 Karet	32
3.5 Sumber Daya Manusia	34
3.6 Kapasitas Produksi	35
3.7 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	36
Bab 4 Pembahasan dan Analisis	39
4.1 Analisis Kondisi Eksternal Perusahaan.....	39
4.1.1 Analisis Lingkungan Makro.....	39
4.1.1.1 Analisis Politik	39
4.1.1.2 Analisis Ekonomi	40
4.1.1.3 Analisis Sosial	43
4.1.1.4 Analisis Teknologi	44
4.1.1.5 Analisis Lingkungan	45
4.1.1.6 Analisis Hukum.....	46
4.1.2 Analisis Lingkungan Industri.....	47
4.1.2.1 Ancaman Masuknya Pendatang Baru	47
4.1.2.2 Kekuatan Pemasok	48
4.1.2.3 Kekuatan Pembeli	49
4.1.2.4 Ancaman Produk Substitusi.....	49
4.1.2.5 Persaingan Antara Perusahaan di Suatu Industri	51
4.2 Analisis Kondisi Internal Perusahaan	52
4.2.1 Keuangan.....	52
4.2.2 Sumber Daya Fisik.....	54
4.2.3 Teknologi	54
4.2.4 Sumber Daya Manusia	55
4.3 Analisis SWOT	55
4.3.1 Kekuatan (<i>Strength</i>) PTPN V.....	56
4.3.2 Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) PTPN V	56
4.3.3 Peluang (<i>Opportunity</i>) PTPN V	56
4.3.4 Ancaman (<i>Threats</i>) PTPN V.....	57
4.3.5 Analisis TOWS	57
4.4 Strategi Perusahaan Saat Ini.....	58
4.5 Peta Strategi PTPN V.....	60
4.5.1 Perspektif Keuangan	62
4.5.1.1 Peningkatan Profit.....	62
4.5.1.2 Peningkatan Efisiensi Biaya.....	62
4.5.1.3 Pengelolaan Arus Kas agar Tetap Sehat	62
4.5.1.4 Peningkatan Penjualan	63
4.5.1.5 Utilisasi Aset	64
4.5.2 Perspektif Pelanggan.....	63
4.5.2.1 Peningkatan Kualitas.....	64
4.5.2.2 Penjaminan Ketersediaan Produk di Pasar.....	66
4.5.2.3 Perluasan Produk Baru.....	67
4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	67
4.5.3.1 Peningkatan Utilisasi Mesin.....	67
4.5.3.2 Pengendalian Kualitas TBS dan Proses Produksi	68

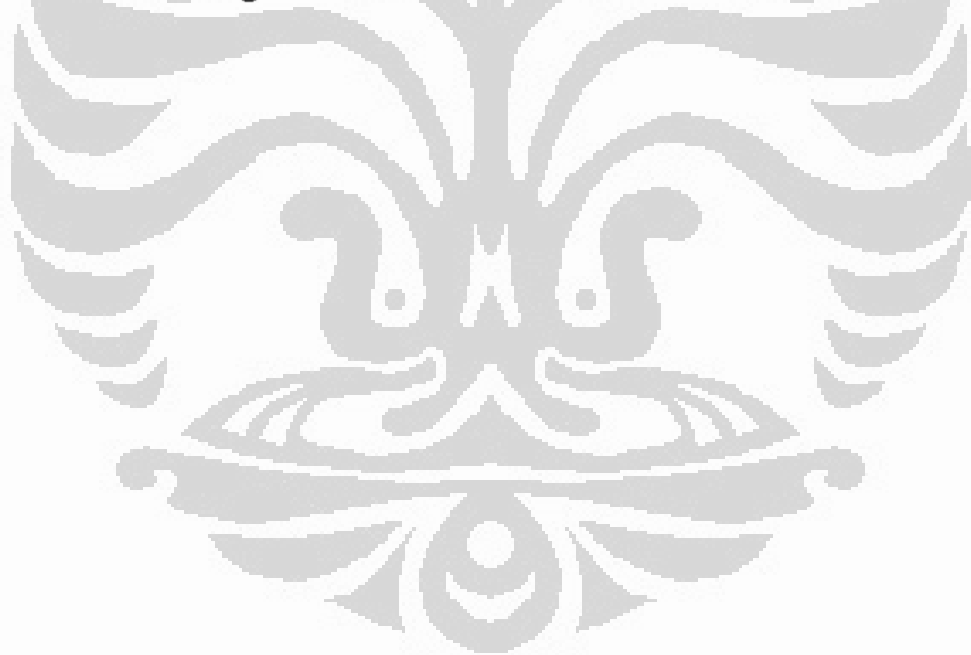
4.5.3.3 Investasi Tanaman dan Non Tanaman	69
4.5.3.4 Peningkatan Ketepatan Pengiriman	70
4.5.3.5 <i>Inventory Control</i>	71
4.5.3.6 Penggunaan Sarana Transportasi yang Efektif dan Efisien	71
4.5.3.7 Perbaikan <i>Idle Capacity</i>	72
4.5.3.8 Pembinaan Hubungan Baik dengan KPB dan Supplier Bahan Baku	73
4.5.3.9 Peningkatan Kegiatan Afiliasi	74
4.5.3.10 <i>Environment Proactive</i>	76
4.5.3.11 Sistem Pengolahan Limbah	77
3.5.3.12 PKBL	78
4.5.3.13 Perbaikan Sistem Pengaman Kebun	79
4.5.3.14 Pengendalian Risiko Perusahaan	79
4.5.3.15 Peningkatan Keselamatan Karyawan	80
4.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
4.5.4.1 <i>Human Capital</i>	81
4.5.4.2 <i>Information Technology</i>	82
4.5.4.3 <i>Organization Capital</i>	84
4.6 Perspektif, Sasaran Strategik Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategi PTPN V	85
4.7 Persiapan Implementasi BSC	94
Bab 5 Kesimpulan dan Saran	96
5.1 Kesimpulan	96
5.1.1 Kesesuaian Strategi PTPN V dengan Lingkungan Internal dan Eksternal	96
5.1.2 Usulan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> PTPN V	97
5.2 Saran	98
DAFTAR REFERENSI	99
LAMPIRAN	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Penerjemahan Misi menjadi Suatu <i>Outcome</i> yang Diharapkan	7
Gambar 2.2 <i>Five Forces</i>	9
Gambar 2.3 Peta Strategi Perspektif Keuangan	14
Gambar 2.4 Peta Strategi Perspektif Pelanggan.....	16
Gambar 2.5 Peta Strategi Proses Bisnis Internal.....	18
Gambar 2.6 Peta Strategi Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	19
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PTPN V	29
Gambar 3.2 Peta Lokasi PTPN V	30
Gambar 3.3 Luas Area Kelapa Sawit Kebun Inti dan Plasma (ha).....	33
Gambar 3.4 Luas Area Karet Kebun Inti dan Plasma (ha).....	33
Gambar 3.5 Produksi TBS Kebun inti, Plasma dan Pihak Ketiga	33
Gambar 3.6 Penjualan kelapa sawit (dalam Rp. Juta).....	34
Gambar 3.7 Penjualan karet (dalam Rp. Juta).....	34
Gambar 4.1 Produksi CPO Dunia	41
Gambar 4.2 Konsumsi CPO Dunia	41
Gambar 4.3 Pergerakan Harga CPO di Bursa Malaysia Soybean di Rotterdam ..	42
Gambar 4.4 Produk Substitusi Kelapa Sawit	50
Gambar 4.5 Pengembangan Strategi PTPN V	59
Gambar 4.6 Rancangan Peta Strategi PTPN V	61

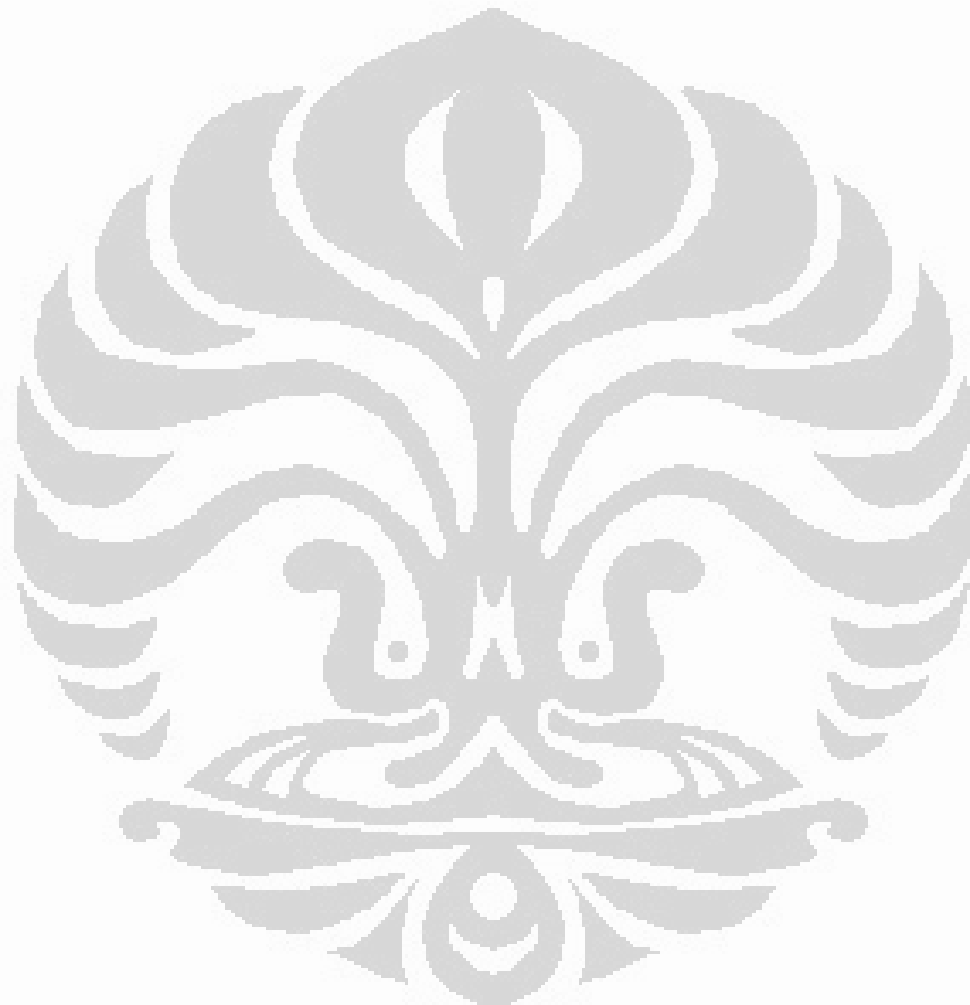
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jumlah SDM berdasarkan Jabatan / Tingkat Golongan.....	35
Tabel 3.2 Jumlah SDM berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	35
Tabel 3.3 Kapasitas Pengolahan Kelapa Sawit.....	35
Tabel 3.4 Kapasitas Pengolahan Karet.....	36
Tabel 3.5 Penyaluran Dana Bina Lingkungan PTPN V.....	36
Tabel 4.1 Produktivitas Minyak Nabati	50
Tabel 4.2 Analisis Lingkungan Industri	52
Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi PTPN V	52
Tabel 4.4 Beban Usaha PTPN V	53
Tabel 4.5 Harga Pokok Penjualan PTPNV	53
Tabel 4.6 Volume, Nilai Penjualan dan Rata-rata Harga Jual Sawit dan Karet..	54
Tabel 4.7 Matriks TOWS PTPN V	58
Tabel 4.8 Standar Kematangan Buah.....	65
Tabel 4.9 Standar Mutu Minyak Sawit	66
Tabel 4.10 Standar Mutu Karet.....	66
Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Luas Areal dan Produksi Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia menurut Propinsi dan Keadaan Tanaman.....	102
Lampiran 2 List Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit di Riau.....	105
Lampiran 3 Luas Areal Kelapa Sawit dan Karet PTPN V.....	107
Lampiran 4 Laporan dan Rasio Keuangan PTPN V.....	111
Lampiran 5 Kandungan Gizi beberapa Minyak Nabati / 100 gram.....	113
Lampiran 6 Proses Produksi Kelapa Sawit.....	114



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Maraknya persaingan usaha dan makin meningkatnya permintaan pasar membuat perusahaan berusaha mengelola sumber daya yang ada dengan lebih baik (Resse, 2010). Hal tersebut bertujuan agar perusahaan dapat bersaing dengan kompetitornya. Tidak hanya itu saja, memasuki zaman globalisasi, batas wilayah bukan merupakan halangan berarti. Hal tersebut dapat menjadi *opportunity* sekaligus *threat* bagi perusahaan. Untuk menghadapi kondisi tersebut, perusahaan diharapkan responsif menghadapi perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal. Perusahaan memerlukan suatu sistem untuk menunjang *competitive advantage*. Hal ini ditandai dengan adanya "*continuous improvement*." Dengan kata lain perusahaan membutuhkan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan seluruh elemen yang ada sehingga aktifitas dapat berjalan efektif dan efisien.

Visi, misi perusahaan yang jelas dan fokus tentunya akan membantu perusahaan saat mengaplikasikan program kerjanya (Mulyadi, 2009). Visi dan misi perusahaan tersebut selanjutnya dirumuskan ke dalam strategi bisnis perusahaan dan dijabarkan ke dalam program serta sasaran kerja. Tentunya dibuat secara aplikatif, fleksibel dan komunikatif sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Sistem penilaian kinerja perusahaan yang ada saat ini hanya fokus pada tolok ukur finansial, seperti laba perusahaan, *economic value added*, tingkat pengembalian suatu investasi. Tidak cukup hanya dilihat dari sisi finansial saja tetapi juga dari sisi non finansial, seperti visi, misi perusahaan, tingkat kepuasan pelanggan, proses operasional, dan pengembangan sumber daya manusia (Kaplan dan Norton, 2004). Kriteria tingkat kepuasan pelanggan sangat penting. Untuk itu diperlukan proses operasional yang efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi

kebutuhan pelanggan. Produk yang berkualitas dengan biaya rendah dan waktu pengiriman tepat waktu merupakan bentuk dari pemenuhan kepuasan pelanggan. Perusahaan tidak hanya memikirkan kepuasan pelanggan saja, tetapi juga harus memperhatikan kepuasan internal agar kepuasan karyawan pun dapat terjamin. Hal ini sangat krusial mengingat karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Kerjasama diantara semua elemen baik dalam maupun luar perusahaan dijadikan kriteria utama bagi kesuksesan perusahaan.

Untuk dapat menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta antara perspektif keuangan dan non keuangan, dapat digunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari hubungan sebab akibat antara berbagai sasaran strategik (Kaplan dan Norton, 1996). Setiap sasaran strategik dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung. *Balanced Scorecard* melihat dari empat perspektif yaitu *financial perspective* dan tolok ukur operasional seperti *customer perspective*, *internal business process perspective*, *learning and growth perspective* (Kaplan, 1996). Ketiga komponen tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang akhirnya dapat mendorong kinerja perusahaan.

PTPN V merupakan perusahaan milik pemerintah Indonesia yang bergerak di bidang agrobisnis khususnya kelapa sawit dan karet. PTPN V sudah beroperasi selama empat belas tahun dan telah memberikan kontribusi positif kepada negara Indonesia. Seiring berjalannya waktu, banyak kendala maupun peluang yang dihadapi PTPN V baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Untuk merespon hal tersebut, PTPN V harus siap menghadapi persaingan antara pemain kelapa sawit, terutama dari kompetitor yang berasal dari Malaysia yang umumnya memiliki dana yang lebih besar. Langkah yang ditempuh PTPN V yaitu perlu menyusun strategi komprehensif yang tidak hanya mengutamakan perspektif keuangan semata agar perusahaan dapat bertahan untuk jangka waktu yang panjang. Strategi yang diterapkan harus memiliki sasaran yang terukur sehingga

perusahaan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan strategi tersebut. Implementasi konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu PTPN V dalam mengeksekusi strategi yang tepat dan mengukur keberhasilan strategi tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Terdapat peluang yang cukup menjanjikan di dalam industri perkebunan nasional. Pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk melihat kinerja suatu perusahaan, namun pengukuran kinerja secara konvensional dianggap tidak mampu mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Perusahaan dapat tetap bertahan dalam globalisasi ekonomi jika memiliki suatu sistem pengukuran kinerja yaitu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang atau yang lebih dikenal dengan *Balanced Scorecard*. Sampai sekarang PTPN V masih menggunakan metode tradisional. Selain itu, bila dilihat pada *annual report* perusahaan, terjadi penurunan nilai penjualan yang terjadi di tahun 2009 yang disebabkan produksi TBS (tandan buah segar) kebun inti menurun. Saat ini perusahaan telah memiliki strategi bersaing, namun mengalami kesulitan dalam menjalankannya. Karya akhir ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan:

1. Apakah strategi perusahaan yang selama ini diterapkan telah sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal?
2. Bagaimanakah merancang *Balanced Scorecard* yang tepat bagi PTPN V agar pelaksanaan strategi perusahaan dapat dilakukan dengan efektif?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis strategi yang sesuai bagi PTPN V baik dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.
2. Untuk memberikan masukan dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif bagi PTPN V dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Membantu perusahaan dalam hal merancang penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga diharapkan seluruh *stakeholder* (pemegang saham, karyawan dan masyarakat sekitar kebun) mengerti dan memahami tujuan yang akan dicapai perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan memberikan masukan dan gambaran bagi para akademisi untuk melakukan penelitian berikutnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian karya akhir ini dilakukan di PTPN V Riau. Perusahaan ini mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet serta mengolah hasilnya menjadi CPO (*Crude Palm Oil*), inti sawit dan beberapa jenis produk karet. Sasaran penelitian pada komoditas kelapa sawit. Hal ini dikarenakan minyak kelapa sawit (CPO) memberikan kontribusi 80% terhadap PTPN V. Penulisan karya akhir ini dibatasi sampai pembuatan *corporate strategy maps* dan indikator-indikator yang menyertainya. Peta strategi divisi dan implementasi dari peta strategi ini berada di luar pembahasan karya akhir ini.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini:

- a. Pengumpulan data sekunder
Pengumpulan data sekunder adalah pengumpulan data yang telah dimiliki perusahaan, seperti profil dan sejarah perusahaan, strategi perusahaan dan laporan keuangan.
- b. Studi literatur
Studi literatur merupakan sebagai dasari analisa terhadap penerapan konsep *Balanced Scorecard* berdasarkan studi pustaka buku, karya ilmiah maupun artikel yang berhubungan.

c. Wawancara dan diskusi

Wawancara dilakukan dengan tim manajemen dan pegawai. Selain itu dilakukan diskusi mengenai analisis permasalahan dengan manajemen puncak mengenai gambaran strategi perusahaan.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibagi ke dalam lima bab, yakni:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup pembahasan, tujuan penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas teori-teori yang berhubungan dengan penerapan *Balanced Scorecard* dan meliputi penjabaran konsep yang mendasari pengembangan sistem tolok ukur baik dari segi keuangan maupun segi non keuangan.

Bab 3 Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan gambaran umum tentang sejarah, visi, misi, nilai-nilai dasar perusahaan, struktur organisasi, strategi perusahaan, peta lokasi, produk yang dihasilkan dan kapasitas produksi.

Bab 4 Pembahasan dan Analisis

Bab ini akan membahas mengenai analisis kondisi eksternal dan internal perusahaan, penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam menyusun sistem penilaian kinerja perusahaan serta penetapan tolok ukur yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini merumuskan kesimpulan yang dirangkum dari analisis yang telah dilakukan di bab empat serta saran yang dapat diberikan untuk diimplementasikan oleh perusahaan terhadap penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk memperbaiki kinerja masa datang.

BAB 2

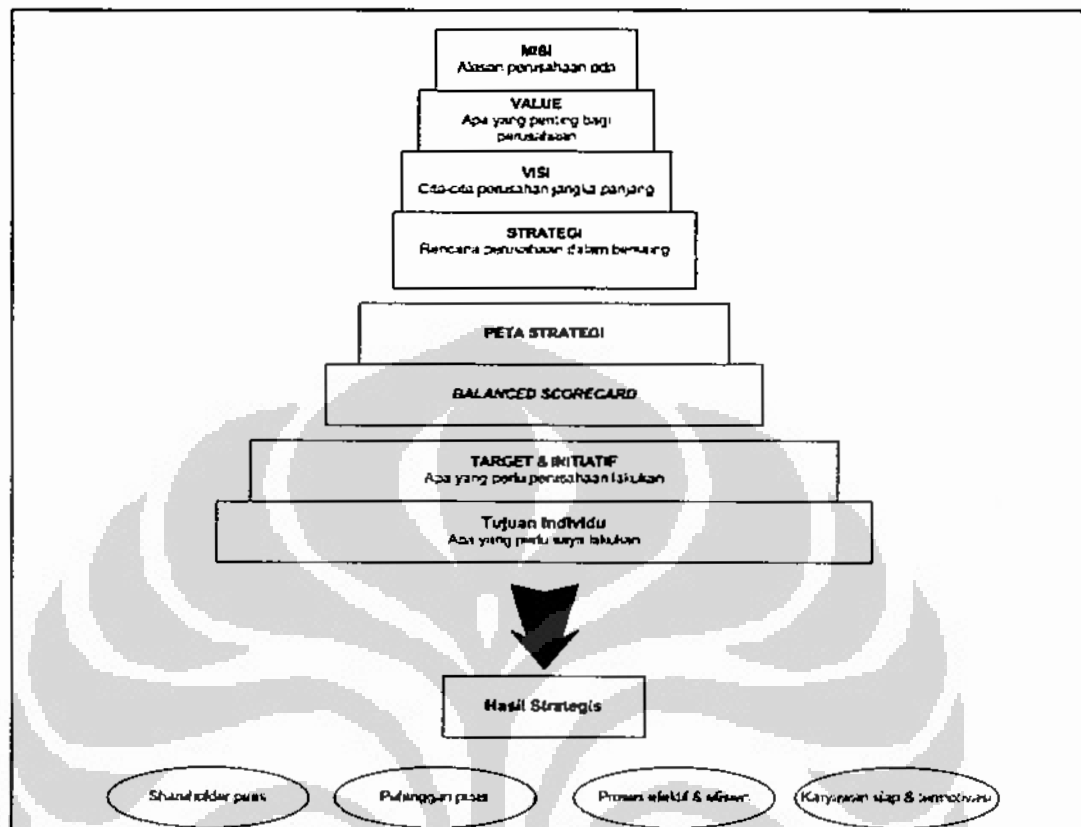
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Pencapaian Visi dan Misi Perusahaan

Jika ingin bertahan dari ketatnya suatu persaingan, perusahaan harus memiliki strategi. Suatu strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Strategi dijadikan pegangan seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan. Sebaiknya suatu visi dan misi perusahaan dibuat jelas dan fokus (Mulyadi, 2009). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan perusahaan di masa yang akan datang. *Vision statement* biasanya merupakan pernyataan sederhana dan luas, seringkali tanpa batasan. Visi merupakan *what we want to be* atau suatu keadaan yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Visi yang jelas dapat membantu menjabarkan tujuan perusahaan dan memilih sasaran strategik. Simon (2000) menyatakan misi merupakan *the reason of being* atau alasan dibentuknya organisasi. Kedua hal tersebut, misi dan visi, tentunya hanya bisa dicapai melalui sekumpulan orang yang bekerja di dalam organisasi yang tentunya memiliki *values* atau nilai yang berbeda-beda. Porter (1991) menyatakan terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan perumusan strategi usaha antara lain:

- a. Memposisikan perusahaan agar segala kemampuan dan sumber daya perusahaan dapat menjadi pertahanan terbaik terhadap kekuatan pesaing.
- b. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan persaingan melalui tindakan-tindakan strategis, sehingga dengan demikian posisi perusahaan menjadi terangkat atau lebih baik.
- c. Mengantisipasi perubahan faktor yang mempengaruhi kekuatan persaingan dan mengambil keuntungan maksimal dari perubahan itu sebelum pihak lain menyadarinya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan perusahaan akan dijabarkan ke dalam sasaran strategik.

Berikut penjabaran misi menjadi hasil yang diharapkan:



Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

Gambar 2.1 Penerjemahan Misi menjadi Suatu *Outcome* yang Diharapkan

2.2 Formulasi Strategi

Strategi dirumuskan melalui empat langkah utama yaitu: (1) *trendwatching*, yaitu identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan, (2) analisis SWOT yaitu suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

Kekuatan, faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh dari sisi keuangan, citra, keunggulan di pasar dan hubungan harmonis antara pembeli dan pemasok.

Kelemahan, faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap,

kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola maupun keahlian pemasaran serta citra perusahaan.

Peluang, faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan pembeli dan pemasok.

Ancaman, faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatkan *bargaining power* dari sisi pemasok dan pembeli, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

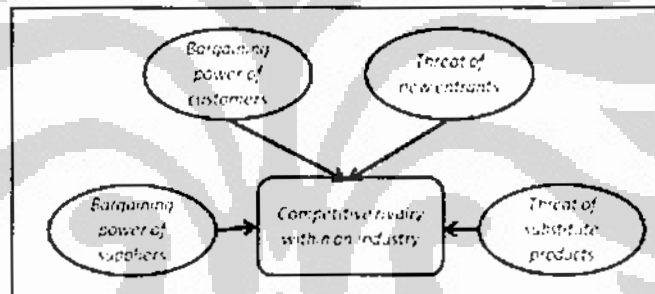
Setelah melakukan analisis SWOT, dilanjutkan dengan analisis TOWS, yaitu kebalikan analisis SWOT. Pendekatan TOWS matrix ini membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, antara lain: SO (*strengths-opportunities strategies*), yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. WO (*weaknesses-opportunities strategies*), yaitu strategi untuk mengatasi keterbatasan dengan memanfaatkan peluang. WT (*weaknesses-threats strategies*), yaitu strategi meminimumkan keterbatasan dengan menghindari ancaman. ST (*strengths-threats strategies*), yaitu strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk menghilangkan ancaman.

Setelah melakukan analisis TOWS dilanjutkan ke tahapan analisis eksternal yaitu lingkungan makro dan industri. (3) *envisioning*, yaitu penentuan misi, visi, tujuan (*goals*), keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan dan, (4) pemilihan strategi yaitu penentuan pola penggalangan dan pengarahan seluruh sumber daya untuk mewujudkan visi perusahaan.

2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Ada dua area dalam analisis lingkungan eksternal, yaitu analisis lingkungan makro dan analisis lingkungan industri. Analisis terhadap lingkungan makro biasanya dilihat dari beberapa aspek antara lain: politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum (PESTEL). Kaplan dan Norton (2008)

menyebutkan faktor yang mempengaruhi politik antara lain: kebijakan pemerintah (peraturan dan tarif). Faktor yang mempengaruhi perekonomian antara lain: laju inflasi, suku bunga, nilai tukar, tingkat keahlian pekerja dan siklus bisnis. Sementara faktor yang mempengaruhi teknologi adalah pengembangan teknologi terkini. Adapun faktor yang mempengaruhi lingkungan antara lain: aplikasi sistem manajemen lingkungan, besarnya konsumsi energi dan kemampuan untuk mendaur ulang limbah. Selanjutnya faktor yang mempengaruhi hukum umumnya yang berkaitan dengan undang-undang, ketetapan, maupun surat keputusan. Sementara analisis lingkungan industri dilakukan dengan menggunakan model *Five Forces* (Gamble dan Mullins, 2008). Elemen yang terdapat dalam *Five forces* antara lain: ancaman adanya pendatang baru, kekuatan *supplier*, kekuatan pembeli, ancaman produk substitusi dan tingkat persaingan antar perusahaan dalam industri.



Sumber: Gamble (2008)

Gambar 2.2 Five Forces

2.2.2 Analisis Lingkungan Internal

Tujuan analisis lingkungan internal perusahaan adalah untuk mengidentifikasi apa kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Pendekatan analisis kondisi internal perusahaan dapat menggunakan pendekatan dari sisi sumber daya manusia. Sumber daya merupakan segala sesuatu yang dimiliki perusahaan untuk melakukan proses produksi yang terdiri dari dua bagian yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud (Mulyadi, 2009). Sumber daya berwujud berupa sumber daya keuangan (kapasitas pinjaman perusahaan, kemampuan menghasilkan dana sendiri), sumber daya organisasi (struktur formal pelaporan, perencanaan, kontrol dan sistem koordinasi perusahaan), sumber daya fisik (pabrik dan peralatan yang dimiliki), sumber daya

teknologi (paten, merek, hak cipta dan rahasia dagang). Sementara sumber daya tidak berwujud berupa sumber daya manusia (ilmu pengetahuan, kepercayaan, kemampuan manajerial), sumber daya inovasi (ide, kemampuan ilmiah, inovasi) dan reputasi.

2.3 Perencanaan Strategik

Pada tahapan ini perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan hasil yang diperoleh dari tahapan perumusan strategi. Langkah pertama adalah melaksanakan *strategic planning*. Pada tahapan ini, strategi yang telah dirumuskan dijabarkan kedalam *strategic plan* yang terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- *Strategic objectives*, merupakan penjabaran strategi ke dalam sasaran-sasaran masa depan yang dituju oleh perusahaan dalam mewujudkan visi organisasi. Penjabaran strategi kedalam *strategic objectives* yaitu ukuran indikator.
- *Strategic targets*, dapat mendorong atau memotivasi kerja para manajer agar target tersebut menjadi nyata dan umumnya dalam bentuk kuantitatif. Penentuan target harus realistis dan terukur karena jika target terlalu tinggi selain akan menyulitkan untuk dicapai juga akan berpengaruh pada menurunnya motivasi para manajer dan karyawan.
- *Strategic initiatives*, berupa program kerja (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan. *Strategic initiatives* ini yang menjadi dasar penyusunan program dan anggaran.

2.4 Sejarah Awal *Balance Scorecard* (BSC)

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan *Balanced Scorecard* dapat melengkapi pengukuran finansial yang merupakan pengukuran masa lalu dengan menambahkan pengukuran baru yang akan menjadi suatu pendorong kinerja dimasa datang. BSC berkembang dari tahun ke tahun. Di tahun 1993, BSC menjadi suatu inti sistem manajemen strategik. Pada tahun 2000, BSC telah menjadi inti sistem manajemen strategik bagi seluruh karyawan perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu perkembangan evolusi dari sistem

pengukuran kinerja, sistem manajemen strategis, dan alat komunikasi, yang kesemuanya digabungkan menjadi suatu disiplin yang lengkap, konsisten, terarah, dan eksplisit, sehingga strategi menjadi mudah dimengerti oleh semua lapisan. Menurut Kaplan dan Norton (2008, p.230) menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan "... a set of measures that gives top managers a fast at comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the result of action already taken... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are drivers of future financial performance."

2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai salah satu metode perencanaan strategi mempunyai keunggulan dibandingkan metode lain, yaitu:

- a. BSC dapat berfungsi sebagai alat mengkomunikasikan strategi diantara para *stakeholder* sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholder* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama sehingga hambatan visi dapat diatasi.
- b. BSC memungkinkan organisasi memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut baik dalam bentuk *tangible assets* maupun *intangible assets*. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. Dengan menggunakan BSC, maka hambatan pada manajemen dapat diatasi.
- c. BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya berfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan tersebut dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan tolok ukur. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya

membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut, sehingga hambatan pada pelaku dan manajemen dapat diatasi.

- d. BSC memiliki konsep hubungan sebab akibat, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas kepada para pelaku strategi bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai, maka hal tersebut akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, jika tidak tercapai, hal itu pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerjasama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- e. BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran, sehingga organisasi dapat dengan mudah mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan agar target organisasi dapat tercapai, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dihitung berapa keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran organisasi.

2.6 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengkomunikasikan strategi dan proses serta sistem yang akan membantu dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Menurut Kaplan dan Norton (2004) peta strategi berguna untuk membantu perusahaan melihat strategi secara terintegrasi dan sistematis. Peta strategi memperlihatkan bagaimana suatu organisasi berencana mengubah inisiatif dan sumber daya menjadi *tangible outcomes* yang diinginkan. Penerjemahan visi dan tujuan ke dalam sasaran-sasaran strategik ditentukan oleh strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi. Karakteristik peta strategi antara lain:

- Memiliki empat perspektif dalam framework BSC yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

- Sebagai pedoman bagi karyawan dalam mengkaitkan pekerjaan dengan tujuan perusahaan sehingga membuat karyawan bekerja secara terkordinasi dan terkolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Representasi visual dari tujuan utama perusahaan dan hubungan yang penting diantara tujuan tersebut yang menjadi penentu kinerja perusahaan dan berada dalam satu diagram. Hal ini bertujuan untuk mempermudah melihat hubungan antar perspektif.
- Menaparkan gambaran sebab-akibat yang menjelaskan bagaimana hasil yang diinginkan dapat tercapai.

2.7 Empat Komponen dalam *Balanced Scorecard*

Dalam perancangan *Balanced Scorecard* dibutuhkan empat elemen penting. Perspektif tersebut antara lain: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intenal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.7.1 Perspektif Keuangan

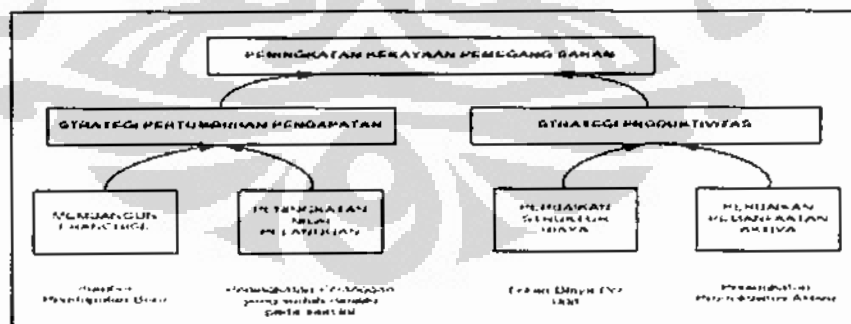
Tujuan dan tolok ukur perspektif keuangan yang dipilih harus tepat dan sesuai dengan visi dan strategi jangka panjang perusahaan. Hal ini dikarenakan tujuan dan tolok ukur keuangan akan menjadi target utama dari tujuan dan tolok ukur ketiga perspektif lainnya. Tujuan utama perusahaan pada akhirnya adalah meningkatkan *shareholder value*. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan keuangan tersebut, yaitu:

- a. Strategi pertumbuhan penghasilan (*revenue growth strategy*), yang umumnya dapat dicapai melalui dua cara:
 - *Building the franchise*, suatu tujuan yang mengarah pada penambahan sumber sumber penghasilan yang baru baik dari pasar, produk maupun pelanggan baru.
 - *Increase customer value* dicapai dengan menjalin hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

b. Strategi peningkatan produktivitas merupakan strategi yang berfokus pada pengurangan biaya dan efisiensi. Strategi ini dapat dicapai dengan dua cara, yaitu:

- Memperbaiki struktur biaya, dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang mengarah pada penurunan biaya per unit.
- Meningkatkan penggunaan aktiva (utilisasi aset), dengan cara mengurangi modal kerja melalui utilisasi yang tinggi terhadap aset perusahaan.

Hubungan antara perspektif strategi keuangan dengan strategi perusahaan dapat dilihat dari pemilihan strategi oleh perusahaan. Perusahaan yang sedang berada di tahap awal atau di tahap pertumbuhan akan menekankan tujuan dan pengukuran kinerjanya pada strategi bertumbuh. Strategi produktivitas menjadi kurang tepat karena perusahaan di tahap awal akan banyak mengeluarkan biaya untuk memperkenalkan produk maupun jasa ke pasar. Sementara bagi perusahaan yang berada di tahap *mature*, perusahaan akan cenderung menekankan pada strategi produktivitas, yaitu pada pengurangan biaya dan peningkatan utilisasi aset. Sedangkan untuk perusahaan yang berada di tengah-tengah siklus bisnis akan menerapkan *profitable growth strategy* sehingga diharapkan adanya keseimbangan antara peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya serta produktivitas. Berikut peta strategi dari perspektif keuangan:



Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

Gambar 2.3 Peta Strategi Perspektif Keuangan

2.7.2 Perspektif Pelanggan

Dalam buku *Balance Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining result* (Niven, 2002) menyatakan bahwa dalam memilih ukuran pada

perspektif pelanggan, perusahaan harus menjawab dua pertanyaan penting, yaitu: (1) Siapa target pelanggan perusahaan, (2) Apa *value proposition* perusahaan dalam melayani pelanggan.

Di dalam perspektif ini perusahaan harus mengidentifikasi apa saja tujuan yang perlu dicapai dari sisi pelanggan yang berperan atau berakibat pada pencapaian semua tujuan dari sisi perspektif keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan *value proposition* yang akan berperan dan berakibat pada pencapaian target perspektif dari sisi keuangan. *Value proposition* seharusnya dapat digunakan sebagai alat komunikasi antara usaha suatu perusahaan dalam hal menghasilkan produk maupun servis yang sesuai dengan keinginan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2001). *Value proposition* terdiri dari tiga komponen utama, antara lain:

a. Atribut produk atau servis

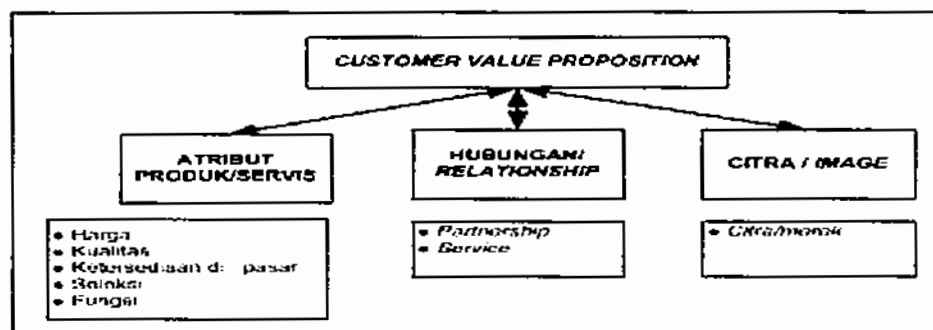
Atribut produk atau servis merupakan atribut yang menyatakan faktor apa saja yang menjadi dasar penilaian *value* suatu produk di mata pelanggan. Faktor-faktor tersebut antara lain: harga, kualitas, ketersediaan di pasar, seleksi dan fungsi.

b. Citra atau *image*

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu produk atau jasa perusahaan. Perusahaan yang berusaha mengeksploitasi citra dan reputasi menentukan sendiri pelanggan idealnya dan berusaha mempengaruhi pembelian pelanggan melalui citra yang diasosiasikan dengan pembelian produk perusahaan.

c. Hubungan (*Relationship*)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh daya tanggap dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan terkait dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen penting dalam suatu persaingan usaha. Konsumen biasanya mengaggap penyelesaian pesanan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting kepuasan pelanggan.



Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

Gambar 2.4 Peta Strategi Perspektif Pelanggan

Pendapat lain datang dari Tracy dan Wirsema (Kaplan dan Norton, 2001) tentang *value proposition* pelanggan. Mereka menyatakan umumnya perusahaan akan memilih salah satu dari tiga strategi berikut ini:

a. *Product leadership*

Perusahaan yang mengadopsi strategi ini lebih menekankan kualitas produk, baik segi fitur, fungsi dan faktor. Penciptaan *value* tersebut berbeda dari kompetitor dan mungkin belum pernah ada sebelumnya.

b. *Customer intimacy*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung fokus membangun hubungan yang loyal dengan pelanggannya dengan cara mengenal dengan baik para pelanggan mereka dan menawarkan produk dan jasa yang dibutuhkan.

c. *Operational excellence*

Umumnya perusahaan yang melakukan strategi ini akan menciptakan kombinasi dari kualitas produk, harga dan kemudahan pembelian.

Hubungan dengan pelanggan merupakan salah satu nilai yang penting diperhatikan oleh perusahaan. Saat ini banyak perusahaan yang telah mengembangkan manajemen hubungan dengan pelanggan (*customer relationship management* atau *CRM*) untuk menjaga hubungan dengan para pelanggan.

2.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan berupaya untuk membuat suatu proses bisnis internal yang efektif dan efisien. Proses bisnis

internal tersebut dimulai dari awal seperti pembelian bahan baku, pengolahan sampai tahap pendistribusian produk. Aktivitas organisasi tercakup dalam kerangka proses bisnis internal yang terwujud dalam *value chain*. Aktivitas ini merupakan proses atau cara dari perusahaan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan mencapai tujuan keuangannya (Kaplan dan Norton, 2001). Secara generik, proses bisnis internal terdiri dari empat tema utama yaitu:

a. Proses operasional

Manajemen operasi mengacu pada hal-hal rutin dan proses yang dilakukan dari hari ke hari. Pengukuran yang dipilih biasanya disesuaikan dengan tipe perusahaan karena harus disesuaikan dengan model operasional perusahaan. Proses ini dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Sistem pengukuran tradisional, proses operasi dikendalikan oleh ukuran keuangan seperti standar biaya, anggaran dan varians. Namun ternyata ukuran keuangan tersebut dapat mengakibatkan *disfungsional*, seperti efisiensi mesin, efisiensi tenaga kerja dan varian harga pembelian dapat mengakibatkan biaya persediaan tinggi, waktu penyerahan yang tidak pasti dan bahkan dapat mengakibatkan mutu produk jelek. Ukuran yang saat ini digunakan perusahaan pada umumnya untuk mengukur kinerja operasi antara lain: ukuran waktu, mutu dan biaya.

b. Proses manajemen pelanggan

Customer management terdiri dari lima sub proses yang menentukan bagi pengukuran yakni memilih pelanggan yang dituju, mendekati pelanggan dengan mengkomunikasikan *value proposition*, memahami kebutuhan pelanggan, mempertahankan pelanggan dan memperdalam hubungan dengan pelanggan.

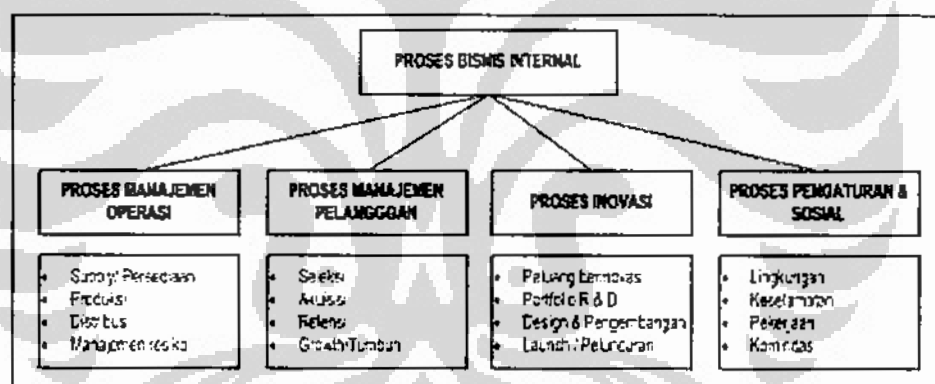
c. Inovasi

Proses inovasi merupakan kegiatan yang berkaitan dengan proses identifikasi kebutuhan pelanggan dan usaha pengembangan produk. Pengembangan produk tersebut bertujuan untuk keuntungan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai. Proses inovasi terdiri dari dua tahap. Pertama, manajer melakukan akan melakukan penelitian pasar untuk mengetahui

ukuran pasar, preferensi pelanggan dan tingkat harga produk maupun jasa sasaran. Proses inovasi mencakup peluang dan pasar baru bagi produk maupun jasa yang disediakan oleh pihak perusahaan. Tahapan selanjutnya adalah melakukan penelitian dasar dalam mengembangkan produk maupun jasa secara radikal untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan, melakukan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi selanjutnya dan melakukan pengembangan yang berfokus pada upaya membawa produk ataupun jasa ke pasar.

d. Proses Pengaturan dan Sosial

Pengukuran ini menitikberatkan pada proses pelestarian lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan komunitas yang merupakan bentuk *Good Corporate Governance (GCG)*.



Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

Gambar 2.5 Peta Strategi Proses Bisnis Internal

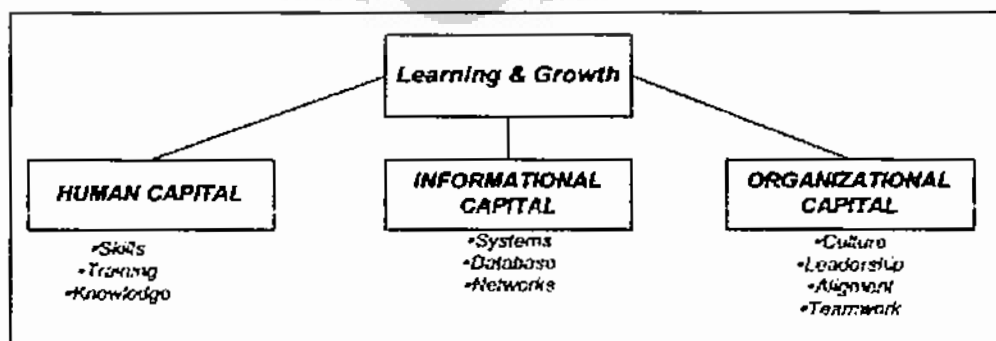
2.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keseluruhan tujuan yang tercantum di dalam ketiga perspektif terdahulu akan dapat dicapai apabila didukung oleh sumber daya manusia yang mampu dan termotivasi. Pertumbuhan dan pembelajaran mengacu pada *intangible assets* yang dibutuhkan organisasi untuk melaksanakan aktivitasnya sehingga organisasi dapat menunjukkan kinerja pada level tertinggi untuk memberikan *value* pada pelanggan (Niven, 2006). Untuk mengukur kemampuan serta struktur, dan motivasi karyawan, maka diperlukan perspektif keempat yang merupakan perspektif terakhir namun merupakan komponen yang penting.

Kaplan dan Norton (2001) membagi kedalam tiga komponen utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- a. *Human capital*, yaitu kemampuan anggota organisasi di dalam menghadapi rencana strategis di masa depan. Contohnya *knowledge* (pengetahuan), *skill* (kepandaian), *values* (nilai-nilai seperti jujur, terbuka, dan fokus).
- b. *Information capital*. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini dikarenakan berapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan namun apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.
- c. *Organizational capital*, mencakup *leadership* (kepemimpinan), *culture* (budaya), *awareness* (pemahaman) atas strategi, *alignment* (kesesuaian arah dan isi) dari tujuan individual dengan tujuan perusahaan, dan *teamwork* (kerjasama).

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan awal untuk mencapai tujuan jangka panjang dan strategi berkelanjutan bagi perusahaan. Level eksekutif harusnya menyadari betapa pentingnya perspektif ini, tetapi perspektif ini justru kurang diperhatikan. Dengan memperhatikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, eksekutif dapat menyelaraskan sumber daya manusia, teknologi informasi, dan iklim perusahaan dengan kebutuhan dalam melaksanakan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut peta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

Gambar 2.6 Peta Strategi Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

2.8 Key Performance Indicator (KPI), Target dan Inisiatif Strategik

Tahap selanjutnya adalah pemilihan ukuran, target dan juga inisiatif yang akan mendukung pencapaian target. Ukuran akan diperjelas menggunakan target yang ingin dicapai dan dijadikan sebagai *guidance* dengan menggunakan inisiatif tertulis yang telah disepakati sebelumnya. KPI merupakan ukuran yang digunakan suatu perusahaan dalam *Balanced Scorecard*. Tahapan penentuan inilah yang dirasa sangat sulit. Hal ini dikarenakan jika ukuran yang dipakai ternyata salah dapat menyebabkan kegagalan *Balanced Scorecard*. Ukuran yang dibuat harus jelas dan menggambarkan strategi perusahaan. Kriteria efektif dalam menentukan KPI yang sesuai bagi perusahaan memiliki beberapa syarat (Niven, 2002), antara lain:

- Dapat dihubungkan dengan strategi

Memilih ukuran yang berhubungan dengan strategi sangatlah penting karena pada dasarnya BSC adalah alat untuk membantu menterjemahkan strategi menjadi suatu aksi. Perusahaan dengan strategi *customer intimacy* tetap harus memperhitungkan ukuran yang berfokus pada suatu fungsi produk atau kegiatan operasional.

- Kuantitatif

Standar pengukuran suatu indikator pada *Balanced Scorecard* umumnya bersifat kuantitatif. Tujuannya untuk memudahkan penilaian karena ukuran kuantitatif menunjukkan angka yang sifatnya absolut. Ukuran yang menggunakan skala kualitatif dapat menimbulkan penilaian berbeda bagi orang yang membacanya.

- Kemudahan dalam mengakses data

Perusahaan disarankan untuk memilih ukuran yang datanya mudah diakses. Perusahaan dapat saja menggunakan KPI yang inovatif dan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja, namun apabila datanya sulit untuk dikumpulkan maka ukuran ini sulit untuk dihitung.

- Mudah dipahami

KPI sebaiknya didesain sedemikian rupa agar pembacanya mudah memahami sasaran strategis. Para pelaksana BSC harus dapat memahami pentingnya masing-masing ukuran baik dalam arti operasional maupun strategi.

- Seimbang

Ukuran yang dipilih dalam menerjemahkan strategi harus seimbang dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain. Apabila perusahaan menggunakan ukuran yang berhubungan dengan efisiensi biaya maka perusahaan tersebut harus menetapkan ukuran peningkatan kualitas produk juga. Hal ini bertujuan agar para karyawan tidak hanya fokus pada penurunan biaya saja.

- Relevan

Ukuran yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* perusahaan harus dapat menggambarkan secara akurat sebuah proses atau tujuan yang akan dievaluasi. Apabila ada kinerja yang menurun maka ukuran yang ada harus dapat membantu perusahaan mengenali urgensi dari masalah tersebut dan memperbaikinya.

Menurut Mulyadi (2009) target adalah ukuran kinerja di satu titik tertentu di masa depan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif. Target diibaratkan seperti *milestone* yang menjadi tanda keberhasilan yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategik. Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun penentuan ini sifatnya sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target tersebut dapat direvisi kembali, setelah manajemen memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program pilihan untuk mewujudkan inisiatif strategik.

Inisiatif merupakan langkah strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik (Mulyadi, 2009). Pada waktu merumuskan inisiatif strategik, tim perencanaan strategik perlu memikirkan langkah besar yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran strategik, yang jika dijabarkan akan terdiri dari beberapa program dan beberapa tahun untuk menyelesaikan program tersebut.

2.9 Pentingnya Kaitan Hubungan Sebab Akibat

Keempat perspektif tersebut merupakan kumpulan tujuan yang ada di dalam satu kesatuan, saling terkait dalam konteks sebab dan akibat, dan saling mendukung dalam mencapai strategi perusahaan. Oleh sebab itu, tujuan yang satu

tidak boleh bertentangan atau tidak sinkron dengan tujuan yang ada di dalam perspektif yang lain. Untuk menghindari tujuan atau ukuran yang saling bertentangan tersebut, maka perlu dilakukan pemetaan hubungan sebab akibat dari semua ukuran atau tujuan kritis yang ada. Hal tersebut dikarenakan akan terjadi tumpang tindih jika tujuan satu bertentangan dengan tujuan lainnya. Niven (2006) mengungkapkan konsep *Balanced Scorecard* mengutamakan keseimbangan beberapa faktor, antara lain:

a. Indikator keberhasilan sisi keuangan dan sisi non keuangan

Keseimbangan penggunaan indikator keuangan dan non-keuangan, perusahaan tidak hanya mengandalkan penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan saja. Oleh sebab itu indikator non-keuangan pun harus tetap dinilai. Pada BSC, aspek non-keuangan terdiri dari tiga perspektif yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Elemen internal dan eksternal organisasi

Konsep BSC, yang dikatakan pihak internal adalah karyawan dan proses bisnis internal, sementara pihak eksternal adalah pelanggan dan *shareholder* (pemegang saham).

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Profil Perusahaan

PTPN V merupakan BUMN perkebunan yang didirikan tanggal 11 Maret 1996 sebagai hasil konsolidasi kebun pengembangan PTP II, PTP IV, dan PTP V di Provinsi Riau. Secara efektif perusahaan mulai beroperasi sejak tanggal 9 April 1996 dengan kantor pusat di Pekanbaru. Landasan hukum perusahaan ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 10 Tahun 1996 tentang penyetoran modal negara Republik Indonesia untuk pendirian perusahaan perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara V. Saat ini Kantor Pusat berkedudukan di Jl. Rambutan No. 43 Pekanbaru, dengan unit - unit usaha yang tersebar di berbagai kabupaten di Provinsi Riau.

Anggaran dasar perusahaan dibuat di depan notaris Harun Kamil melalui akte No. 38 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan melalui Keputusan Menteri Kehakiman RI No. C2-8333H.T.01 tahun 1996, serta telah diumumkan dalam berita negara Republik Indonesia (RI) Nomor 80 tanggal 4 Oktober 1996, dan tambahan berita negara RI Nomor 8565/1996.

Perusahaan telah tercatat di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 13 November 2003 yang ditandai dengan terbitnya Obligasi Perusahaan berupa Obligasi Seri A dan Seri B sejumlah Rp. 300.000.000.000 ke publik. Hingga tahun 2008, perusahaan mengelola 52 unit kerja yang terdiri dari 1 unit kantor pusat; 6 unit *strategic bisnis unit* (SBU); 25 unit kebun inti dan plasma; 12 pabrik kelapa sawit (PKS); 1 unit pabrik PKO; 4 fasilitas pengolahan karet; dan 3 rumah sakit. Areal yang dikelola oleh perusahaan seluas 160.745 Ha, yang terdiri dari 86.219 Ha lahan sendiri atau inti dan 74.526 Ha lahan plasma.

PTPN V Saat ini PTPN V bergerak di bidang perkebunan sawit dan karet, meliputi pembukaan lahan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan sampai dengan

pengolahan hasil produksinya menjadi barang jadi dan setengah jadi berupa minyak sawit (CPO), inti sawit, PKO, PKM, *Ribbed Smoked Sheet* (RSS).

Karakteristik dasar industri perkebunan antara lain: produk akhir merupakan komoditas (bahan setengah jadi), produksinya sangat dipengaruhi iklim, harga ditentukan oleh mekanisme pasar (penawaran dan permintaan) yang umumnya produsen tidak memiliki kuasa untuk menentukan harga, padat karya (umunya tenaga kerja kasar dengan tingkat pendidikan yang rendah), memerlukan luas areal yang luas untuk mencapai skala usaha ekonomis dan memerlukan investasi jangka panjang.

3.2 Visi, Misi dan *Core Value* Perusahaan

Visi PTPN V adalah menjadi perusahaan perkebunan yang tangguh, mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan global. Visi PTPN V sudah mengalami tiga kali perubahan sesuai dengan kebutuhan dalam rangka pengembangan perusahaan. Bisnis utama (*core business*) perusahaan adalah industri perkebunan. Sesuai dengan visi perusahaan, tangguh dalam arti mempunyai kekuatan dalam persaingan yang tajam. Dalam arti khusus tidak mudah goyah dan tidak kehilangan arah dalam kondisi adanya tekanan atau guncangan, baik dari luar maupun dari dalam karena mempunyai sifat kelenturan (fleksibilitas) dan daya adaptasi yang tinggi. Sementara, tumbuh mengacu pada bertambah ukuran, baik vertikal dan horizontal. Pertumbuhan yang berkonsentrasi secara horizontal dilakukan dengan cara memperluas segmen pasar, mengurangi potensi persaingan dan memperbesar skala ekonomi. Perusahaan akan terus mengembangkan bisnis yang selama ini disediakan perusahaan lain, baik yang disediakan pemasok maupun distributor. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendirikan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Perusahaan juga berkonsentrasi untuk berkembang melalui akuisisi, *merger*, *joint venture* atau membeli perusahaan lain dalam industri yang sama yang bertujuan untuk memasok kebutuhan barang bisnis pelanggan. PTPN V berupaya untuk berkembang melalui diversifikasi atau penambahan produk atau divisi baru yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Dalam menghadapi persaingan

global, perusahaan berupaya untuk terus meningkatkan kapabilitasnya dalam hal produk, kemampuan pasar, keuangan, dan manajemen. Misi PTPN V adalah mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet secara efisien bersama mitra, untuk kepentingan *stakeholder* yang berwawasan lingkungan serta unggul dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi. Agroindustri merupakan suatu kegiatan bisnis dalam industri perkebunan yang mencakup kegiatan hulu dan hilir. Kelapa sawit dan karet merupakan jenis budidaya yang dikelola dan menjadi *core business* dalam industri perkebunan. Efisiensi menunjukkan bagaimana sumber-sumber daya digunakan dalam proses produksi dalam menghasilkan *output*. Perusahaan mengembangkan dan menjalankan prinsip-prinsip kemitraan untuk tumbuh dan berkembang bersama (*growth for equality*). Pertumbuhan dan perkembangan yang dialami perusahaan juga harus dialami oleh mitra-mitra perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, perusahaan akan terus berupaya memperhatikan kepentingan-kepentingan *stakeholdernya*. Perusahaan akan terus meningkatkan kualitas lingkungan hidup di tempat beroperasinya melalui penerapan sistem manajemen lingkungan dan peningkatan kesadaran kepada seluruh jajarannya akan pentingnya pelestarian lingkungan. Perusahaan akan terus menerus meningkatkan daya saing melalui keunggulan sumber daya manusia dan teknologi. Pengembangan SDM merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam penguasaan teknologi dan peningkatan daya saing. Karakteristik SDM yang akan dikembangkan antara lain: memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri, mampu bekerja secara profesional maupun *teamwork*, memiliki kemampuan berkomunikasi, memiliki daya saing individu yang kuat, memiliki motivasi untuk berkarya demi memajukan perusahaan, memiliki sifat proaktif (kreatif dan inisiatif) dan antisipatif serta memiliki sikap mental maju.

Manajemen bertekad mengoptimalkan potensi atau sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal. Manajemen percaya bahwa *continuous improvement* harus dilakukan mengingat masih tersedianya ruang untuk pembenahan kinerja antara lain: ketersediaan fasilitas usaha, areal alternatif, mitra usaha, pasar dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Sumber daya tersebut diharapkan memperhatikan elemen empat elemen yaitu:

a. *Profit*

Sasaran profit mendasarkan pada pencapaian angka-angka finansial.

b. *Planet*

Perusahaan tidak semata-mata mengambil keuntungan dari sumberdaya alam, namun sedapat mungkin tidak membahayakan atau bahkan merusak lingkungan. Manajemen akan mengarahkan seluruh proses bisnis, terutama proses produksi pada implementasi konsep ramah lingkungan (*environmentaly friendly*). Secara praktek konsep tersebut dijabarkan dalam sasaran meningkatkan integrasi proses produksi yang merangah pada *zero waste concept* (konsep nirlimbah), industri hilir yang mengarah pada pemakaian sumber energi alternatif, dan memperoleh PROPER Biru.

c. *People*

Untuk menciptakan kinerja unggul, salah satu faktor utama yang perlu diperhatikan adalah input tenaga kerja. Pemenuhan kebutuhan tenaga kerja baik jasmani maupun rohani harus terpenuhi.

d. *External* (masyarakat)

Masyarakat meliputi pihak eksternal yang berkepentingan terhadap perusahaan, yaitu pemerintah, masyarakat sekitar, petani mitra. Sasarannya adalah terciptanya relasi yang baik demi terwujudnya keberlangsungan usaha dan peningkatan penyerapan hasil produksi petani plasma atau pihak ketiga ke dalam fasilitas pengolahan milik perusahaan.

Core value PTPN V adalah nilai-nilai budaya perusahaan yang dipegang dalam menjalankan usaha, antara lain: berusaha mencapai yang terbaik, senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman, bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan, menjunjung tinggi semangat kerjadalama kelompok, menghargai kreativitas individu, ikatan yang lestari diantara sesama karyawan dan bangga sebagai insan perkebunan.

Untuk mencapai visi dan misi, segenap anggota organisasi perusahaan bertekad untuk bekerja berdasarkan nilai-nilai kejujuran, integritas, kerja sama, disiplin dan tanggung jawab, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Kejujuran: insan perseroan dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan apa yang diucapkan, serta menyimpan informasi sesuai fakta, atau mengatakan suatu kenyataan sebagaimana adanya. Sikap ini berlaku terhadap diri sendiri, sesama level, bawahan, atasan, lingkungan dan Tuhan Yang Maha Esa.

Integritas: insan perseroan mampu memadukan keyakinan diri untuk dapat mewujudkan apa yang diucapkan (komitmen) menjadi suatu kenyataan dalam situasi apapun. Integritas berarti tidak memiliki apapun untuk disembunyikan dan untuk ditakuti.

Kerjasama: insan perseroan dalam beraktifitas selalu menghargai dan memperhatikan upaya orang lain baik di dalam dan di luar perseroan sehingga akan diperoleh hasil yang optimal.

Tanggung Jawab: insan perseroan wajib melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan ketentuan dan berani menanggung segala akibat dari pelaksanaan tugas atau keputusan yang diambil.

Disiplin: insan perseroan memiliki kesadaran akan sikap dan perilaku yang sudah tertanam dalam diri, sesuai dengan tata tertib yang berlaku dalam suatu keteraturan secara berkesinambungan yang diarahkan pada suatu tujuan atau sasaran yang telah ditentukan.

Untuk dapat mencapai sasaran 2010, strategi korporasi yang dilakukan PTPN V, antara lain:

- Optimalisasi kemitraan dengan petani plasma dan pihak ketiga melalui penyerapan hasil produksi dengan tetap memperhatikan aspek ekonomi
- Optimalisasi kapasitas dan kemampuan teknis pabrik
- Melanjutkan normalisasi komposisi usia tanam (ekspansi lahan maupun peremajaan tanaman secara terstruktur)
- Peningkatan efisiensi dan optimalisasi dalam pengutipan hasil pabrik
- Minimalisasi hambatan dalam pengangkutan hasil produksi
- Mengupayakan tercapainya produksi sesuai dengan potensi tanaman
- Mempertahankan pemeliharaan tanaman sesuai dengan standar

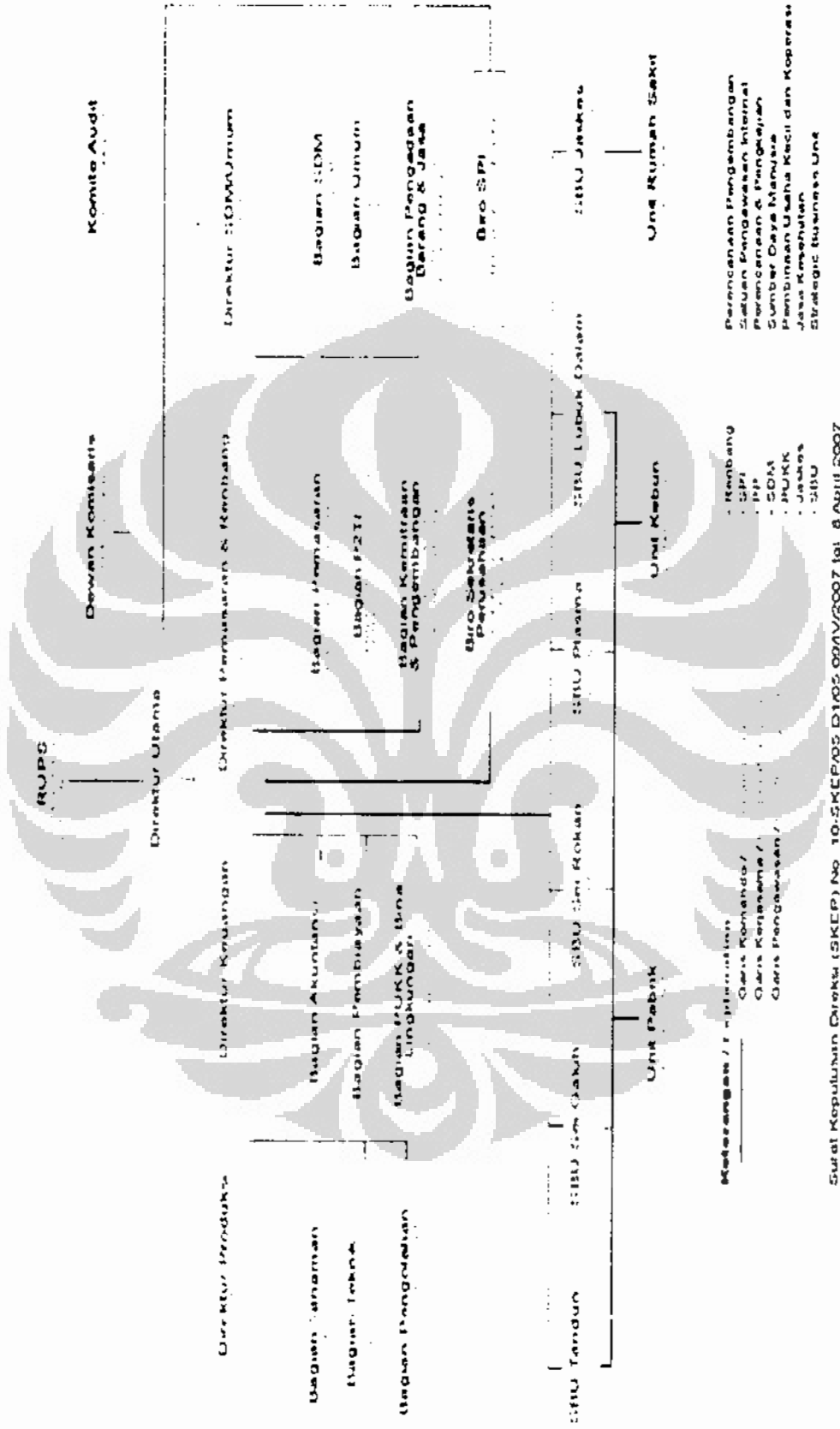
- Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada berbagai tingkatan dan bidang tugas.

3.3 Struktur Organisasi

Pengelolaan kegiatan perusahaan dilaksanakan oleh direksi dan dewan komisaris sebagai wakil dari pemegang saham. Dewan komisaris berfungsi sebagai pengawas atas jalannya manajemen perusahaan serta diangkat dan diberhentikan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Struktur organisasi Badan Usaha Milik Negara, baik dalam bentuk bagan maupun uraian tugas disusun bersama-sama direksi dan dewan komisaris untuk mencari struktur atau bentuk organisasi terbaik bagi perusahaan. Struktur organisasi PTPN V berdasarkan SKEP No. 14-SKEP/05.D1/05.10/VIII/2009 tanggal 10 Agustus 2009. PTPN V memiliki lima direktur yaitu Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran dan Renbang serta Direktur SDM atau umum. Terdapat lima belas departemen yang dibawah oleh kelima Direktur, antara lain:

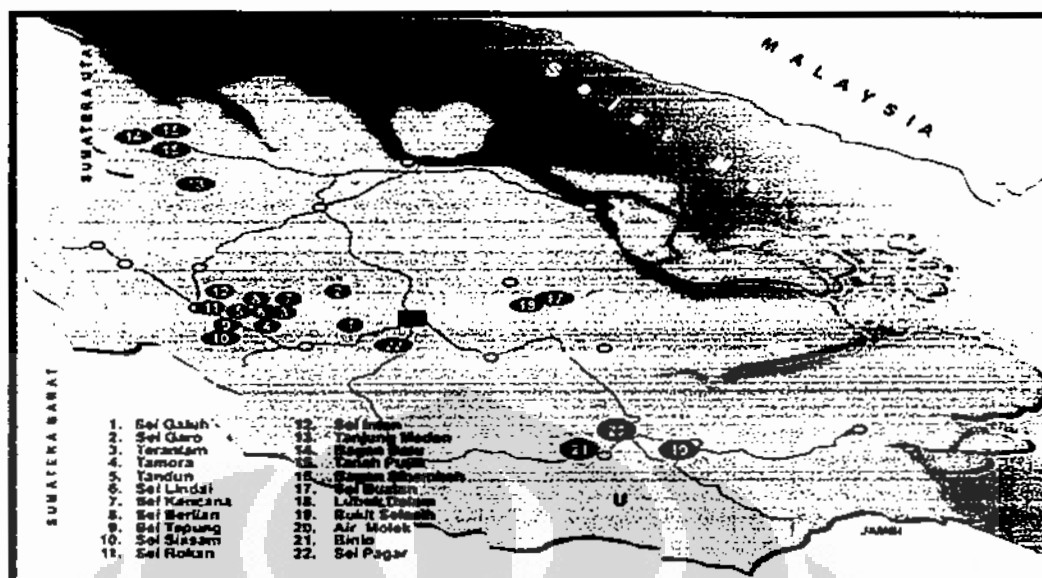
- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Bagian Tanaman | 9. Bagian P2TI |
| 2. Bagian Teknik | 10. Bagian Pengembangan Tanaman |
| 3. Bagian Pengolahan | 11. Bagian Biro Sekertaris Perusahaan |
| 4. Bagian Pembelian TBS dan Bokar | 12. Bagian SDM |
| 5. Bagian Akuntansi | 13. Bagian Umum |
| 6. Bagian Pembiayaan | 14. Bagian Pengadaan Barang & Jasa |
| 7. Bagian PUKK dan Bina Lingkungan | 15. Bagian Biro SPI (internal audit) |
| 8. Bagian Pemasaran | |

PTPN V memiliki enam buah SBU antara lain SBU Tandun, SBU Sei Galuh, SBU Sei Rokan, SBU Plasma, SBU Lubuk Dalam dan SBU Jaskes.



Surat Keputusan Direksi (SKDP) No. 10-SKDP/05 D105 001V/2007 tgl. 8 April 2007

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PTPN V
Sumber: PTPN V (2010)



Unit Bisnis Strategis (UBS) Jasa Kesehatan

1. Kantor UBS Jaskes
2. Rumah SAKI Nusidama
3. Rumah Sakit Tandun (TAN)
4. Rumah Sakit Sei Rokan (SRO)

UBS Sei Galuh (SGH)

1. Kantor UBS SGH
2. Kebun Sei Pagar (SPA)
3. Kebun Sei Galuh (SGH)
4. Kebun Sei Garo (SGO)
5. Kebun Tanjung Medan (TME)
6. Kebun Tanah Putih (TPU)
7. Pabrik Kelapa Sawit (PKS) SPA
8. PKS Sei Garo
9. PKS TPU
10. PKS TME

UBS Plasma

1. Kantor UBS Plasma
2. Kebun Plasma SBU, LDA
3. Kebun Plasma STA, SSI, SIN
4. Kebun Plasma SGO, SPA, TPU
5. PKS SGH, Kebun Plasma SGH

UBS Tandun

1. Kantor UBS TAN
2. Kebun Sei Kencana II (SKE II)
3. Kebun Sei Berlan (SBE)
4. Kebun TAN
5. Kebun Terantam (TER)
6. PKS TER
7. PKS TAN

UBS Sei Rokan

1. Kantor UBS SRO
2. Kebun Inti Sei Tapung (STA)
3. Kebun Sei Siasam (SSI)
4. Kebun SRO
5. Kebun Sei Intan (SIN)
6. PKS SRO
7. PKS SIN
8. PKS STA

Non UBS

1. Proyek Kebun Sisk I
2. Proyek Kebun Sisk II

UBS Karet

1. Kantor UBS Karet
2. Kebun Sei Lindai (SLI)
3. Kebun Sei Kencana I (SKE I)
4. Kebun Air Molek I (AMO I)
5. Kebun Tamora (TAM)
6. Unit Pabrik Pengolahan Karet Rakyat (PPKR) Duker Solah (BSE)

UBS Lubuk Dalam (LDA)

1. Kantor UBS LDA
2. Kebun Inti Sei Duatan (SDU)
3. Kebun LDA
4. Kebun AMO II
5. Pengembangan AMO
6. PKS SBU
7. PKS LDA

Sumber: PTPN V (2010)

Gambar 3.2 Peta Lokasi PTPN V

Unit usaha yang dikelola oleh PTPN V adalah sebagai berikut:

Kantor pusat	: 1 unit
<i>Strategic Business Unit (SBU)</i>	: 6 unit
Kebun sendiri/ Inti dan Plasma	: 25 unit
Pabrik Kelapa Sawit	: 12 unit
PKO	: 1 unit
Pabrik Karet	: 4 unit
Rumah Sakit	: 3 unit
Total	: 52 unit

Kantor pusat terdiri dari 2 biro dan 13 bagian. Termasuk di dalam manajemen Kantor Pusat adalah:

- Kantor penghubung (LO) Jakarta yang berada dibawah Biro *Corporate Secretary*.
- Instalasi Tangki Minyak Sawit (ITMS) Siak yang berada di bawah Bagian Pemasaran.

Satu SBU dipimpin oleh seorang *General Manager*. Lima unit SBU membawahi 25 unit kebun inti (sendiri) dan plasma, 12 unit PKS (pabrik kelapa sawit), 4 unit pabrik karet, 1 unit pabrik PKO dan 1 unit SBU Jasa Kesehatan yang membawahi 3 rumah sakit.

Dari 25 kebun sendiri atau inti dan plasma diatas tidak termasuk Proyek Pengembangan Kebun Kelapa Sawit milik Pemkab Siak sebanyak dua unit yaitu Proyek Kebun Siak I dan II yang merupakan unit-unit diluar SBU yang dikelola perusahaan dan dikoordinir perusahaan berasal dari PIR (NES) II Berbantuan, PIR ADB, PIR Khusus, PIR Lokal dan PIR Trans. Lahan perkebunan plasma dikelola oleh SBU Plasma.

Pabrik yang pertama dibangun adalah PKS Sei Rokan pada tahun 1982, sementara pabrik yang terakhir dibangun adalah PKS Sei Pagar, PKS Tanjung Medan. Dari 12 pabrik kelapa sawit, 3 unit diantaranya tergabung dalam manajemen unit kebun, sedangkan sisanya 9 unit merupakan unit sendiri. Dari 12 PKS tersebut tidak termasuk PKS Air Molek. Selain itu, terdapat dua pabrik kompos yang tergabung dalam PKS Terantam dan PKS Sei Rokan. Dari 4 pabrik karet, tiga unit diantaranya tergabung dalam manajemen unit kebun, sementara satu unit merupakan unit tersendiri.

3.4 Produk

Perusahaan mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet serta mengolah hasilnya menjadi CPO (Crude Palm Oil), inti sawit dan berbagai jenis produk karet.

3.4.1 Kelapa Sawit

CPO diproduksi melalui proses pengolahan di 12 PKS (Pabrik Kelapa Sawit) yang dimiliki perusahaan. Agar dapat dipasarkan, CPO harus memiliki spesifikasi mutu sebagai yang telah ditetapkan. Parameter yang dipersyaratkan

antara lain: kadar asam lemak bebas, kadar air dan kotoran. Beberapa keunggulan kelapa sawit antara lain:

- a. Tingkat efisiensi minyak sawit tinggi sehingga mampu menempatkan CPO menjadi sumber minyak nabati termurah
- b. Produktivitas minyak sawit tinggi
- c. Sifat *interchangeable* cukup menonjol dibanding dengan minyak nabati lainnya karena memiliki keluwesan dan keluasan dalam ragam kegunaan baik di bidang pangan maupun nonpangan
- d. Terjadi pergeseran dalam industri yang menggunakan bahan baku minyak bumi ke bahan yang lebih bersahabat dengan lingkungan yaitu *oleokimia* yang berbahan baku CPO
- e. Kadar kolesterol minyak kelapa sawit lebih rendah dibandingkan dengan minyak nabati lainnya.

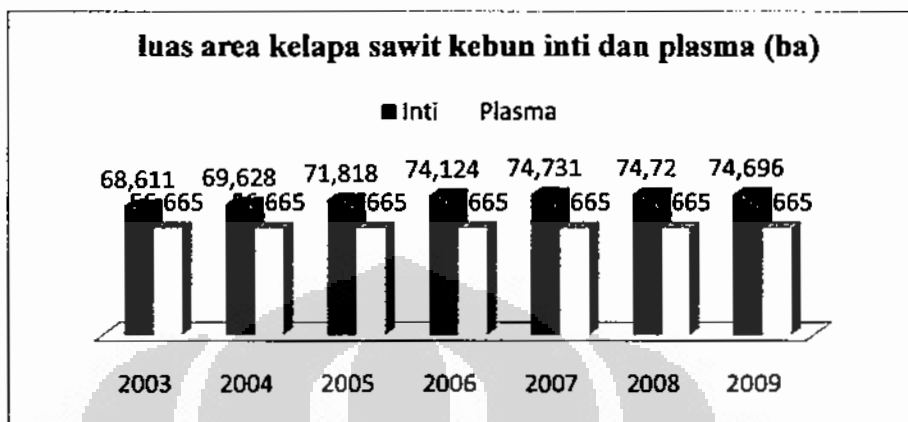
3.4.2 Inti Sawit

Inti sawit dihasilkan dari pemisahan daging buah selama proses pengolahan berlangsung. Tahapan proses untuk menghasilkan inti sawit melalui pemisahan, pemecahan, pengeringan dan penyimpanan. Spesifikasi inti sawit harus memenuhi kriteria kadar air, kotoran, inti pecah dan inti berubah warna sesuai standar. Saat ini perusahaan tengah merencanakan pengembangan produk inti sawit. Inti sawit yang dihasilkan PKS-PKS tersebut sebagian besar diolah di Pabrik PKO atau PKM milik sendiri di Tandun dan telah memberikan kontribusi yang besar terhadap pendapatan perusahaan.

3.4.3 Karet

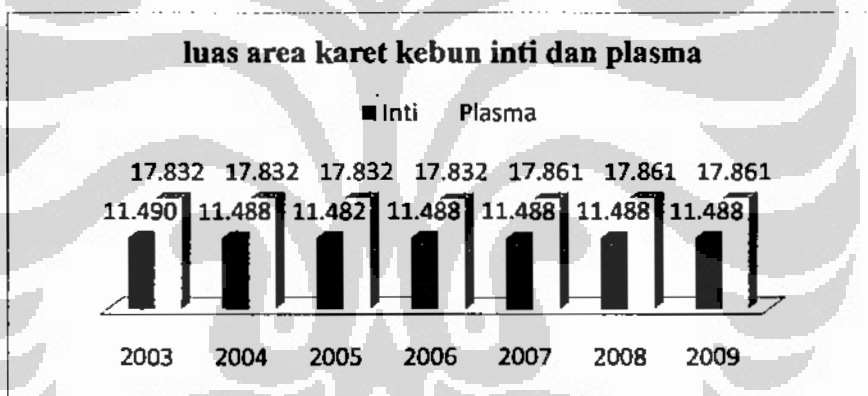
Produk karet dihasilkan dari dua fasilitas pengolahan karet remah dan dua fasilitas pengolahan karet asap. Jenis produk yang dihasilkan antara lain: RSS I, RSS II, RSS III, RSS IV, Cutting, SIR 10, SIR 20, Out SIR. Perusahaan mengembangkan produksi lateks pekat melalui perusahaan *joint venture* PT Mardec Nusa Riau, bekerjasama dengan Mardec International Sdn.Bhd., Malaysia dan PT Banihuma Jakarta. Pada bulan Oktober 2009 operasional Pabrik RSS Sei Lindai dihentikan sementara sehubungan dengan terbatasnya hasil produksi lateks kebun dan adanya kontrak kerjasama suplai lateks ke Pabrik Lateks Pekat PT

Mardec Nusa Riau. Sedangkan Pabrik RSS Air Molek juga dihentikan sementara operasionalnya karena suplai lateks kebun tidak mencukupi kapasitas olah.



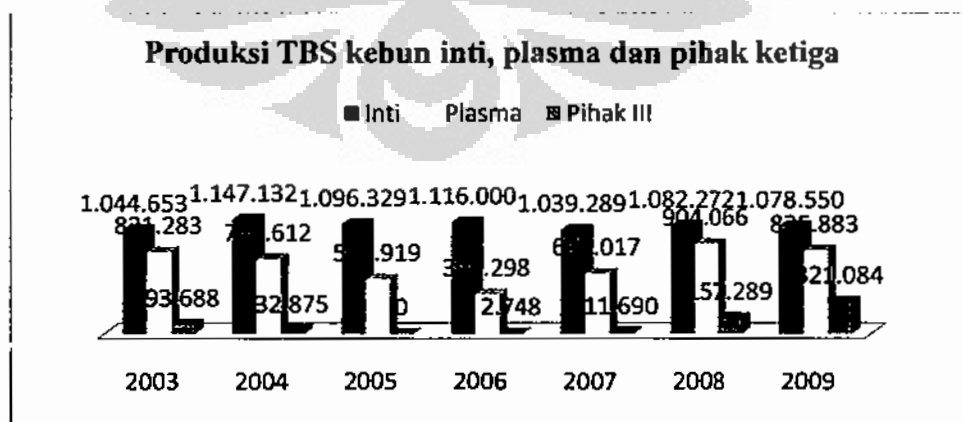
Sumber: PTPN V (2009)

Gambar 3.3 Luas Area Kelapa Sawit Kebun Inti dan Plasma (ha)



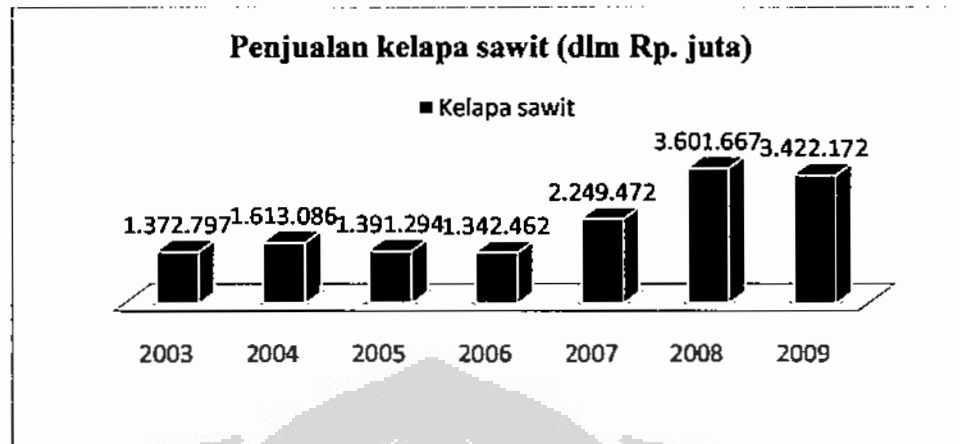
Sumber: PTPN V (2009)

Gambar 3.4 Luas Area Karet Kebun Inti dan Plasma (ha)



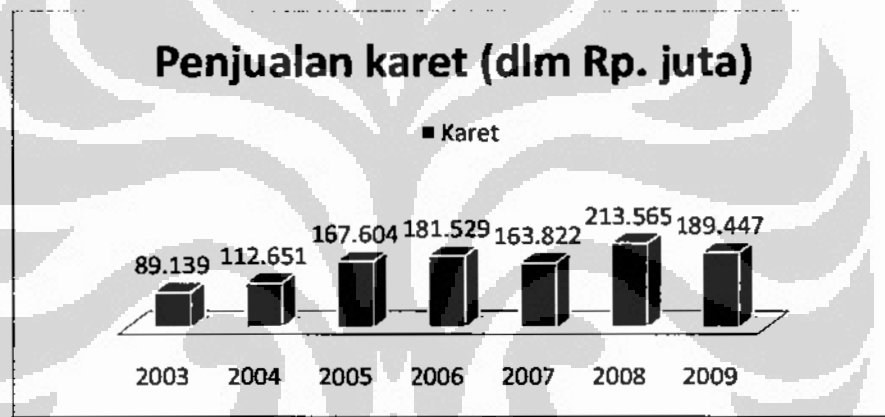
Sumber: PTPN V (2009)

Gambar 3.5 Produksi TBS Kebun Inti, Plasma dan Pihak Ketiga



Sumber: PTPN V (2009)

Gambar 3.6 Penjualan Kelapa Sawit (dml Rp. Juta)



Sumber: PTPN V (2009)

Gambar 3.7 Penjualan Karet (dalam Rp. Juta)

3.5 Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM perusahaan difokuskan pada membenahan manajemen SDM berdasarkan penilaian prestasi kerja berpedoman kepada kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sehingga diharapkan terbentuk SDM yang mampu memenuhi tuntutan kemajuan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Sampai dengan Desember 2009, karyawan yang bekerja di PTPN V berjumlah 15.292 orang atau turun 1,02 % bila dibandingkan tahun 2008 sebanyak 15.619 orang. Berkurangnya jumlah karyawan terutama disebabkan adanya karyawan yang pensiun, meninggal atau berhenti. Dalam rangka menyesuaikan standar pendapatan karyawan, perusahaan secara aktif telah mengikuti proses perundingan penentuan besaran UMSP (Upah Minimum Sektor Perkebunan) Riau tahun 2009.

Hasil perundingan tersebut telah dituangkan dalam Peraturan Gubernur Riau No.7 tahun 2009. Sebagai tindaklanjutnya, melalui SKEP No. 05 tanggal 31 Maret 2009 perusahaan telah menyesuaikan struktur gaji karyawan sesuai dengan peraturan Gubernur Riau tersebut.

Tabel 3.1 Jumlah SDM berdasarkan Jabatan atau Tingkat Golongan

Jabatan	2008	2009
Komisaris	5	5
Direksi	5	5
Sekretaris Komisaris	1	1
General Manager	5	5
Kepala Bagian/Biro	15	17
Manajer	35	39
Karyawan Gol III-IV	498	452
Karyawan Gol I-II	10.004	14.737
Jumlah	15.618	15.262

Sumber: PTPN V (2009)

Tabel 3.2 Jumlah SDM berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jabatan	SS Ph.D	S2 Master	S1 Bachelor	Diploma Diploma	SLTA Sr. High School	SLTP Jr. High School	SD Elementary School	Jumlah Total
Komisaris	-	2	3	-	-	-	-	5
Direksi	-	2	3	-	-	-	-	5
Sekretaris Komisaris	-	-	-	-	-	-	-	-
General Manager	-	-	5	-	-	-	-	5
Kepala Bagian/Biro	-	-	10	4	1	-	-	17
Manajer	-	-	23	2	3	-	-	30
Kary. Gol III-IV	-	-	205	62	132	-	-	452
Karyawan Gol I-II	-	-	179	175	5.225	2.790	5.293	14.737
Jumlah	-	35	363	237	5.432	2.790	5.293	15.262

Sumber: PTPN V (2009)

3.6 Kapasitas Produksi

Sepanjang tahun 2009 penjualan produk kelapa sawit sebesar 87,19% dialokasikan untuk pemenuhan kebutuhan pasar dalam negeri yang semakin meningkat, sementara sisanya sebesar 12,81 diekspor ke negara India, Inggris dan Italia. Penjualan karet di pasar dalam negeri sebesar 71,88%, sementara 28,12% diekspor ke negara Cina, Amerika Serikat dan India.

Tabel 3.3 Kapasitas Pengolahan Kelapa Sawit (Ton/Jam)

No	Pabrik Kelapa Sawit	Kapasitas	
		Terpasang	Efektif
1	PKS Sei Buatan	60	40,91
2	PKS Lubuk Dalam	45	33,93
3	PKS Sei Galuh	60	30,07
4	PKS Sei Pagar	30	31,16
5	PKS Terantam	60	44,49
6	PKS Sei Garo	30	31,59
7	PKS Sei Rokan	60	29,64
8	PKS Sei Intan	30	26,31
9	PKS Sei Tapung	60	30,70
10	PKS Tandun	40	31,37
11	PKS Tanah Putih	60	35,19
12	PKS Tanjung Medan	30	26,08
Total		565	391,44

Sumber: PTPN V (2009)

Tabel 3.4 Kapasitas Pengolahan Karet

No	Pabrik	Jenis Produk	Kapasitas (Kg.KK/hari)
1	Air Molek (AMO)	RSS	7,500
2	Bukit Selasih (BSE)	SIR	40,000
3	Sei Lindai (SLI)	RSS	5,000
4	Sei Lindai (SLI)	SIR	20,000

Sumber: PTPN V (2009)

3.7 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Kegiatan usaha perusahaan adalah industri padat karya yang erat kaitannya dengan sumber daya alam dan kesejahteraan lingkungan sekitarnya sehingga perusahaan bertanggung jawab terhadap aspek sosial dan lingkungan. Sebagai salah satu wujud kepedulian perusahaan terhadap sosial, perusahaan telah menyalurkan dana bina lingkungan untuk kabupaten atau kota di Propinsi Riau. Bentuk bantuan bina lingkungan yang diberikan kepada masyarakat di lingkungan perusahaan diberikan ke dalam 8 program.

Tabel 3.5 Penyaluran Dana Bina Lingkungan PTPN V

PENYALURAN DANA BINA LINGKUNGAN PTPN v (PESERO) PEKANBARU (d/m Rp.000)							
No	SEKTOR	2004-2005	2005	2006	2007	2008	s/d Des 2008
A. PROGRAM BUMN PEMBINA							
1	PENDIDIKAN	2,107,974	318,985	134,200	359,000	653,600	3,573,759
2	KEROHANIAN	1,303,752	490,750	370,000	359,265	437,080	2,960,847
3	KESEHATAN	0	68,600	186,700	0	632,501	887,801
4	INFRASTRUKTUR	1,936,280	220,554	473,885	219,219	50,465	2,900,403
5	OLAHRAGA	1,764,283	0	0	0	0	1,764,283
6	KESENIAN	1,131,125	0	0	0	0	1,131,125
7	BENCANA ALAM	201,950	130,985	401,530	0	306,400	1,040,865
8	LAIN-LAIN	238,489	0	0	0	0	238,489
	JUMLAH	8,683,853	1,229,874	1,566,315	937,484	2,080,046	14,497,572
9	PROGRAM BUMN PEDULI					1,200,000	1,200,000
	JUMLAH					3,280,046	15,697,572

Sumber: PTPN V (2009)

Dalam rangka pemerataan pembangunan melalui penyebaran pendapatan masyarakat tempatan yang belum terakomodasi dalam kegiatan pembangunan, perusahaan melakukan kemitraan dengan petani. Hal ini diwujudkan melalui pembangunan kebun kelapa sawit pola KKPA (Kredit Koperasi Primer untuk Anggotanya). Pengembangan pembangunan kebun dengan pola KKPA meliputi Kabupaten Rokan Hulu, Kampar, Indragiri Hulu dan Kuantan Singingi di Propinsi Riau. Pembangunan kebun kelapa sawit pola KKPA I seluas 1200 Ha pada tahun

2001 dan tahap II seluas 3000 Ha pada tahun 2003/2004 dan tahap III seluas 3000 Ha pada tahun 2009. Perusahaan telah bermitra dengan sejumlah 15 Koperasi Unit Desa dan telah terealisasi kebun Kelapa Sawit pola KKPA seluas 7.200 Ha.

Pembangunan berkelanjutan yang dilakukan perusahaan untuk kepentingan masyarakat dinilai sebagai bagian dari sosio-ekonomi nasional seiring dengan prinsip ekonomi kerakyatan. Setiap tahunnya perusahaan menempatkan 2% - 3% dari keuntungan bersih setelah pajak untuk memberikan bantuan secara aktif (mulai keahlian manajemen sampai aspek teknis) sebagaimana disyaratkan dalam RUPS untuk membantu pengusaha kecil dan koperasi. Bentuk bantuan yang diberikan kepada mitra (pengusaha kecil & koperasi) berupa: pinjaman modal kerja pembinaan, pelatihan, pameran atau promosi yang bermanfaat untuk peningkatan SDM dan produktivitas usaha mitra.

Selain itu, perusahaan mengupayakan teknologi yang lebih bersih dan ramah lingkungan pada setiap kegiatan produksi. Perusahaan memastikan tidak terdapat pencemaran terhadap tanah, udara dan air melalui pengelolaan limbah seperti *zero burning*, *land application* dan analisis mengenai dampak lingkungan. Perusahaan juga mencoba merubah anggapan bahwa produk sampingan seperti cangkang, *fiber*, buangan pabrik bukanlah limbah, dan dapat dijadikan pupuk bila diangkut ke kebun. Perusahaan yakin penciptaan lingkungan kerja yang sehat, nyaman dan aman bukan hanya membawa kebaikan tetapi memberikan dampak potensial bagi pertumbuhan usaha.

3.8 Strategi Perusahaan

Perusahaan melakukan strategi fungsional yaitu langkah-langkah mengoptimalkan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran strategis, disusun mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen (fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia). Perusahaan menjalankan tiga strategi produksi antara lain: (1) perusahaan berusaha meningkatkan *production capability* kelapa sawit dan karet menuju potensi sesuai standar kelas lahan (peningkatan produktivitas dan pengembangan areal), meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, (2) perusahaan berusaha meningkatkan reliabilitas peralatan pabrik, memenuhi kapasitas olah, efektivitas dan efisiensi operasional, (3) perusahaan

berusaha untuk menurunkan *losses*, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, meningkatkan mutu lingkungan, *environmentally proactive*.

Strategi pemasaran dilakukan dengan mengembangkan *marketing information system*, mempertahankan pangsa pasar kelapa sawit dan karet yang ada baik di lokal maupun ekspor dengan menggali potensi yang terus berkembang, menjaga citra perusahaan didalam dan luar negeri, mengatur volume penjualan semua komoditi yang akan dijual dan mengoptimalkan harga jual produk komoditi.

Kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai ukuran tunggal dari posisi kompetitif perusahaan dan dianggap sebagai faktor atraktif untuk menarik investor. Strategi keuangan dilakukan dengan melakukan restrukturisasi hutang, modal, portfolio investasi, perbaikan sistem dan prosedur akuntansi, serta penerapan manajemen biaya PKBL. Strategi organisasi dan SDM dilakukan dengan melakukan perbaikan komposisi SDM (umur, pendidikan dan golongan), peningkatan kompetensi karyawan serta peningkatan kinerja melalui pelaksanaan *reward and punishment*. Perusahaan melakukan peningkatan kualitas auditor internal, meningkatkan fungsi auditor bukan hanya sebagai *watch dog* tetapi juga sebagai konsultan sebagai katalis yang dapat meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan internal.

BAB 4

PEMBAHASAN DAN ANALISIS

4.1 Analisis Kondisi Eksternal Perusahaan

4.1.1 Analisis Lingkungan Makro

4.1.1.1 Analisis Politik

Berkembangnya sub sektor perkebunan kelapa sawit di Indonesia tidak lepas dari adanya kebijakan pemerintah. Hal tersebut ditemukan dari adanya kebijakan dalam perijinan, bantuan subsidi investasi (pembangunan perkebunan rakyat dengan pola PIR-BUN) dan dalam perijinan pembukaan wilayah baru untuk areal Perkebunan Besar Swasta Nasional (PBSN). Secara historis, ekspansi perkebunan kelapa sawit mulai menunjukkan laju pertumbuhan yang cepat setelah pemerintah memperkenalkan model PBSN (I, II, III), PIR-Bun 1977—1993 yang merupakan politik ekspansi, diikuti PIR Trans 1986—1999, dan PIR KKPA (Kredit Koperasi Primer untuk Anggota) di tahun 1995—2000. Beberapa kebijakan pemerintah tentang kelapa sawit antara lain:

- a. kebijakan untuk menjamin ketersediaan bahan baku untuk industri dalam negeri dan berusaha menjaga stabilisasi harga minyak goreng,
- b. kebijakan perpajakan dan retribusi untuk meningkatkan penerimaan negara dan daerah melalui penggunaan instrumen pajak penghasilan, pertambahan nilai dan retribusi,
- c. kebijakan yang berkaitan dengan perijinan usaha atau investasi, yaitu adanya integrasi vertikal antara kebun kelapa sawit dengan pengolahan dan integrasi horizontal antara kebun kelapa sawit dengan usaha lain, misalnya peternakan,
- d. pengembangan perkebunan melalui penerapan lima pola, yaitu:
 - Pola koperasi usaha perkebunan (Pola KUP),
 - Pola patungan koperasi sebagai mayoritas pemegang saham dan investor sebagai minoritas pemegang saham (Pola Pat K-I),

- Pola patungan investor sebagai mayoritas pemegang saham dan koperasi sebagai minoritas pemegang saham (Pola Pat I-K),
- Pola *built, operated, and transferred* (Pola BOT), yaitu investor membangun kebun, pabrik, sarana dan prasarana pendukung (termasuk membangun usaha perkebunan yang akan diterima dan melanjutkan usaha perkebunan).

Sebagai bagian integral dari subsektor perkebunan, usaha agribisnis kelapa sawit juga tunduk pada pengaturan yang ditetapkan dalam UU No. 18 Tahun 2004 yang berisi perkebunan diselenggarakan atas asas manfaat dan berkelanjutan, keterpaduan, kebersamaan, keterbukaan serta keadilan (Pasal 2); dan perkebunan mempunyai fungsi:

- a. ekonomi, yaitu peningkatan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat serta penguatan struktur ekonomi wilayah dan nasional,
- b. ekologi, yaitu peningkatan konservasi tanah dan air, penyerap karbon, penyedia oksigen, dan penyangga kawasan lindung, dan
- c. sosial budaya, yaitu sebagai perekat dan pemersatu bangsa (Pasal 4).

Pemerintah mengeluarkan kebijakan pembatasan ekspor sebesar 40% dari produksi nasional dan 60% untuk pasar dalam negeri. Kebijakan tersebut ada pada SK Menkeu No. 242/KMK.01/1998 tanggal 22 April 1998. Pemerintah Indonesia juga memberlakukan kebijakan energi nasional yang menargetkan penggunaan biodiesel sekitar 5% dari bauran energi nasional.

4.1.1.2 Analisis Ekonomi

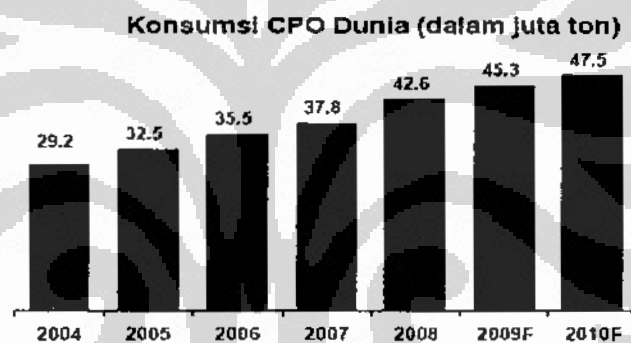
Dalam beberapa tahun kedepan, industri kelapa sawit diperkirakan masih cukup berprospek. Hal ini disebabkan pertama, pertumbuhan penduduk yang mengakibatkan permintaan dunia yang semakin meningkat sejalan dengan meningkatnya permintaan di negara-negara importir seperti Cina, India dan Uni Eropa. Kedua, semakin pentingnya posisi minyak sawit sebagai sumber minyak nabati dunia melebihi peran minyak kedelai yang cenderung turun menurun dari tahun ke tahun. Ketiga, semakin berkembangnya industri biodiesel sebagai bahan bakar alternatif yang menggunakan minyak sawit sebagai bahan baku sehingga mendorong peningkatan permintaan minyak sawit. Biodiesel ini diperkirakan akan

segera menggeser kebutuhan bahan bakar fosil, selain karena harganya yang relatif lebih murah, produk ini lebih ramah lingkungan dan dapat diperbaharui (Hambali, 2007).



Sumber : *Oil World (2009)*

Gambar 4.1 Produksi CPO Dunia



Sumber : *Oil World (2009)*

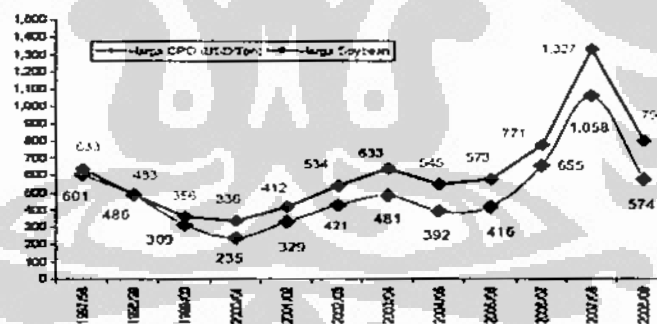
Gambar 4.2 Konsumsi CPO Dunia

Untuk terus mempromosikan minyak sawit ke lingkungan global, pada tahun 2001 pemerintah dan pengusaha kelapa sawit membentuk tim pemasaran minyak sawit Indonesia. Tim tersebut bertugas melakukan promosi ke negara-negara potensial pengguna kelapa sawit. Prospek pasar minyak sawit dunia dalam tahun 2010 diperkirakan menguat meskipun diwarnai dengan tingkat pergerakan harga yang berfluktuasi. Diperkirakan tingkat harga rata-rata tahun 2010 sedikit lebih tinggi dibandingkan harga rata-rata tahun 2009, tetapi masih dibawah harga rata-rata yang dicapai di tahun 2008. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor fundamental yaitu permintaan dan penawaran (*Oil World, 2010*).

Harga minyak sawit domestik searah dengan perkembangan harga minyak sawit di pasar internasional. Selain itu, harga minyak sawit juga mempunyai

fluktuasi musiman. Dalam semester satu, harga pada bulan Januari biasanya adalah paling tinggi kemudian turun melandai dalam Februari sampai Mei. Dalam semester dua, penurunan harga yang paling tajam terjadi pada Mei-Juli atau Agustus dan naik sampai dengan bulan Januari. Selain itu, adanya kecenderungan peningkatan harga minyak sawit CIF Rotterdam pada tahun 2010 dan diprediksi akan mencapai USD 700 – USD 900 per ton (meningkat dari prognosa tahun 2009 sebesar USD 680 per ton (PTPN, 2009)).

Oil World menyatakan pergerakan harga CPO di pasar internasional cenderung fluktuatif dengan rentang harga yang cukup lebar. Harga CPO rata-rata terendah terjadi pada tahun 2000/2001 (USD 235 per ton) dan tertinggi pada tahun 2008 (USD 1.058 per ton). Bahkan di bulan Maret 2008 harga CPO sempat mencapai angka tertinggi sebesar USD 1.291 per ton. Pada 2009 harga rata-rata CPO USD 678 per ton, lebih rendah dibandingkan rata-rata tahun sebelumnya. GAPKI (Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia) memperkirakan harga CPO akan terus naik mencapai rata-rata USD 850 per ton pada tahun 2010 dan USD 950 per ton di tahun 2011.



Sumber: *Foreign Agricultural Service of the US Department of Agriculture* (2009)

Gambar 4.3 Pergerakan harga CPO di Bursa Malaysia dan Soybean di Rotterdam (USD/ton) Oct / Sep 1997/1998 sampai 2008/2009

Perkebunan kelapa sawit merupakan salah satu bisnis yang sangat menggiurkan. Hal ini dikarenakan manfaat dan fungsi minyak sawit dan produk turunan dari kelapa sawit yang beragam. Sistem agribisnis kelapa sawit merupakan gabungan dari kegiatan sarana produksi pertanian (agroindustri hulu), pengolahan sampai kegiatan pemasaran yang merupakan kesatuan dari kegiatan bisnis yang saling berkaitan. Indonesia terkenal kaya sumber daya alam yaitu

ketersediaan lahan yang sangat potensial dalam pengembangan perkebunan kelapa sawit, khususnya di daerah Riau. Indonesia berpeluang besar menjadi *market leader* dalam sektor perkebunan. Hal tersebut dapat terlaksana jika kemampuan dan kemauan dari semua pihak yang terkait bekerjasama. Kelapa sawit sebagai tanaman penghasil minyak kelapa sawit (*crude palm oil*) dan *kernel palm oil* merupakan salah satu primadona tanaman perkebunan yang menjadi sumber penghasil devisa non-migas. Prospek cerah terhadap komoditas minyak sawit mendorong pemerintah untuk memacu pengembangan areal perkebunan sawit, peningkatan pendapatan nasional, dan penerimaan ekspor serta berperan sebagai produsen bahan baku untuk penciptaan nilai tambah di sektor industri.

Industri kelapa sawit di Indonesia telah berkembang dengan dukungan pertumbuhan perkebunan yang sangat pesat mencapai lebih dari 6.3 juta hektar yang terdiri dari sekitar 60% yang diusahakan oleh perkebunan besar dan 40% oleh perkebunan rakyat (Urip Santoso, 2008). Permasalahan utama perdagangan CPO justru terletak pada produktivitas kebun kelapa sawit yang berfluktuasi. Hal ini disebabkan oleh iklim yang tidak dapat diprediksi. Disamping itu adanya persaingan dari produk substitusi yang dihasilkan negara-negara penghasil minyak kacang kedelai dan jagung, yang umumnya merupakan negara di Eropa dan Amerika (negara maju). Isu-isu seperti produk yang tidak higienis, tingginya kadar kolesterol walaupun ternyata pernyataan tersebut tidak benar. Hal ini dikarenakan minyak yang dihasilkan dari kelapa sawit justru mengandung beta karoten. Pengrusakan ekosistem hutan termasuk isu pemusnahan orang utan merupakan isu yang diangkat untuk menjatuhkan harga CPO dunia. Untuk mengatasi fluktuasi harga, pada bulan Desember 2006 pihak Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Malaysia (MPOA) dan Gabungan Petani Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI) mengadakan perjanjian kerja sama yang didukung penuh oleh pemerintahan kedua negara, yang isi perjanjian diantaranya adalah untuk menjaga stabilitas harga CPO.

4.1.1.3 Analisis Sosial

Data penduduk yang meliputi jumlah, kepadatan, laju pertumbuhan dan mata pencaharian penduduk disekitar area lokasi perkebunan sangat penting

diketahui. Hal ini dikarenakan penduduk sekitar berpotensi sangat besar untuk operasional perusahaan perkebunan kelapa sawit yang memerlukan banyak tenaga kerja (padat karya). Peningkatan taraf hidup akan memberikan nilai positif terhadap kegiatan pembangunan perkebunan dan pabrik kelapa sawit. Kondisi sosial penduduk sekitar perkebunan diharapkan tidak memiliki kesenjangan yang besar. Jika terjadi kesenjangan sosial yang besar, tentunya akan meningkatkan keresahan masyarakat dan konflik sosial. Hal ini mengindikasikan adanya kerusakan lingkungan sosial perkebunan yang dikhawatirkan menjadi salah satu penyebab terhentinya pengembangan dan pembangunan perkebunan. Untuk itu, pihak perusahaan harus memikirkan pola kemitraan dengan penduduk setempat secara efektif dan membangun kebun plasma yang bertujuan untuk membina hubungan antara perusahaan dengan masyarakat.

4.1.1.4 Analisis Teknologi

Penggunaan teknologi di industri kelapa sawit semakin berkembang, khususnya dalam upaya pengendalian limbah. Limbah industri minyak sawit adalah limbah yang dihasilkan pada saat pemrosesan kelapa sawit. Limbah ini digolongkan dalam tiga jenis yaitu limbah padat, limbah cair dan limbah gas. Limbah padat (tandan kosong sawit) diangkut ke kebun dan digunakan sebagai pupuk. Limbah padat (serabut dan cangkang) digunakan sebagai bahan bakar maupun sebagai pengeras jalan pabrik. Limbah cair dapat digunakan sebagai pupuk. Teknologi yang dikembangkan umumnya adalah pengolahan limbah cair kelapa sawit terpadu yang menggunakan sistem kolam. Limbah cair yang dihasilkan PKS hampir 100% terdiri dari bahan organik dan sangat kaya akan nitrogen. Tujuan dari aplikasi pengolahan limbah cair menjadi pupuk ada dua, yaitu: jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah mengurangi biaya pembelian pupuk anorganik, mengurangi biaya pengoperasian, pengawasan dan pemeliharaan IPAL, serta meningkatkan tandan buah segar (TBS). Sementara tujuan jangka panjang adalah untuk mengurangi dan mencegah berpindahnya pencemaran dari satu media ke media lain, dalam rangka menerapkan konsep *zero waste*.

4.1.1.5 Analisis Lingkungan

Pencemaran lingkungan adalah kondisi suatu zat berada pada tingkatan konsentrasi tertentu sehingga lingkungan kurang dapat berfungsi sebagaimana mestinya akibatnya keseimbangan lingkungan akan terganggu (Sunarko, 2009). Pencemaran lingkungan dapat berupa pencemaran air, udara maupun tanah. Untuk menanggulangi hal tersebut pemerintah mengeluarkan baku mutu yang tertuang dalam Undang-Undang No. 23 tahun 1997 tentang Lingkungan Hidup.

Dari sisi upaya pelestarian lingkungan hidup, tanaman kelapa sawit yang merupakan tanaman tahunan berbentuk pohon (*tree crops*) dapat berperan dalam penyerapan efek gas rumah kaca seperti (CO₂), dan mampu menghasilkan O₂. Namun yang terjadi, kelapa sawit sering dipandang sebagai praktek tidak ramah lingkungan. Isu penurunan biodiversitas menjadi salah satu momok bagi budidaya kelapa sawit. *Roundtable on sustainable palm oil (RSPO)* merupakan salah satu prakarsa untuk berkompromi antar produsen kelapa sawit dengan LSM lingkungan. Berikut asas dan kriteria RSPO, antara lain:

- a. Komitmen terhadap keterbukaan
- b. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku
- c. Perencanaan manajemen untuk mencapai kelayakan ekonomi dan keuangan jangka panjang
- d. Digunakannya praktek usaha yang baik oleh para produsen dan pabrik pengolah
- e. Tanggung jawab lingkungan hidup dan konservasi sumber daya alam serta keanekaragaman hayati
- f. Pertimbangan yang bertanggung jawab antara para karyawan dan perorangan serta masyarakat yang terkena dampak dari produsen dan pabrik pengolah
- g. Pengembangan perkebunan baru yang bertanggung jawab
- h. Komitmen terhadap peningkatan berkesinambungan di *core business*.

Clean Development Mechanism hasil dari *Protocol Kyoto* (1997) merupakan salah satu peluang industri kelapa sawit berperan serta dalam penurunan emisi gas rumah kaca global antara lain dengan pemanfaatan biomassa dan biogas untuk sumber energi. Indonesia telah ikut meratifikasi dan tertuang

dalam UU nomer 17 tahun 2004 tentang Ratifikasi *Protocol Kyoto*. Perkembangan di bidang penyehatan lingkungan telah berkembang ke arah pemanfaatan limbah yang berbentuk cair, gas maupun padat untuk dijadikan barang yang memiliki *value added* (nilai tambah). Pemerintah mengeluarkan beberapa aturan lingkungan yang berkaitan dengan industri kelapa sawit di Indonesia antara lain: Undang-Undang No.41 tentang Kehutanan, UU Lingkungan Hidup tahun 2010 dan Bapedal. Terdapat pula inisiatif lingkungan seperti ISO 14001 (program yang berisi kajian pelaksanaan program lingkungan, evaluasi performa lingkungan, pemberian label lingkungan terhadap produk akhir perusahaan, dan kajian daur hidup produk dari bahan mentah sampai dengan limbah). Pelaksanaan ISO 14001 menitikberatkan sistem manajemen lingkungan keberadaan kebun dan pabrik kelapa sawit. Selain itu terdapat pula PROPER (program penilaian peringkat kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan hidup) yang sesuai dengan Keputusan Menteri Lingkungan Hidup nomor 127 tahun 2002.

4.1.1.5 Analisis Hukum

Ditinjau dari sisi hukum pemerintah mengeluarkan peraturan yang berkaitan dengan perkebunan sebagai berikut (Pahan, 2010):

- a. TAP MPR No. IX/MPR/2001 tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumberdaya Alam
- b. UU No. 5 tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria
- c. UU No. 20 tahun 1961 tentang Pencabutan Hak-Hak atas Tanah dan Benda-benda di atasnya
- d. UU No. 24 tahun 1992 tentang Penataan Ruang
- e. UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- f. PP No. 24 tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah
- g. PP No.25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom
- h. PP No. 40 tahun 1996 tentang HGU, HGB dan Hak Pakai Atas Tanah
- i. UU No. 41 tahun 1996 tentang Kehutanan
- j. Permeneg Agraria / Kepala BPN No.2 tahun 1999 tentang Izin Lokasi

- k. PP No.51 tahun 1993 sebagai penyempurnaan PP No.29 tahun 1986 tentang Pengelolaan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)
- l. Kepres No.23 tahun 1990 tentang Pembentukan Badan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPEDAL)
- m. PP No.20 tahun 1990 tentang Izin Pembuangan Hasil Limbah sesuai Baku Mutu Pemerintah

Masalah yang sering muncul terkait dengan HGU. Dengan adanya aturan pemerintah, diharapkan permasalahan yang muncul mulai dari prosedur perizinan untuk mendapatkan Hak Guna Usaha (HGU) sampai dengan kelangsungan hidup perusahaan tersebut dapat diselesaikan.

4.1.2 Analisis Lingkungan Industri

Michael Porter dalam model *five forces* mengemukakan terdapat lima kekuatan dasar yang harus diperhatikan dalam suatu industri, yaitu:

4.1.2.1 Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Beberapa hal yang mempengaruhi pendatang baru dalam industri kelapa sawit di Indonesia, antara lain:

- Dari sisi tenaga kerja, jumlah tenaga kerja di Indonesia relatif banyak dan murah dibandingkan dengan negara Asia lainnya.
- Regulasi pemerintah seperti yang tertuang di aspek legal diatas serta adanya sertifikasi RSPO membuat hambatan bagi pendatang baru masuk ke dunia bisnis perkebunan menjadi besar.
- Dari sisi kurva pembelajaran, perusahaan yang telah lama beroperasi seperti Astra Agro Lestari (AAL) tentunya memiliki lebih banyak pengalaman dibandingkan perusahaan yang baru. Mereka memiliki *network* luas dan *cost advantage* (penghematan biaya) yang lebih besar.
- Umumnya pabrik kelapa sawit beroperasi 20 jam sehari untuk mencapai *economies of scales*. Untuk itu dibutuhkan modal kerja yang besar. Perusahaan

dengan modal yang besar tentunya akan mendapat manfaat lebih dibanding perusahaan yang minim modal.

- Dari sisi *image*, perusahaan dengan *image* yang sudah dikenal tentunya akan memiliki keuntungan bersaing dibanding perusahaan baru dari sisi kualitas dan pelestarian lingkungan.

Fakta diatas menunjukkan ancaman dari pendatang baru untuk memasuki industri kelapa sawit rendah.

4.1.2.2 Kekuatan Pemasok

Beberapa hal yang mempengaruhi kekuatan pemasok di industri kelapa sawit di Indonesia, antara lain:

- Bahan baku kelapa sawit itu berasal dari kecambah dan pupuk. Pemesanan kecambah kelapa sawit melalui beberapa institusi, antara lain: Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) memproduksi 40 juta kecambah per tahun, PT. Socfin Indonesia (SOCFINDO) memproduksi 22 juta kecambah per tahun, PT.PP London Sumatera Indonesia (LONSUM) memproduksi 12 juta kecambah per tahun. Perusahaan penghasil kecambah jumlahnya tetap sementara permintaannya banyak sehingga membuat kekuatan pemasok kecambah cenderung tinggi.
- Perkebunan kelapa sawit umumnya menggunakan dua jenis pupuk yaitu pupuk organik (dari limbah cair kelapa sawit) dan pupuk anorganik (NPK, TSP, urea). Produsen pupuk antara lain: PT. Pusri, Pupuk Kaltim., PT. Pupuk Kujang, PT. Petrokimia Gresik, PT. Sentana dan PT Palawija Gosari. Adanya pembatasan *supply* gas Pertamina kepada pihak perusahaan penghasil pupuk menyebabkan produksi pupuk anorganik menjadi terbatas. Sehingga dapat dikatakan kekuatan pemasok pupuk cenderung tinggi.
- Keberadaan pasokan bahan baku (kecambah dan pupuk) sangat menentukan kelangsungan hidup produsen kelapa sawit. Sehingga apabila pasokan bahan baku tidak lancar akan menjadi ancaman besar bagi produsen kelapa sawit. Fakta diatas menunjukkan tingginya kekuatan pemasok dalam industri kelapa sawit.

4.1.2.3 Kekuatan Pembeli

Beberapa hal yang mempengaruhi kekuatan pembeli pada industri kelapa sawit di Indonesia:

- *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)* merupakan forum kumpulan produsen, pedagang, dan perusahaan konsumen CPO yang dibentuk pada 2004. Awalnya RSPO dibentuk sebagai upaya untuk meningkatkan dan mendorong terbentuknya industri kelapa sawit yang sesuai dengan kaidah-kaidah kelestarian lingkungan. Namun, Dradjad H. Wibowo (Indopos, 2010) berpendapat saat ini RSPO lebih berpihak kepada kepentingan-kepentingan kalangan pembeli minyak sawit yang menjadi anggotanya. Jika keadaan tersebut berjalan terus menerus, kekuatan pembeli menjadi besar. Namun, peluang membalikkan kondisi tersebut menjadi *producers market* (pasar yang dikendalikan oleh produsen) masih sangat mungkin mengingat produk turunan CPO sangat banyak.
- Selain itu, menurut Aviliani (2010), kebutuhan CPO dunia terus bertambah karena CPO dinilai mampu merespons kebutuhan bahan bakar di masa mendatang karena persediaannya bisa diperbarui terus-menerus. Kenaikan permintaan CPO itu dipicu pertambahan kebutuhan pangan sekitar 4 juta ton dan industri biofuel 1,5 juta ton.
- CPO dipandang memiliki peranan penting di masa depan, selain dapat menjadi bahan makanan, bahan non makanan (*oleochemical*) dan juga bahan kosmetik. Selain itu keunggulan lainnya dapat diperbarui. Menyadari pentingnya kelapa sawit, kekuatan pembeli menjadi rendah.

Fakta diatas menunjukkan kekuatan pembeli dalam industri kelapa sawit tergolong rendah.

4.1.2.4 Ancaman Produk Substitusi

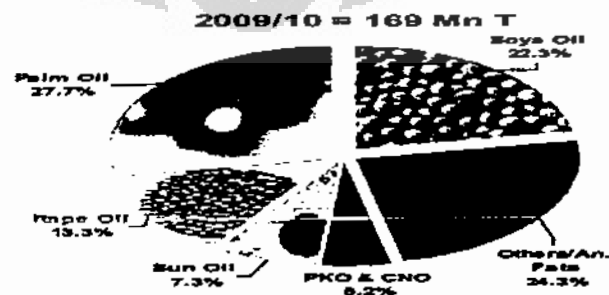
Beberapa hal yang mempengaruhi produk substitusi kelapa sawit pada industri kelapa sawit di Indonesia:

• Munculnya produk substitusi minyak sawit, antara lain minyak bunga matahari, kanola, minyak kedelai, minyak jagung membuat perusahaan minyak sawit berusaha selalu untuk meningkatkan kualitas produknya. Minyak sawit memiliki banyak keunggulan dibanding produk substitusinya. Keunggulan tersebut antara lain adalah relatif lebih tahan lama disimpan, tahan terhadap tekanan dan suhu tinggi, tidak cepat bau, memiliki kandungan gizi yang relatif tinggi, produktivitas yang tinggi, biaya produksi yang lebih rendah serta bermanfaat sebagai bahan baku berbagai jenis industri. Menurut *Renewable Fuels Agency (2008)*, kelapa sawit menghasilkan minyak nabati yang lebih besar per hektarnya dibanding minyak nabati lainnya. *Oil World* menyatakan dari sisi biaya produksi, rata-rata minyak kedelai mencapai US\$ 300 per ton, sedangkan minyak sawit hanya mencapai US\$ 160 per ton. Namun, jika dilihat dari konsumsi penggunaan barang substitusi minyak nabati lainnya, terlihat minyak substitusi tersebut masih mempunyai peluang untuk mengganti penggunaan minyak sawit walaupun biaya produksinya lebih tinggi.

Tabel 4.1 Produktivitas Minyak Nabati

No	Produktivitas	Ton/Ha
1.	Minyak sawit	3,2
2.	Minyak kedelai	0,34
3.	Lobak	0,51
4.	Kopra	0,57
5.	Minyak bunga matahari	0,53

Sumber : Yan Fauzi (2007)



Sumber: *Oil World (2009)*

Gambar 4.4 Produk Substitusi Kelapa Sawit

Dari fakta diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman produk substitusi tergolong sedang.

4.1.2.5 Persaingan Antara Perusahaan di dalam Suatu Industri

Beberapa hal yang mempengaruhi persaingan antara perusahaan kelapa sawit dalam suatu industri di Indonesia:

- Produsen kelapa sawit di Indonesia sudah sangat banyak, mulai dari perkebunan rakyat, perkebunan swasta sampai perkebunan milik pemerintah. Riau merupakan propinsi dengan areal perkebunan kelapa sawit yang terluas di Indonesia. Di tahun 2008, BPS mencatat ada 122 perusahaan kelapa sawit beroperasi di Riau. Luas areal perkebunan kelapa sawit yang berada di Riau tercatat seluas 1,54 juta hektar atau merupakan 21,89 persen dari total luas areal perkebunan kelapa sawit di Indonesia.
- Persaingan tidak hanya muncul dari dalam negeri tetapi juga dari luar negeri seperti Malaysia dan Pantai Gading. Saat ini jumlah unit pengolahan di seluruh Indonesia mencapai 400 unit dengan kapasitas olah 13,520 ton TBS per jam. Tingkat pesaingan diantara perkebunan berskala besar seperti Astra Agro Lestari (AAL), Raja Garuda Mas Group, PT SMART Tbk, PTPN IV cenderung tidak terlalu ketat dibandingkan tingkat persaingan diantara perusahaan berskala lebih kecil seperti Fetty Mina Jaya, PT. Fajar Bajuri, PT. Paya Pinang, PT. Majurna Agro.
- CPO merupakan salah satu komoditi yang mana memiliki kualitas yang standar. Minyak kelapa sawit yang dihasilkan oleh pemain dalam indsutri hampir sama dengan yang dihasilkan oleh kompetitor dan umumnya perusahaan memiliki pelanggan tetap.

Fakta diatas memberikan kesimpulan bahwa tingkat persaingan antara perusahaan kelapa sawit tergolong sedang.

Tabel 4.2 Analisis Lingkungan Industri

No	Analisis Lingkungan Industri	Penilaian	Daya Tarik
1	Ancaman dari Pendetang Baru	Rendah	<i>Favorable</i>
2	Kekuatan Pemasok	Tinggi	<i>Unfavorable</i>
3	Kekuatan Pembeli	Rendah	<i>Favorable</i>
4	Ancaman Produk Substitusi	Sedang	<i>Favorable</i>
5	Tingkat Persaingan Antara Perusahaan didalam Suatu Industri	Sedang	<i>Favorable</i>

Sumber: diolah kembali

Dari tabel diatas, didapatkan empat dari lima kekuatan yang baik (*favorable*) yang menunjukkan industri kelapa sawit masih menarik pada saat ini.

4.2 Analisis Kondisi Internal Perusahaan

4.2.1. Keuangan

Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi PTPN V

(dalam jutaan Rupiah kecuali dinyatakan lain)

Uraian	2005	2006	2007	2008	2009
LABA / RUGI					
Penjualan Bersih	1.558.899	1.523.991	2.413.293	3.815.232	3.611.619
Laba Kotor	387.022	409.891	743.112	1.016.095	683.856
Laba Usaha	170.219	169.190	431.810	653.137	292.825
Laba Sebelum Pajak	132.695	134.787	350.706	587.728	208.364
Laba Bersih	97.871	96.610	245.177	410.477	145.352

Sumber: PTPN V (2009)

Perusahaan mengalami peningkatan penjualan dari tahun 2005 sampai tahun 2008, namun di tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 5,34 % dikarenakan beberapa hal, antara lain:

- Kelapa sawit
 - a. Penurunan harga jual kelapa sawit di tahun 2009. Di tahun 2008 harga jual rata-rata kelapa sawit Rp.6282/kg (mengalami penurunan 9,85%) menjadi Rp.5645/kg di tahun 2008.
 - b. Di tahun 2009 lahan areal Tanaman Menghasilkan (TM) berkurang 2.973 ha.

- c. Penurunan produksi TBS di kebun sendiri 0,34 %. Hal ini disebabkan adanya perbaikan infrastruktur seperti perbaikan jalan.
- d. Adanya perlakuan sortasi yang lebih ketat terhadap produksi kebun plasma.

• Karet

- a. Penurunan harga jual karet di tahun 2009. Di tahun 2008 harga jual rata-rata karet Rp. 24.383/kg, (mengalami penurunan sebesar 29,35%) menjadi Rp. 17.226/kg di tahun 2009.
- b. Produksi karet di kebun inti mengalami penurunan, disebabkan adanya program *replanting*, rusak bidang sadap dan terjadinya pencurian produksi.
- c. Dilakukannya program penanaman kembali seluas 655 ha di kebun Air Molek I dan Sei Lindai.
- d. Adanya perlakuan sortasi yang lebih ketat terhadap produksi kebun plasma.

Tabel 4.4 Beban Usaha PTPN V

Tahun	Beban Usaha
2005	222.742
2006	169.179
2007	270.610
2008	421.474
2009	462.062

Sumber: PTPN V (2009)

Selama lima tahun terakhir beban usaha rata-rata naik 20,5% per tahun. Beban usaha meliputi biaya di luar aktivitas produksi mencakup beban pemasaran dan penjualan (pengangkutan, beban jasa Indoham, promosi dan pameran) serta biaya umum dan administrasi (gaji, perjalanan, pajak, bonus)

Tabel 4.5 Harga Pokok Penjualan PTPNV

Satuan	2005	2006	2007	2008	2009
Rp. Juta	1.171.877	1.114.300	1.670.181	2.799.137	2.927.763

Sumber: PTPN V (2009)

Terjadi kenaikan harga pokok penjualan yang tajam di tahun 2008 dan 2009. Hal ini disebabkan beberapa faktor antara lain: biaya bahan baku dan

overhead (gaji karyawan, biaya BBM dan TDL) yang tinggi. Tingginya biaya *overhead* sulit dihindari karena berada di luar kontrol perusahaan.

Tabel 4.6 Volume, Nilai Penjualan dan Rata-rata Harga Jual Sawit dan Karet

Uraian	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Volume penjualan (ton)										
kelapa sawit	571.504	572.046	453.879	479.337	483.892	467.891	418.485	403.091	575.181	606.202
karet	15.039	16.556	12.098	12.084	10.783	13.09	10.262	8.973	8.759	10.998
Nilai penjualan (Rp. Juta)										
kelapa sawit	1.072.321	1.050.258	1.225.452	1.372.797	1.613.086	1.391.294	1.342.462	2.249.472	3.601.667	3.422.172
karet	79.75	83.166	70.32	89.139	112.651	167.604	181.529	163.822	213.565	189.447
Rata-rata harga jual (Rp)										
kelapa sawit	1.876	1.836	2.7	2.864	3.334	2.974	3.208	5.581	6.262	5.645
karet	5.303	5.023	5.812	7.376	10.447	12.804	17.689	18.257	24.383	17.226

Sumber: PTPN V (2009)

4.2.2 Sumber Daya Fisik

PTPN V memiliki aktiva tetap berupa tanah, bangunan rumah, bangunan perusahaan, mesin, alat angkut dan alat pertanian serta inventaris kecil dengan nilai buku di tahun 2009 sebesar Rp. 1.835.289.607.544 (setelah dikurangi dengan penyusutan). Untuk melindungi aset yang dimiliki, perusahaan mengikuti beberapa program asuransi antara lain:

- Asuransi *Machinery Breakdown (MB)*
- Asuransi kendaraan (*vehicle*) dan alat berat (*heavy equipment*)
- Asuransi kebongkaran (*burglary*) dan asuransi kebakaran (*fire*)
- Asuransi *Property All Risk (PAR)* untuk aset di kantor pusat
- Asuransi *Cash in Transit (CIT)*, asuransi ini memberikan jaminan atas perampokan uang sewaktu pengiriman atau pengambilan dari Bank sampai uang tersebut tiba di Kantor atau SBU.
- Asuransi *Cash in Save (CIS)*, asuransi ini memberikan jaminan atas terjadinya kebongkaran atau perampokan uang yang di simpan di dalam brankas Kantor atau PKS.

4.2.3 Teknologi

Mesin merupakan komponen penting dalam industri kelapa sawit. Hal ini disebabkan pentingnya peranan mesin pada kegiatan operasional pabrik. Untuk itu

perusahaan menjalankan beberapa kebijakan antara lain: pengadaan lori rebusan, pompa air waduk, boiler, mesin perontok (*rimple mil*), dan laker (*gearbox capstand brevini plantary Ec 3150*). Investasi dilakukan untuk menunjang operasional pabrik.

Perusahaan juga telah menerapkan sistem informasi yang diadopsi dari perusahaan perkebunan sejenis, yaitu dari PTPN VIII. Sistem yang digunakan adalah Sistem Pengolahan Data berbasis Komputer *Networking (SPDK-Net)*. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan proses administrasi dan meningkatkan akurasi administrasi di kebun, unit maupun kantor pusat.

4.2.4 Sumber Daya Manusia

PTPN V menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi perusahaan. Jumlah SDM tersebar dari mulai komisaris, direktur, *general manager*, kepala bagian, manajer, kepala urusan, kepala urusan, asisten kepala, masinis kepala, asisten, papam, karyawan pelaksana, *trainee*, *honoror* dan MBT. Jumlah SDM terbesar berada di posisi karyawan pelaksana yang berjumlah 14.737 orang. Adanya pengurangan jumlah karyawan sebanyak 378 selama periode 2008-2009. Berkurangnya jumlah karyawan disebabkan pensiun, meninggal ataupun berhenti. Perusahaan telah mengatur serangkaian pelatihan maupun seminar mencakup teknis, pengendalian mutu maupun manajerial yang berguna untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

4.3 Analisis SWOT

Setelah mengetahui kondisi eksternal lingkungan dan juga industri serta kondisi internal perusahaan, dapat disimpulkan hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan saat ini. Analisis SWOT dilakukann dengan menggunakan analisis dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal menggambarkan situasi dan kondisi internal yang nantinya akan menentukan kapabilitas perusahaan dan tingkat kesuksesannya dalam mencapai sasaran meliputi sisi SDM, keuangan, infrastruktur dan *tangible asset*. Sementara faktor eksternal adalah berbagai hal diluar perusahaan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan mencapai sasarannya seperti kondisi

industri, persaingan, ekonomi. Secara singkat posisi PTPN V saat ini adalah sebagai berikut:

4.3.1 Kekuatan PTPN V (*Strength*)

PTPN V memiliki kekuatan yaitu fasilitas produksi mendukung. Hal ini terlihat dari luas areal dan kapasitas pabrik yang memadai. PTPN V memiliki kompetensi dalam pengelolaan produksi sawit dan karet. Sampai saat ini, perusahaan sudah beroperasi selama 16 tahun sehingga sudah fokus di usaha perkebunan, khususnya kelapa sawit. PTPN V juga dinilai *bankable* dan memiliki prospek untuk mendapatkan sumber dana eksternal dan dimata pemerintah provinsi maupun kabupaten. Hal ini terlihat dari adanya pemberian pinjaman pihak Bank Mandiri, Bank Agro dan Bank Ekspor Indonesia. Selain itu, PTPN V dipandang sebagai institusi yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan wilayah. *Image* atau citra perusahaan dinilai baik. Hal ini tercermin dari perusahaan memberikan kesempatan kerja kepada masyarakat sekitar kebun dan juga memberikan prioritas posisi kepada putra daerah.

4.3.2 Kelemahan PTPN V (*Weaknesses*)

Sementara kelemahan utama perusahaan adalah tingginya harga pokok penjualan. Hal ini disebabkan harga bahan baku dan tarif dasar listrik yang cenderung naik. Selain itu, sumber dana internal perusahaan tidak cukup untuk membiayai investasi. Penyebabnya adalah PTPN V masih berkeinginan untuk mengembangkan areal perkebunan. Kelemahan lain adalah produksi tanaman yang masih rendah. Masalah ini disebabkan tidak terpolanya sistem tanam jaman dulu sehingga komposisi tanaman belum ideal. Selain itu, perusahaan menemukan kendala yaitu pabrik *idle capacity* dan rendemen rendah. Kendala tersebut dikarenakan TBS kebun sendiri tidak mencukupi kapasitas pabrik dan *skill* pemanen masih rendah yang menyebabkan berondolan tidak terangkut. Selain itu, proporsi karyawan perusahaan berdasarkan umur, golongan dan kompetensi dinilai belum ideal.

4.3.3 Peluang PTPN V (*Opportunity*)

Peluang bisnis perusahaan masih terbuka sepanjang perusahaan dapat menekan ancaman yang datang. Peluang tersebut yaitu masih tersedianya bahan

tanam unggul yang berkualitas dari berbagai sumber seperti PPKS, Marihat, Lonsum dan adanya pengembangan bisnis perkebunan bersama mitra strategis (seperti kerjasama konsorsium). Peluang lain seperti daya serap pasar cenderung tinggi. Hal ini ditandai dengan semua produksi PTPN V selalu habis terjual. Adanya sumber dana alternatif dari perbankan dan LKNB membesar peluang bisnis perusahaan. Peluang lain yang tidak kalah penting adanya lembaga penelitian (seperti Balai Penelitian Perkebunan Medan (BPPM), Pusat Penelitian Marihat (PPM), Bangun Bandar *Research Station (BBRS)*, dan *Bah Lias Research Station (BLRS)*, pendidikan (Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) di Yogyakarta dan di Medan) dan juga dilakukan pelatihan serta konsultasi yang dapat membantu perusahaan menjalankan operasional usaha.

4.3.4 Ancaman PTPN V (*Threats*)

Ancaman bagi PTPN V datang dari adanya pencurian (hasil kebun diambil oleh masyarakat sekitar) dan okupasi lahan (tanah diduduki oleh rakyat di dalam areal kebun). Selain itu persyaratan pasar dan lingkungan yang makin ketat dengan adanya RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm oil*), ISO (*International Organization for Standardization*) membuat perusahaan lebih berhati-hati dalam menjalankan usahanya. Selain itu, munculnya ancaman yang akan merugikan PTPN V terjadi ketika lunasnya hutang petani plasma ke pihak bank sehingga mereka dapat menjual TBS ke pihak lain. Selain itu keberadaan PKS swasta di Riau tanpa memiliki kebun juga meresahkan kelangsungan operasional PTPNV.

4.3.5 Analisis TOWS

Formulasi strategi di atas dibuat berdasarkan analisis SWOT. Formulasi strategi yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan analisis TOWS yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan serta ancaman. Dari analisis matriks TOWS akan diperoleh strategi hasil kombinasi dari SW (*strengths-weaknesses*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*) dan WT (*weaknesses-threats*). Strategi-strategi ini nantinya digunakan dalam pembuatan peta strategi perusahaan sehingga menjadi suatu kesatuan untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

Tabel 4.7 Matriks TOWS PTPN V

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
<i>Opportunity (O)</i>	<p style="text-align: center;">O-S</p> <ul style="list-style-type: none"> •Peningkatan kapabilitas produksi • Restrukturisasi modal • Peningkatan kerjasama strategis •Peningkatan kompetensi SDM 	<p style="text-align: center;">O-W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas penggunaan biaya • Peningkatkan produksi
<i>Threats (T)</i>	<p style="text-align: center;">T-S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan sistem pengamanan kebun • Penyesuaian teknologi dan standar operasi • <i>Replanting</i> terprogram • Memberlakukan sistem pembelian bahan baku yang progresif • Pengendalian risiko perusahaan • Peningkatan keselamatan kerja 	<p style="text-align: center;">T-W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan efisiensi biaya • Perbaikan sistem pembelian bahan baku pihak ke-3 • Penguatan kemitraan

Sumber: diolah kembali

4.4 Strategi Perusahaan Saat ini

PTPN V terus mengembangkan rencana bagi keberlangsungan usaha untuk menghadapi pasar global baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berbagai strategi telah dirancang untuk mengembangkan usaha baik secara horisontal maupun vertikal. Perusahaan melakukan dua strategi yaitu strategi stabilitas dan strategi pertumbuhan. Dari segi strategi stabilitas, perusahaan meningkatkan pembenahan ke dalam (internal) melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya dalam mencapai biaya produksi yang kompetitif dengan tetap pada produk dan proses yang ada, mempertahankan fungsi-fungsi yang ada, fokus pada kegiatan efisiensi di segala bidang, mempertimbangkan penggunaan strategi-strategi yang masih relevan dan menggunakan sumber dana hutang serta modal masyarakat. Dari segi strategi pertumbuhan, perusahaan bersama mitra strategis melakukan pengembangan usaha baik di bidang industri hulu maupun hilir. Perusahaan menangkap adanya peluang pengembangan usaha

melalui aliansi strategik dengan mitra yang kredible dan pendanaan dari lembaga keuangan bank maupun non bank.

Strategi bisnis adalah bagaimana memenangkan persaingan produk di industrinya. Produk bisnis kelapa sawit dan karet masih berbentuk komoditas dengan pasar yang luas. Strategi yang dilakukan PTPNV adalah kepemimpinan biaya (*overallcost leadership*). Kondisi yang tidak biasa (peningkatan harga jual CPO yang luar biasa di tahun 2007-2008 dan penurunan harga jual yang tidak lumrah di tahun 2008-2009) mengharuskan PTPN V untuk memperbaiki strategi bisnisnya. Selain itu, makin terdiversifikasinya pemanfaatan produk hilir perkebunan, terutama sawit, membuka peluang yang lebih luas bagi perusahaan untuk menggapai pertumbuhan. Kebutuhan dan konsumsi minyak nabati yang semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan populasi penduduk yang tidak diimbangi dengan ketersediaan lahan yang memadai untuk pengembangan akan menjadikan komoditas-komoditas perkebunan semakin bernilai. Peluang pengembangan usaha juga diupayakan melalui pemanfaatan residu produksi yang sebelumnya dianggap sebagai sampah menjadi produk sampingan, bahkan bila memungkinkan dikembangkan sebagai komoditas utama alternatif.



Sumber: PTPN V (2010)

Gambar 4.5 Pengembangan Strategi PTPN V

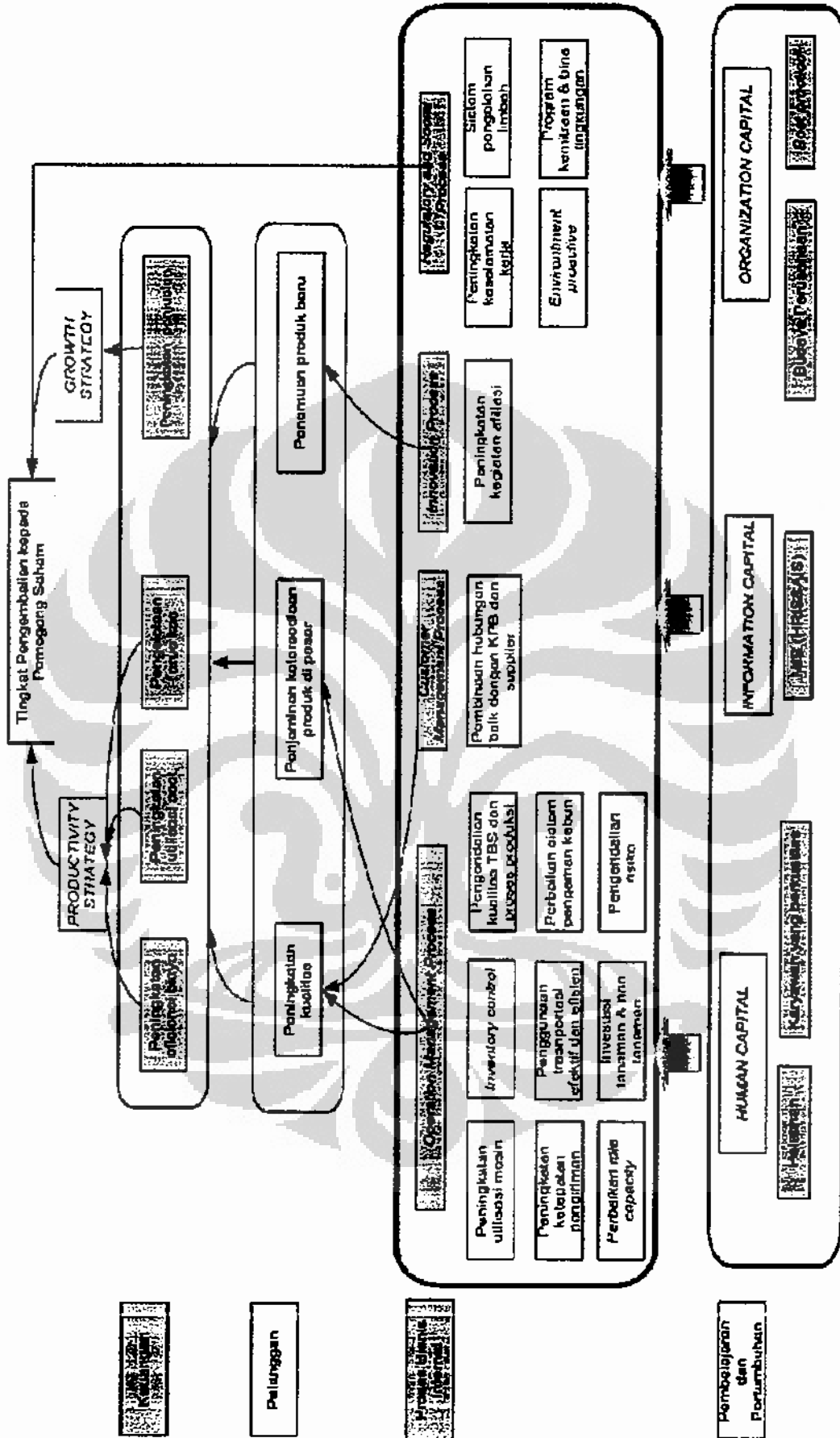
Strategi perusahaan saat ini secara garis besar telah sesuai dengan matriks TOWS, dimana strategi yang dibuat telah memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Namun demikian ada beberapa hal penting yang perlu ditambahkan ke dalam strategi perusahaan, diantaranya: (1) peningkatan sistem

pengamanan kebun mengingat adanya pencurian hasil kebun dan okupasi lahan, (2) aplikasi manajemen risiko sehingga sesuai dengan KepMen tentang anggaran biaya dan (3) peningkatan keselamatan kerja SMK3.

Terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan keuangan yaitu strategi produktivitas dan strategi pertumbuhan (Kaplan, 2001). Sehingga dalam pembuatan peta strategi perusahaan bagi PTPN V, strategi stabilitas akan dilebur kedalam strategi produktivitas (lihat halaman 61). Hal ini disebabkan komponen dalam strategi stabilitas sebetulnya bagian dari strategi produktivitas. Pada gambar 4.5 di atas strategi pertumbuhan yang dilakukan PTPN V dengan melakukan kerja sama dengan mitra strategis saja padahal dalam konsep BSC, strategi pertumbuhan dilakukan melalui dua cara yaitu meningkatkan penjualan dan kerja sama mitra (lihat halaman 61).

4.5 Peta Strategi PTPN V

Peta strategi PTPN V dibuat berdasarkan matriks TOWS yang telah dibuat sebelumnya. Peta strategi bertujuan untuk membantu perusahaan mengkomunikasikan strateginya ke seluruh karyawan. Peta strategi akan memberikan gambaran yang jelas mengenai tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Peta strategi juga menjelaskan hubungan sebab akibat dari strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.



Gambar 4.6 Rancangan Peta Strategi untuk PTPN V

Sumber: diolah kembali

4.5.1 Perspektif Keuangan

4.5.1.1 Peningkatan Tingkat Pengembalian kepada Pemegang Saham

Tingkat pengembalian kepada pihak pemegang saham merupakan sasaran finansial utama yang diletakkan pada bagian teratas peta strategi perusahaan. Indikator yang digunakan adalah ROE. PTPN V menargetkan ROE sebesar 26,55%. Untuk dapat meningkatkan tingkat pengembalian, perusahaan melakukan beberapa strategi, antara lain: efisiensi biaya, menjaga arus kas dalam kondisi sehat, meningkatkan penjualan dan utilisasi aset. Tingkat pengembalian kepada pemegang saham merupakan gambaran strategi PTPN V untuk membangun dan menjaga kekuatan finansial untuk menghadapi adanya ketidakpastian dimasa depan.

4.5.1.2 Peningkatan Efisien Biaya

Efisiensi adalah cara perusahaan untuk meningkatkan produktivitas yang pada akhirnya akan berpengaruh pada profitabilitas perusahaan. Efisiensi tidak semata-mata mengurangi biaya. Perusahaan harus mempertimbangkan kondisi operasional yang ada dalam melakukan efisiensi. Pada saat penjualan meningkat, biaya produksi juga akan meningkat. Indikator yang digunakan adalah penurunan biaya produksi per kg. Unsur pembentuk biaya produksi antara lain biaya tanaman dan biaya olah. Efisiensi dapat dilakukan saat melakukan pengolahan. Penghematan juga akan terjadi ketika perusahaan dapat menurunkan harga beli TBS dari petani plasma.

4.5.1.3 Pengelolaan Kas agar Tetap Sehat

Perusahaan umumnya menginginkan arus kas yang sehat dan terjaga untuk dapat menjamin kegiatan operasional. Indikator yang digunakan adalah *cash conversion cycle*. Rumus yang umum digunakan dalam CCC adalah *inventory conversion period + account receivable conversion period - account payable conversion period*. Rumus *inventory conversion period = (average inventory * 365)/COGS*. Rumus *account receivable conversion period = (average account*

$receivable * 365) / credit sales$. Rumus $account payable conversion period = (average account payable * 365) / COGS$.

Istilah "*cash conversion cycle*" mengacu pada *timespan* antara perusahaan menyalurkan dan mengumpulkan uang tunai. Namun, CCC tidak dapat langsung diamati dalam arus kas, karena ini juga dipengaruhi oleh kegiatan investasi dan pembiayaan, melainkan harus berasal dari laporan posisi keuangan data yang terkait dengan operasi perusahaan. Perusahaan menargetkan $ICP = 13,17$ hari, $RCP = 4,54$ hari dan $PCP = 10,76$ hari. Nilai CCC yang diperoleh sebesar 6,95 hari, yang berarti perusahaan memiliki waktu 6,95 hari untuk memutar kas untuk kegiatan operasional perusahaan. Inisiatif yang dilakukan perusahaan antara lain: melakukan evaluasi proses pelaksanaan arus kas secara rutin, *uptodate* dan akurat serta memilih partner yang berprospek (supplier kecambah dan pupuk).

4.5.1.4 Peningkatan Penjualan

Dengan meningkatnya hasil CPO di tahun 2010 (produksi CPO dari kebun sendiri, pembelian dari petani plasma dan pihak ke tiga mengakibatkan adanya peningkatan penjualan. CPO yang dihasilkan PTPN V pada tahun 2010 sebanyak 584.728 ton (kebun inti 269.772 ton, kebun plasma 210.858 ton dan pihak ketiga 104.098 ton) dengan tingkat rendemen 22,5%. Komoditi kelapa sawit (CPO) dijual baik lokal (497.019 ton) maupun ekspor (87.709 ton). Harga jual yang dipakai di tahun 2010 diestimasi sebesar Rp.6400/kg. PTPN V menetapkan target penjualan kelapa sawit ekspor sebesar 15% dan lokal sebesar 85%. Rencana penjualan bersih ekspor kelapa sawit sebesar Rp.555.725.286.000 dan penjualan bersih lokal kelapa sawit sebesar Rp.3.573.680.006.000. Sementara rencana penjualan bersih ekspor karet sebesar Rp. 51.929.170.000 dan penjualan lokal karet sebesar Rp. 311.167.007.000. Target produktifitas CPO 4,71 ton per ha (kebun sendiri) dan 3,10 ton per ha (kebun plasma) sementara target produktifitas karet 1,14 ton per ha.

Produktifitas tanaman dipengaruhi oleh umur tanaman. Tanaman tua berumur lebih dari 15 tahun memiliki tandan yang lebih berat dibandingkan dengan tanaman yang muda. Peningkatan produktivitas minyak sawit dan inti sawit antara lain disebabkan karena perbaikan sistem panen, perlakuan sortasi

selektif dan peningkatan kinerja PKS. Indikator yang digunakan adalah prosentasi pertumbuhan penjualan atau prosentase kenaikan penjualan dibandingkan tahun sebelumnya. Penyebab turunnya produktivitas karet antara lain: jumlah pohon dideres per hektar menurun seiring dengan berkurangnya luas areal, rendahnya prestasi penderes akibat letak bidang sadap yang tinggi karena usia tanaman yang mulai tua dan berbagai kendala di lapangan. Jika tingkat pertumbuhan penjualan semakin tinggi mengindikasikan kinerja perusahaan semakin baik. Inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan melakukan optimalisasi produksi CPO dan karet.

4.5.1.5 Optimalisasi Utilisasi Aset

PTPN V melakukan optimalisasi aset secara keseluruhan sebagai bentuk pengimplementasian strategi produktivitas. Indikator yang digunakan adalah *asset turn over* yang bertujuan untuk menentukan apakah perusahaan sudah cukup optimal menggunakan seluruh aset yang dimiliki. Perusahaan menargetkan pencapaian *fixed assets turn over* (penjualan/total aset) sebesar 1,62 yang berarti penjualan yang dihasilkan bernilai 1,62 kali dari nilai *fixed assets*. Semakin besar nilainya semakin efisien penggunaan aset perusahaan.

4.5.2 Persepektif Pelanggan

Untuk mencapai *sales revenue* yang diinginkan, perusahaan perlu melihat kembali apa yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan. Dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, otomatis perusahaan memberikan nilai lebih terhadap produk yang akan dijual sehingga diharapkan dapat meningkatkan penjualan. Berikut *customer value proposition* yang dibutuhkan pelanggan.

4.5.2.1 Peningkatan Kualitas

Minyak sawit memegang peranan penting dalam perdagangan dunia. Oleh karena itu, syarat mutu harus menjadi perhatian utama. Kualitas yang baik merupakan salah satu *value* perusahaan. Pengertian mutu sawit berdasarkan spesifikasi standar mutu internasional meliputi ALB (asam lemak bebas), air, kotoran, logam besi, logam tembaga, peroksida dan ukuran pemucatan). Fraksi

dengan kualitas yang diinginkan adalah fraksi 2 dan 3 karena pada fraksi tersebut tingkat rendemen minyak yang dihasilkan maksimum sedangkan kandungan asam lemak bebas (*free fatty acid*) minimum. Kualitas yang diharapkan dari karet yang kering, bersih, tidak cacat dan tidak berkarat.

Indikator yang digunakan untuk menilai kualitas produk adalah tingkat rendemen dan tingkat ALB. Perusahaan menargetkan rendemen CPO 23,38% dan ALB 3,5%. Inisiatif yang dilakukan perusahaan dengan melakukan *quality control* atau pengendalian kualitas. Apabila tingkat pengendalian kualitas di perusahaan ditingkatkan maka otomatis meningkatkan mutu produk. Permasalahan yang dihadapi adalah seringnya pemanen tidak disiplin menerapkan kriteria tingkat kematangan panen. Upaya untuk mengantisipasi hal tersebut adalah dengan menerapkan premi insentif rendemen. Selain itu, karyawan juga harus memonitoring proses, mensortasi bahan baku yang masuk pabrik, memperbaiki stasiun pengolahan, meningkatkan fungsi kontrol karyawan, memperbaiki jalan kebun mencapai kondisi *all weather road*, mengawasi panen tepat waktu, mengawasi pengutipan *loose fruits* (brondol), memperbaiki kondisi pabrik, menjamin pengoperasian pabrik memenuhi standar operasional. Perusahaan akan mendapat *image* bagus jika proses pengolahan kelapa sawit dan juga karet menggunakan teknologi akrab lingkungan.

Tabel 4.8 Standar Kematangan Buah

Fraksi	Jumlah buah lepas (% dari buah luar)	Sifat fraksi
00	Tidak ada	Sangat mentah
0	12,5	Mentah
1	12,5 – 25	Kurang matang
2	25 – 50	Matang
3	50 – 75	Matang
4	75-100	Lewat matang
5	Buah dalam ikat memberondol	Terlalu matang

Sumber : A.U Lubis (1982)

Tabel 4.9 Standar Mutu Minyak Sawit

Karakteristik	Minyak sawit	Keterangan
ALB	5%	Maks
Kadar kotoran	0.5%	Maks
Kadar zat menguap	0.5%	Maks
Bilangan peroksida	6 meq	Maks
Bilangan iodien	44-58 mg/gr	-
Kadar logam (Fe, Cu)	10 ppm	-
<i>Lovibond</i>	3-4 R	-

Sumber: PTPN V (2010)

Tabel 4.10 Standar Mutu Karet

Karakteristik	Standar	Keterangan
Kadar kotoran	0.10	Maks
Kadar abu	0.75	Maks
Partikel menguap	0.8	Maks
Plastisitas <i>Wallace</i>	30	Min
<i>Index Retensi Plastibilitas</i>	60	Min
Kadar Nitrogen	0.6%	Maks

Sumber: PTPN V (2010)

4.5.2.2 Penjaminan Ketersediaan Produk di Pasar

Ketersediaan sangat erat hubungannya dengan bagaimana suatu perusahaan menjamin produk ada di pasar. Jika perusahaan tidak dapat menjamin ketersediaan (tepat waktu dan selalu tersedia) pelanggan akan berpaling ke kompetitor. Indikator yang digunakan adalah jumlah kejadian *stock out*. Dengan melakukan *survey* pasar, perusahaan dapat mengetahui kondisi pengadaan produk di pasar. Perusahaan menargetkan *maksimal* terjadi *stock out* 2 kali dalam sebulan. Banyak faktor yang mempengaruhi ketersediaan, antara lain: terjaminnya bahan baku (bibit dan pupuk) dari supplier, kondisi mesin pengolah dalam keadaan prima, ketersediaan dan kemampuan sumber daya manusia untuk mengolahnya serta proses produksi yang efisien. Untuk itu, perusahaan sebaiknya

berusaha melakukan kordinasi dengan berbagai faktor proses produksi untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Inisiatif yang dilakukan dengan cara membina hubungan baik dengan pihak KPB (Kantor Pemasaran Bersama) yang sangat berperan pada proses pemasaran produk perusahaan.

2.5.2.3 Perluasan Produk Baru

Perkembangan zaman membuat perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan produk yang ditawarkan. Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan melakukan kerja sama dengan PT. Riset Perkebunan Nusantara (PT.RPN) dibidang riset kelapa sawit dan karet. Indikator yang digunakan adalah jumlah jenis produk baru yang dihasilkan. Perusahaan menargetkan satu variasi produk yaitu *lump* segar (bahan olah karet yang bukan berasal dari gumpalan lateks kebun yang terjadi secara alamiah dalam mangkuk penampung). Inisiatif yang dilakukan PTPN V dengan membangun kerjasama yang menguntungkan dengan pihak-pihak yang berkompeten. Sebaiknya perusahaan melakukan studi yang menghasilkan kreasi dan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan bisnis melalui: aspek bisnis dan organisasi (sistem pengembangan bisnis baru dan penelusuran *strategic partner* yang kredibel) dan aspek teknis (studi tentang peningkatan kinerja PKS dan pabrik karet serta studi tentang teknologi baru).

4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mendukung pencapaian sasaran strategik dalam perspektif pelanggan, maka perlu dilakukan hal-hal berikut dalam perspektif proses bisnis internal, antara lain:

4.5.3.1 Peningkatan Utilisasi Mesin

Kinerja mesin pengolah kelapa sawit sangat penting dalam industri perkebunan. Hal ini disebabkan proses produksi CPO mengandalkan kerja mesin. Dengan berkurangnya waktu turun mesin, maka penggunaan mesin dapat ditingkatkan sehingga akan meningkatkan produktivitas mesin. Indikator yang digunakan adalah *machine utilization*. Perusahaan menargetkan 85 % utilisasi mesin. Untuk menanggulangi kerusakan mesin, perusahaan melakukan inisiatif

antara lain: menjadwalkan *preventive maintenance* rutin dan memilih teknisi *maintenance* yang memang terampil sehingga dapat melakukan perbaikan jika memang terjadi kerusakan sehingga tidak mengacaukan jadwal produksi yang sudah direncanakan sebelumnya.

Perawatan mesin pengolah bukan saja menjadi faktor penentu dalam pencapaian kapasitas dan efisiensi olah, tetapi juga turut menentukan pencapaian rendemen dan mutu hasil minyak. Jam-jam berhenti akibat kemacetan atau kerusakan mesin dan peralatan pengolahan dapat diatasi dengan melaksanakan pemeliharaan teratur. Tujuan utama adalah mengurangi kemungkinan terjadinya kerusakan pada waktu jalan. Pemeliharaan terdiri atas pekerjaan pembersihan mesin agar mempermudah pemeriksaan, pelumasan, pengencangan kembali baut-baut longgar, menyetel kembali bagian-bagian yang perlu seperti rantai kopling, karet kopling, meneliti kembali keadaan umum seperti keausan dan kebocoran. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah penyediaan suku cadang yang cukup dan tepat waktu. Suku cadang dan bahan harus dikelola dengan tujuan mengefisienkan biaya. Perlu dipertimbangkan dengan baik suku cadang dan bahan mana yang harus selalu tersedia. Selain itu, perlu disediakan kartu inventaris dan kotak penyimpanan kartu.

4.5.3.2 Pengendalian Kualitas TBS dan Proses Produksi

Perusahaan melakukan pengendalian, baik dari kualitas TBS maupun dari tahapan proses produksinya. Hal ini bertujuan untuk menjaga konsistensi kualitas produk yang dihasilkan. Sistem pengendalian mutu dilakukan mulai dari pengadaan TBS sampai proses akhir untuk mencegah terjadinya *defect*. Indikator yang digunakan adalah frekuensi jumlah TBS *defect* yang diterima dari plasma maupun pihak ketiga. Semua bahan yang tidak memenuhi standar mutu tersebut akan digolongkan ke dalam produk cacat dan tidak digunakan dalam produksi. Semakin kecil *product defect rate*, maka semakin baik kontrol kualitas yang diterapkan PTPN V.

Perusahaan menargetkan kualitas TBS dalam kondisi sempurna (*minim defect*). Inisiatif yang dilakukan perusahaan dengan terus membina hubungan yang

harmonis dengan petani plasma dan pihak ketiga. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar proses produksi berjalan dengan baik, antara lain: besarnya tekanan bejana yang digunakan sebesar 1 atm, pemeriksaan kualitas buah (sortasi tingkat kematangan dan kadar asam bebas), proses pengempaan (remas) menggunakan bahan *stainless steel* dan diharapkan kondisi pabrik dalam keadaan bersih untuk memperlancar jalannya proses produksi. Selain itu, operator (petugas QC di bagian produksi) harus memiliki pengetahuan, keahlian dan ketelitian dalam melakukan pemeriksaan. Pemeriksaan QC tidak hanya dilakukan secara visual semata, tetapi juga ada pemeriksaan yang menggunakan alat dan mesin. Salah satu inisiatif yang dilakukan PTPN yaitu dengan memberikan premi insentif. Premi panen merupakan tambahan upah atau gaji untuk pemanen dan pengawas panen. Premi ini diberikan untuk meningkatkan prestasi panen baik dalam kuantitas maupun kualitas. Berikut syarat panen yang baik antara lain:

- a. Tandan yang matang harus dipotong dan tidak ada yang tertinggal
- b. Kualitas tandan yang dihasilkan tinggi dengan kandungan ALB yang rendah
- c. Semua pelepah dipotong dan disusun rapi diantara barisan tanaman (gawangan)
- d. Semua buah dan brondolan dikumpulkan dan dibawa ke TPH (tempat pengumpulan hasil)

Premi produksi diberikan berdasarkan basis borong (standar hasil pemanen) yang ditentukan beberapa faktor, diantara umur tanaman, kerapatan tandan (jumlah tandan matang yang dipanen), dan kondisi kebun. Premi pengawas diberikan kepada orang lain yang terlibat dalam proses panen, seperti tukang angkut, mandor panen, kerani buah dan mandor besar.

4.5.3.3 Investasi Tanaman & Non Tanaman

Investasi tanaman berupa (konversi dan *replanting*). Konversi adalah pembukaan areal perkebunan kelapa sawit dari bekas perkebunan tanaman lain, sedangkan *replanting* (peremajaan) adalah pembukaan areal dari bekas perkebunan kelapa sawit yang sudah tua dan tidak produktif lagi. Sementara investasi non tanaman dilakukan dalam bentuk peningkatan kapasitas alat, mesin, sarana produksi, dan sarana pendukung yang telah ada maupun pengadaan alat,

mesin, sarana produksi dan pendukung yang baru seperti tanah, rumah tinggal, bangunan perusahaan, mesin dan perlengkapan, jalan, jembatan, alat pengangkutan dan alat pertanian serta inventaris kecil. Perusahaan memilih *replanting* dan konversi dikarenakan perusahaan memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap TBS plasma atau pihak ke tiga (lebih dari 45%) padahal tanaman plasma mayoritas tua. PTPN V berencana untuk melakukan penataan ulang komposisi tanaman dengan melakukan *replanting* bagi tanaman yang telah berumur > 25 tahun atau tanaman tua yang memiliki produktivitas < 16 ton untuk kelapa sawit dan 700 kg/ha untuk karet.

Untuk meningkatkan kualitas produk, PTPN V menggunakan klon atau varietas unggul baru, bibit, dan pupuk yang tersertifikasi. Perusahaan juga menerapkan sistem budidaya *quick yielding*. Sementara, *replanting* karet menggunakan *polyclonal*. PTPN V menargetkan perluasan lahan baru seluas 5000 ha dan program *replanting* seluas 2700 ha. Untuk investasi non tanaman, PTPN V merencanakan pengadaan alat berat antara lain: 13 unit Excavator, 10 unit Road Grader, 8 unit Road Roller, 9 unit W.Loader, 5 unit B.Loader dan 3 unit Buldozer. Inisiatif yang dilakukan perusahaan antara lain: memilih alternatif investasi yang paling menarik dan menguntungkan, melakukan analisis risiko dan prospek investasi, menganalisis peluang kerjasama dengan mitra strategi dan menganalisis sumber pendanaan yang murah dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

4.5.3.4 Peningkatkan Ketepatan Pengiriman

Strategi ini dilakukan untuk memastikan produk yang dikapalkan adalah produk yang tepat (jumlahnya dan kualitas) yang sesuai dengan surat perjanjian dengan pelanggan. Indikator yang digunakan adalah frekuensi keterlambatan pengiriman. Hal ini bermanfaat untuk mengawasi dan meningkatkan keakuratan pengiriman barang kepada pelanggan baik dalam hal jumlah *shipping* yang telat. Untuk itu, jumlah, dan spesifikasi barang yang dikirimkan harus sangat diperhatikan. Metode pengiriman CPO menggunakanmengingat pengiriman CPO menggunakan metode FIFO (*first in- first out*).

Bentuk perdagangan yang umumnya digunakan yaitu *freight on board (FOB)*. Dalam prakteknya, kewajiban penjual yaitu menyediakan dan memasukkan barang ke kapal dalam kuantitas, kualitas dan tempat yang disepakati. Sementara kesepakatan pembeli yaitu menanggung semua biaya dan risiko terhadap barang sejak melewati bibir tangki termasuk pembongkarannya. PTPN V menargetkan hanya satu kejadian keterlambatan dalam satu bulan. Inisiatif yang dilakukan PTPN V dengan melakukan penggunaan *shipping instruction*, melakukan pengecekan kontainer yang keluar dari pabrik, melakukan kordinasi yang lebih baik antara divisi *shipping* dan divisi *marketing* dalam hal pengaturan perpindahan barang.

4.5.3.5 Inventory Control

Inventory control merupakan hal yang sangat *crusial*. Hal ini dikarenakan apabila terlalu banyak persediaan menyebabkan biaya yang berkaitan dengan persediaan seperti biaya perawatan dan pengawasan menjadi tinggi. Adanya penumpukan persediaan menyebabkan uang perusahaan hanya mengendap di persediaan dan tidak berputar, padahal uang tersebut dapat dialokasikan ke hal lain. Penyimpanan persediaan yang lama dapat menurunkan kualitas produk mengingat jenis produknya komoditi. Pembuatan jadwal untuk semua proses (dalam hal ketepatan waktu dan jumlah) harus dibuat dengan baik. Strategi ini bertujuan untuk mengawasi dan mengendalikan jumlah *inventory* agar tidak berlebihan. Namun yang terjadi di PTPN V, *inventory* CPO yang ada di pabrik pengolahan umumnya sudah dalam posisi ditender sehingga perusahaan menargetkan inventori di pabrik minim (sebanyak kapasitas tangki penimbun 1600 ton). PTPN V menilai ada beberapa hal yang penting antara lain: serta mengembangkan suatu *Standard Operating Procedur (SOP)* untuk manajemen persediaan.

4.5.3.6 Penggunaan Sarana Transportasi yang Efektif dan Efisien

Faktor transportasi sangat penting dalam industri kelapa sawit. Hal ini menyangkut mutu minyak yang dihasilkan buah sawit dan biaya transportasi didalam kebun. Tujuannya untuk menghindari kerusakan seminimal mungkin.

Kegiatan traksi diarahkan untuk menjamin hasil panen (TBS) diangkut dari kebun menuju pabrik pada hari yang sama. Alat angkut yang biasa digunakan antara lain lori, traktor gandengan dan truk. Pilihan terhadap jenis alat transportasi dipengaruhi oleh kecepatan, kapasitas angkut, volume tandan (TBS) yang diangkut, jarak yang ditempuh, tipe permukaan jalan, kondisi topografi dan biaya angkut (diharapkan mudah, murah, aman dan tepat waktu). Terdapat empat hal yang menjadi sasaran kelancaran transpor buah antara lain: menjaga agar ALB (asam lemak bebas) produksi harian 2-3%, kapasitas atau kelancaran pengolahan di pabrik, keamanan TBS di lapangan dan biaya transpor.

Perusahaan berusaha memaksimalkan daya muat kontainer agar dapat menghemat tempat dan biaya transportasi. Indikator yang digunakan adalah jumlah berondol yang tidak terangkut. PTPN V menargetkan setiap empat buah TBS hanya boleh tertinggal satu berondol. Melihat pentingnya aspek transportasi ini maka perawatan dan perbaikan kendaraan maupun alat berat harus diperhatikan sehingga dapat dipakai untuk keperluan operasional perkebunan. Inisiatif yang dilakukan perusahaan antara lain kekurangan kebutuhan alat berat diatasi dengan sewa atau kontrak dari Nusa Lima, melakukan pendataan atau inventarisasi (perhitungan) kebutuhan transportasi sesuai kebutuhan dan mengasuransikan alat berat.

4.5.3.7 Perbaikan *Idle Capacity*

Bahan baku olah PKS dan pabrik karet berasal dari produksi kebun sendiri, kebun plasma dan pihak ketiga. Saat ini perusahaan mengalami masalah *idle capacity*. Permasalahan ini muncul karena beberapa faktor antara lain : pasokan bahan baku dari plasma tidak sesuai rencana, pembelian TBS plasma kalah dengan swasta karena pembayarannya tidak langsung, prosedur pembelian TBS plasma dirasa menyulitkan petani. Untuk mengatasi masalah *idle capacity*, PTPN V akan melakukan ekspansi lahan melalui pembelian lahan-lahan milik petani plasma yang saat ini sudah memasuki masa *replanting* atau melalui program kemitraan atau kerjasama usaha. Indikator yang digunakan adalah jumlah TBS yang dibeli dari pihak ketiga maupun petani plasma memenuhi kapasitas produksi. Perusahaan menargetkan membeli TBS sebanyak 1.445.000 ton (naik

24% dari tahun 2009) Inisiatif yang dilakukan PTPN V antara lain: menjalin hubungan baik dengan petani plasma dan pihak ketiga, memberlakukan kebijakan perusahaan atas pembelian sesuai harga pasar TBS dan pendirian SBU plasma untuk mengatasi masalah-masalah plasma.

4.5.3.8 Pembinaan Hubungan Baik dengan KPB dan Supplier Bahan Baku

Perusahaan tidak melakukan proses penjualan produk langsung kepada pembeli. Transaksi penjualan dilaksanakan melalui lembaga bersama bentukan PTPN I-XIV yaitu PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (KPB Jakarta) melalui proses tender pelelangan (yang dilakukan dua kali dalam seminggu) yang bertempat di Jalan Cut Mutiah No.11 Jakarta Pusat. Tujuan pembentukan KPB antara lain: meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemasaran, meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*) di pasar domestik maupun pasar internasional, mencegah terjadinya persaingan antar PTPN, menciptakan citra di pasar dunia dan mempermudah pencarian mitra kerjasama bagi PTPN untuk pengembangan industri hilir.

Sementara, untuk menanggulangi masalah pasokan bahan baku, perusahaan menggunakan lebih dari satu pemasok. Hal ini bertujuan untuk menghindari ketergantungan terhadap satu pemasok. Bahan baku yang digunakan antara lain bibit kecambah dan pupuk. Bibit yang digunakan biasanya jenis Tenera (hasil persilangan Dura dan Psifera). Untuk menghasilkan produk yang berkualitas PTPN V tentunya akan menentukan supplier mana yang memiliki kredibilitas yang terpercaya. Ada beberapa institusi penjual kecambah berlegitimasi di Indonesia, seperti PPP Marihat, PPP Medan (RISPA), PT. Socfindo, OPSG Topaz Asian Agri, Dami Mas (SMART), Sriwijaya (Selapan Jaya) dan PT.PP London Sumatra Indonesia (LONSUM). PPP Marihat dan PPP Medan (RISPA) melebur menjadi pusat penelitian kelapa sawit Medan (PPKS). PTPN V mendapatkan kecambah dari PPKS dan LONSUM. Sementara kebutuhan pupuk PTPN V memperolehnya dari PT.Pusri, PT. Sentana, PT.Palawija Gosari. Perusahaan mengupayakan efisiensi pupuk dengan menerapkan 4T yaitu, tepat jenis, tepat waktu (dilakukan dua kali per tahun, yakni pada awal musim hujan-oktober dan akhir musim hujan –April), tepat cara dan tepat dosis. Sementara

untuk karet PTPN V bekerja sama dengan PT. Mardec Nusa Riau. Bibit yang digunakan mayoritas bibit okulasi (bibit yang diperoleh dari bibit asal biji sebagai batang bawahnya). Jumlah pembelian kecambah umumnya ditambah 2.5 % dari jumlah pesanan. Hal ini dimaksudkan sebagai cadangan jika ada kecambah yang mati atau rusak. Pesanan sudah harus diajukan tiga bulan sebelum tanggal penerimaan. Pemasok lain adalah pihak-pihak penyedia kebutuhan yang diperlukan untuk kegiatan produksi dan perkantoran perusahaan.

Kelebihan pasokan bahan baku olah di suatu PKS dapat terjadi terutama karena melimpahnya pasokan produksi dari kebun plasma dan dari pihak ketiga. Risiko kelebihan pasokan tersebut antara lain timbulnya biaya ekstra karena perusahaan harus mengirim kelebihan pasokan tersebut ke pabrik atau unit lain milik perusahaan yang terdekat dan risiko penurunan mutu bahan baku dan hasil olah. Perusahaan menargetkan mendapatkan harga jual yang sesuai dan terjaminnya pasokan bahan baku dari supplier. Untuk menanggulangi hal tersebut, inisiatif yang dilakukan PTPN V adalah dengan menjalin kerjasama harmonis antara bagian penjualan dan bagian analisis pasar, pembuatan daftar pemasok *kredibel*, penyusunan jadwal pengadaan yang efektif, membuat dan menetapkan batasan-batasan waktu pengadaan untuk jenis barang dan keagenan, mengadakan inventarisasi barang.

4.5.3.9 Peningkatkan Kegiatan Afiliasi (Penelitian dan Pengembangan)

Tujuan program kerja PTPN V dibidang penelitian dan pengembangan adalah untuk mendukung studi dan penerapan atas inovasi baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan produksi. Selain itu LRPI dapat membantu mengembangkan usaha dalam hal operasional dan investasi perusahaan. PTPN V berencana melakukan kegiatan afiliasi dengan cara konsorsium (pembiayaan bersama suatu proyek atau perusahaan yang dilakukan oleh dua atau lebih bank atau lembaga keuangan) antara lain:

- a. Pengembangan biodiesel merupakan program yang sedang hangat diusahakan oleh pemerintah untuk mendapatkan sumber bahan bakar yang *renewable*. Pembangunan pabrik biodiesel ini kerjasama antara PTPN III, IV dan V. Pembangunan pabrik biodiesel kapasitas 300.000 ton per tahun dengan nilai

- penyertaan diperkirakan sebesar Rp.20,28 milyar. Perencanaan pembangunan Pelabuhan Belawan, Sumatera Utara.
- b. Pembangunan pabrik pupuk NPK, sebagai salah satu bentuk sinergi antara PTPN V dengan PT.Pupuk Kaltim dan PTPN IV dengan nilai penyertaan diperkirakan sebesar Rp. 19,30 milyar. Pabrik pupuk NPK direncanakan berkapasitas 200.000 ton per tahun. Tujuan pembangunan pabrik ini untuk memenuhi kebutuhan pupuk sendiri, meningkatkan efisiensi biaya produksi terutama biaya pemupukan dan berorientasi untuk memperoleh laba.
 - c. PLTBS, merupakan pembangkit listrik dengan memanfaatkan tandan kosong kelapa sawit. Listrik yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan efisiensi, dan jika ada kelebihannya dapat dijual ke PLN.
 - d. Pengembangan Industri Hilir Karet dengan nilai penyertaan diperkirakan sebesar 3,34 milyar. Pembangunan pabrik industri hilir karet merupakan sinergi antara PTPN yang memiliki kebun karet (PTPNI, II,III,V,VII,VIII,IX,XII,XIII,dan XIV) dan PT.RNI (PT Rajawali Nusantara Indonesia). Produk yang dihasilkan antara lain : ban luar dan ban dalam untuk sepeda motor. Hal ini dilakukan untuk memberi nilai tambah dari produk jadi karet yang selama ini dihasilkan, sehingga dapat mengembangkan bisnis perusahaan ke arah industri hilir.
 - e. Pengembangan kebun baru dengan nilai penyertaan diperkirakan sebesar Rp.14 milyar. Perluasan areal adalah langkah untuk mendukung upaya perusahaan meningkatkan kemampuan produksi. Langkah ini dilakukan dengan modal dari sumber dana keuangan perbankan atau non bank. Luas area 9000 ha.
 - f. Pabrik *plywood* dengan nilai penyertaan diperkirakan sebesar 11,10 milyar. Besarnya anggaran *Research and Development (R&D)* sebesar 2,5% dari total target laba tahun 2010. Pendirian pabrik *Plywood* menggunakan bahan baku kayu sawit *eks replanting*. Rencana pabrik yang akan dibangun kapasitas 13.200 m³/tahun dan rencana penyertaan saham PTPN V sebesar 40%.
 - g. Pembangunan pabrik kompos yang diharapkan dapat menciptakan nilai yang dapat bermanfaat dalam pemupukan serta dapat memperbaiki kesuburan

tanah. Perusahaan dapat mengurangi biaya pemupukan dan biaya langsir tangkos.

- h. Pendirian pabrik *palm kernel oil mini* dengan kapasitas 75 ton per hari yang diharapkan memberikan nilai tambah atas produksi inti perusahaan.

Perusahaan menargetkan 3 kerja sama (2,3 dan 6). Inisiatif yang dilakukan perusahaan yaitu dengan melakukan *feasibility study* atau kelayakan investasi dengan mempertimbangkan skala prioritas investasi secara akurat & komprehensif dan *benefit & cost analysis*.

4.5.3.10 *Environment Proactive*

Sebagai salah satu entitas bisnis yang besar di Provinsi Riau, perusahaan selalu berusaha keras untuk terus menjaga eksistensi dan keberlanjutan operasionalnya agar dapat memberikan manfaat optimal bagi para pemegang saham (*shareholders*) maupun *stakeholders*. Komitmen tersebut menjadi salah satu pegangan penting bagi manajemen untuk mengelola perusahaan. Perusahaan sebagai bagian dari lingkungan bisnis berusaha menjaga keharmonisan dan keselarasan dengan komponen lingkungan internal dan eksternal seperti karyawan, konsumen, pemasok, masyarakat sekitar, lingkungan ekologi dan komponen lainnya. Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan adalah selalu mengikuti perkembangan Konferensi Minyak Sawit Lestari atau RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*). RSPO merupakan prakarsa berbagai pengambil keputusan di dunia mengenai minyak sawit lestari dan telah menghasilkan 8 prinsip dan 39 kriteria yang meliputi dimensi hukum, tanggung jawab lingkungan atau ekologi, tenaga kerja dan sosial, dan komitmen ekonomi jangka panjang. Tujuan utama RSPO adalah untuk meningkatkan pertumbuhan dan penggunaan minyak sawit lestari melalui kerjasama dalam mata rantai pemasokan dan membuka dialog antara para pengambil keputusan.

Dalam upaya mendukung pelestarian lingkungan, PTPN V menargetkan penanaman 150.000 pohon untuk penghijauan. Saat ini PTPN V sedang mengurus proses menjadi anggota RSPO yang nantinya akan meningkatkan *image* perusahaan. Program kerja dibidang lingkungan difokuskan untuk memastikan kerja operasional perusahaan tidak menimbulkan emisi (cair, gas dan padat) yang membahayakan lingkungan, melalui program SML (sistem manajemen

lingkungan) termasuk didalamnya upaya-upaya untuk memenuhi standar ISO 14000. PTPN V mengupayakan pembuatan sumur-sumur resapan untuk ketersediaan air bawah tanah. Selain itu, untuk meningkatkan *image* perusahaan, perusahaan juga melakukan *corporate communication* dengan pihak luar yang bertujuan untuk meningkatkan citra perusahaan.

4.5.3.11 Sistem Pengolahan Limbah

Isu miring kerusakan lingkungan hidup akibat alih fungsi hutan menjadi areal perkebunan merupakan salah satu bentuk kampanye negatif yang sangat tidak menguntungkan bagi keberlanjutan industri perkebunan, khususnya sektor industri kelapa sawit dan karet. Hal ini secara tidak langsung dapat memengaruhi citra dan kinerja perusahaan. Isu tersebut menjadi salah satu perhatian serius pihak manajemen dan telah ditindaklanjuti antara lain dengan mengawasi dan mengontrol seluruh kegiatan operasional baik pabrik maupun kebun yang dikelola perusahaan agar tidak mengganggu dan merusak kelestarian lingkungan hidup antara lain melalui pemantauan lingkungan secara rutin diseluruh pabrik, pemantauan kinerja IPAL (instalasi pengolahan air limbah), perancangan dan pengembangan sistem manajemen lingkungan dalam rangka penerapan ISO 14001:2004, dan terus kerjasama dengan BAPEDAL (Badan Pengendalian Dampak Lingkungan) tingkat propinsi dan kabupaten.

Telah terbukti limbah kelapa sawit yang dioleh lebih lanjut dan memenuhi baku mutu bermanfaat bagi perkebunan. Tandan kosong dapat dimanfaatkan sebagai sumber pupuk organik yang memiliki kandungan hara yang tinggi dan dapat menghemat penggunaan pupuk sintetis sampai 50%. Tempurung buah sawit dapat digunakan untuk arang aktif. Limbah cair kelapa sawit dapat digunakan sebagai campuran pupuk organik dan terbukti dapat menghemat pemakaian pupuk sebesar 50% (Fauzi, 2002). Perusahaan menarget pemasangan tiga unit pengolahan limbah. PTPN V memasang *flowmeter* (alat ukur limbah) dengan tipe *doopler* atau magnetik. Inisiatif yang dilakukan PTPN V dengan terus mengembangkan teknologi pengolahan limbah yang lebih ramah lingkungan.

4.5.3.12 Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)

Perusahaan beroperasi di lingkungan masyarakat yang umumnya memiliki norma dan peraturan perundangan tertentu yang wajib dipatuhi oleh siapa saja yang berada disekitar area tersebut. Bahkan perusahaan tidak sekedar berusaha untuk memenuhi standar minimal peraturan perundangan yang berlaku, namun melaksanakan peraturan perundangan melebihi standar minimum, sehingga perusahaan memiliki reputasi sebagai warga masyarakat dan warga negara yang baik. Program kemitraan merupakan wujud pertanggung jawaban sosial perusahaan yang didanai dari alokasi hasil laba Perusahaan. Program ini berbentuk pemberian pinjaman modal kerja kepada sektor usaha kecil, mikro dan koperasi dengan imbal jasa (bunga) yang terjangkau. Pengembalian modal kerja tersebut dan hasil pengembangannya dialokasikan kembali untuk membantu usaha kecil, mikro dan koperasi lainnya. PKBL merupakan wujud kepedulian sosial terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar atau yang lebih dikenal dengan *corporate social responsibility (CSR)*. Dengan terlaksananya PKBL diharapkan hubungan dengan para *stakeholders* menjadi baik dan langgeng sehingga kelangsungan usaha perusahaan dapat terjaga. Program yang dijalankan yaitu dengan meningkatkan taraf hidup pengusaha kecil, menengah dan koperasi yang dapat mengurangi kesenjangan sosial serta menciptakan iklim usaha yang sehat dan dinamis serta dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat di lingkungan wilayah kerja perusahaan. Kegiatan utama PKBL adalah membantu peningkatan melalui pemberdayaan pendidikan, peningkatan kesehatan, peningkatan sarana dan prasarana, pelestarian lingkungan, peningkatan sarana ibadah, seleksi mitra binaan yang potensial berdasarkan kriteria yang ada.

Sumber dana PKBL berasal dari alokasi laba perusahaan, dana administrasi pinjaman atau *margin* atau bagi hasil, bunga deposito atau jasa giro dari dana PKBL setelah dikurangi biaya operasional. Secara moral, PKBL diharapkan dapat membangun keadilan sosial dan dapat memberikan manfaat kepada masyarakat. Strategi PKBL harus dapat menyentuh aktivitas yang membangun kemandirian ekonomi dan harkat masyarakat. PTPN V menargetkan delapan sektor partisipasi dalam kegiatan pengembangan masyarakat antara lain: BUMN peduli, pendidikan, kerohamian, kesehatan, infrastruktur, olahraga,

kesenian dan bencana alam. Inisiatif yang dilakukan perusahaan bekerjasama dengan LSM yang kredible di bidangnya, instansi pemerintah dan tokoh masyarakat dan pemilihan mitra binaan berdasarkan kriteria pertumbuhan usaha.

4.5.3.13 Perbaikan Sistem Pengamanan Kebun

Masalah yang dihadapi perusahaan saat ini adalah sering terjadinya pencurian hasil kebun yang dilakukan oleh masyarakat sekitar. Tentunya peristiwa tersebut akan merugikan perusahaan, karena hasil yang seharusnya banyak menjadi berkurang karena adanya pencurian. Selain itu, terjadi pula okupasi lahan (pengambilalihan lahan oleh masyarakat secara sepihak). Perusahaan menargetkan tingkat keamanan bebas pencurian mencapai 95%. Inisiatif yang dilakukan perusahaan dengan menambah personel keamanan kebun dan terus menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar sehingga masalah ini dapat diatasi secara kekeluargaan. Selain itu sebaiknya perusahaan membuat sanksi tegas bagi pelaku pencurian.

4.5.3.14 Pengendalian Risiko Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam agroindustri, faktor-faktor eksternal seperti iklim usaha, kebijakan pemerintah ikut berpengaruh terhadap aktivitas usaha, tentunya hal ini harus diantisipasi agar dapat meminimalkan risiko. Risiko-risiko tersebut antara lain: risiko gagal panen (kekeringan, kebakaran ataupun hama penyakit), risiko fluktuasi harga jual yang bersifat *uncontrollable*, risiko perubahan peraturan pemerintah (penetapan bea masuk, pungutan ekspor dan perpajakan), risiko kekurangan pasokan bahan baku, risiko perubahan teknologi, risiko perubahan suku bunga serta risiko pencemaran CPO. Indikatornya adalah jumlah pengeluaran perusahaan yang memiliki rencana tindak lindung nilai. PTPN V menargetkan pengeluaran diatas 250 juta (sesuai hasil RUPS dengan Kementerian BUMN). Inisiatif yang dilakukan perusahaan dengan melakukan identifikasi, pengendalian risiko di setiap unit kerja. Manajemen atas melakukan beberapa hal yang dapat mengendalikan risiko perusahaan, antara lain: direksi menetapkan satuan kerja atau unit atau pejabat secara terstruktur yang menangani pengelolaan risiko, direksi menetapkan kebijakan menyangkut

prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengkaji atau mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul, dan direksi memberikan informasi atau melaporkan hasil kajian risiko kepada komisaris.

4.5.3.15 Peningkatan Keselamatan Kerja (SMK3)

Karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Untuk itu sangat perlu diperhatikan keselamatan kerjanya. Perusahaan menargetkan *zero accident*. Dengan minimnya kecelakaan di tempat kerja, PTPN berusaha untuk memperoleh sertifikat bendera emas SMK3 dan penghargaan *zero accident*. Perusahaan mengikutsertakan karyawan pada program asuransi jiwa sebagai berikut:

a. Asuransi Jiwa Ekawarsa dan Asuransi Kecelakaan

Asuransi ini memberikan jaminan santunan atas kematian karyawan, baik kematian biasa maupun karena kecelakaan.

b. Asuransi *Personal Accident Plus* (PA Plus)

Asuransi ini memberikan jaminan santunan atas suatu kecelakaan yang mengakibatkan cacat tetap pada tubuh atau yang berakibat kematian serta meliputi santunan bagi karyawan yang meninggal biasa (bukan kecelakaan).

Inisiatif yang dilakukan perusahaan dengan membudidayakan SMK3 yang sesuai standar di lingkungan kerja sehingga dapat meminimalkan kecelakaan dalam kerja.

4.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan dasar pencapaian tujuan ketiga perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard*. Perspektif ini sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan faktor sumber daya manusia dianggap sebagai subjek yang akan menjalankan roda bisnis. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini dapat memberikan gambaran kompetensi, teknologi serta keadaan organisasi yang mendukung kegiatan operasional perusahaan. Sasaran strategi yang dilakukan dalam perspektif ini dijelaskan sebagai berikut:

4.5.4.1 Human Capital

Perusahaan sadar bahwa karyawan adalah aset utama perusahaan. Kebutuhan akan *intangible asset*, yakni sumber daya manusia yang kompeten dirasa sangat penting untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia akan menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaannya untuk menghasilkan produk yang memiliki *value* bagi pelanggan. Sumber daya yang kompeten, terampil merupakan faktor kunci bagi kesuksesan perusahaan.

• Pelatihan (*Training*)

Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan sekarang. Sementara pengembangan bertujuan untuk menyiapkan karyawan siap untuk menduduki jabatan tertentu di masa datang. Program pelatihan maupun pengembangan bertujuan untuk menutupi *gap* antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja. Perkembangan ilmu pengetahuan yang ada saat ini menyatakan sumber daya manusia milik perusahaan dapat dikembangkan melalui pelatihan yang dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, seminar, lokakarya dalam peningkatan kompetensi baik didalam maupun diluar negeri. Hal ini merupakan investasi perusahaan jangka panjang. Pengembangan sumber daya manusia adalah bagian dari *human capital* yang memiliki target untuk meningkatkan kemampuan kerja setiap orang. PTPN V menargetkan 5700 orang untuk mengikuti pelatihan. PTPN V memiliki empat jenis pelatihan untuk karyawan pimpinan, antara lain : (1) kursus manajemen perkebunan dasar (KMPD), (2) kursus manajemen perkebunan madya (KMPM), (3) kursus manajemen perkebunan (KMP), (4) kursus manajemen perkebunana lanjutan (KMPL). Pelatihan terdiri dari dua katagori, yaitu pelatihan *inhouse* (internal) dan *public training* (*workshop*, lokakarya, seminar). Indikator diukur dari jumlah karyawan yang mengikuti *training* atau pelatihan.

• Karyawan Berkualitas

Karyawan berkualitas memegang peranan penting dalam operasional perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memiliki karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan *job desk* dalam jumlah yang cukup. Indikator yang digunakan adalah produktivitas karyawan. Perusahaan menargetkan produktivitas karyawan minimum 95% dari perencanaan di masing-masing bagian. Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, inisiatif yang dilakukan PTPN V antara lain:

- a. Pengembangan pola *merit system* (proses mempekerjakan pegawai pemerintah berdasarkan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan, bukan berdasarkan koneksi),
- b. Pengembangan CBHRM (*competency based human resources management*), meliputi sistem penilaian kerja, jenjang karier, promosi-mutasi-demosi (penurunan jabatan), *job rotation*, *job enlargement* (penambahan beban tugas karyawan). Hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. PTPN V memiliki beberapa program kesejahteraan bagi karyawannya antara lain: program pensiun, *tantiem*, bonus, program santunan hari tua (SHT) dan penghargaan masa kerja (PMK), dana pindah rumah bagi karyawan MBT (masa bebas tugas) serta cuti.
- c. Melakukan perbaikan komposisi SDM (umur, pendidikan, dan golongan), meningkatkan kompetensi individu, peningkatan kinerja melalui pelaksanaan *reward* dan *punishment* berdasarkan kualitas, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi,
- d. Proses rekrutmen (penentuan kualifikasi sesuai dengan level dan jabatan) yang dilaksanakan secara *transparan* dan *independent*.

4.5.4.2 Information Technology

Unsur kedua adalah teknologi. Untuk meningkatkan kinerja operasional, perusahaan memerlukan suatu teknologi yang efektif dan efisien. Teknologi yang dimiliki perusahaan akan membantu dalam hal mengelola data dan informasi yang

dibutuhkan saat pengambilan keputusan. PTPN V memandang perlu adanya penyebarluasan informasi secara transparan baik kepada *stakeholder* dan *shareholder* maupun kepada masyarakat umum. Beberapa media yang selama ini telah digunakan untuk penyebarluasan informasi antara lain melalui internet, menerbitkan profil perusahaan, mencetak brosur, publikasi melalui surat kabar, majalah dan media lainnya dan berpartisipasi dalam kegiatan pameran atau expo. Perusahaan juga telah mengaplikasikan sistem e-mailnya sendiri dengan domain: nama_user@ptpn5.co.id. Untuk lingkungan internal, PTPN V menerbitkan buletin “Informatika” dan “Berita Kita”.

Perusahaan telah membangun LAN (*Local Area Network*) untuk mengakses intranet dan internet yang telah dibuat oleh P2TI (perencanaan, pengkajian dan teknologi informasi). Untuk melakukan akses ke beberapa kebun dan pelabuhan pengapalan, perusahaan telah membangun jaringan yang menggunakan fasilitas satelit. Untuk keperluan sistem informasi internal, perusahaan sedang mengembangkan sistem informasi manajemen *online* antara lain:

a. Web Intranet PTPN V

Sebagai media informasi internal perusahaan secara dua arah untuk dan dari karyawan. Menu web intranet dikelola dan dikembangkan oleh personel TI.

b. Sistem informasi Produksi berbasis SMS (*Short Message Service*)

Pengiriman laporan produksi kebun dan PKS via SMS dengan sumber data dari Ratel telah dikompilasi oleh Bagian Tanaman dan Pengolahan. Sistem tersebut memungkinkan laporan produksi panen ataupun stok TBS-Karet terkirim langsung ke handphone direksi, kabag, GM, manajer dan asisten yang telah terdaftar pada database server (aktif 24 jam).

c. Sistem Informasi Rekam Medis Online

Dukungan teknis penerapan aplikasi *Medical Information System* (Medis) *Online* terus dilakukan oleh Personel TI sebagai bentuk komitmen bagian P2TI kepada RS Nusalima. Evaluasi dan pertemuan rutin seminggu sekali terus dilakukan untuk perbaikan dan penyempurnaan sistem dengan bentuk *continous improvement system*.

- d. Sistem Informasi SDM berbasis Web (HRIS). *Update* data dilakukan oleh bagian SDM dan bagian P2TI untuk terus melakukan penyempurnaan program serta *mensupport* penuh kebutuhan bagian SDM.
- e. Sistem Informasi Geografis (dalam proses pembuatan)
- f. Sistem Informasi Akuntansi (SPDK-Net)-(AIS)
Sistem ini diadopsi dari perusahaan perkebunan sejenis, yaitu PTPN VIII. Pembuatan sistem ini bertujuan untuk mempercepat proses administrasi dan meningkatkan akurasi administrasi di kebun atau unit maupun kantor pusat. Aplikasi pembukuan diberi nama P.CoSS (*PKBL Accounting System Support*).
- g. Sistem Informasi Bina Lingkungan
Proses pemasukan dan pengolahan data PUKK/BL yang dilakukan oleh bagian terkait dan dipantau oleh personel TI.

Sasaran program teknologi informasi adalah perbaikan *hardware* atau *software* di kantor pusat dikerjakan sendiri oleh personel TI sampai 75%. Inisiatif yang dilakukan perusahaan antara lain: menjaga stabilitas dan ketersediaan sistem dengan cara membangun manajemen *Bandwith* serta menjamin keamanan jaringan yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan mengembangkan pemanfaatan teknologi informasi secara mandiri maupun *outsourcing*.

4.5.4.3 Organizational Capital

Organization capital adalah kemampuan perusahaan untuk memperlancar dan mempertahankan proses perubahan yang dilakukan untuk menjalankan strategi perusahaan. *Organization capital* menyediakan kemampuan untuk mengintegrasikan *intangibile* dan *tangible asset* sebagai kesatuan yang bekerja sama demi mencapai sasaran objektif perusahaan. PTPN V melakukan restrukturisasi organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi pencapaian sasaran perusahaan. Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada dan untuk menanamkan budaya perusahaan yang positif. Budaya perkebunan adalah lem yang merekatkan seluruh kegiatan di perkebunan menjadi satu kesatuan bisnis yang eksis, produktif

dan *profitable*. Beberapa hal yang dilakukan sehubungan dengan strategi ini, antara lain:

- Sistem nilai (*a system of value*) yang mengharuskan semua unsur pendukung perusahaan menaati peraturan yang berlaku seperti masuk kantor tepat waktu, mengikuti prosedur atau upacara (*rites and rituals*) menjaga peralatan dan perlengkapan kerja dengan baik.
- Menerbitkan buletin perusahaan setiap bulannya untuk memberikan informasi mengenai perkembangan perusahaan dan mengingatkan kembali para karyawan terhadap visi, misi, strategi dan nilai budaya perusahaan.

Budaya perusahaan memiliki hubungan erat dengan kinerja perusahaan walaupun hal tersebut sulit dihitung (*intangible*), akan tetapi kebutuhan budaya perusahaan yang kuat sangat dibutuhkan untuk menunjang *perform* dan kualitas perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya perusahaan adalah penilaian 360°, yaitu pengukuran kinerja dilakukan dengan cara penilaian oleh atasan maupun sesama kolega terhadap satu sama lain. Perusahaan menggunakan rating 1-5. Diharapkan mencapai nilai 80. Sistem ini diharapkan akan mengurangi subjektivitas yang terjadi pada sistem penilain sebelumnya. Selain budaya, perusahaan mengembangkan pola *best practice*. Indikator yang digunakan adalah nilai penerapan *Good Corporate Governance (GCG)*. Pengelolaan perusahaan secara sehat merujuk pada Keputusan Menteri BUMN No. 117/MMBU/2002 (PTPN V, 2009). Perusahaan menargetkan skor implementasi GCG mencapai 80 dari poin 0-100. Penilaian ini dilakukan oleh pihak *external independent*.

4.6 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategi PTPN V

Tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* diperlukan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran strategik. Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategi PTPN V dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok Ukur	Target	Inisiatif Strategik
1. Finansial	Pengembalian kepada pemegang saham	ROE	26,55%	-
	Peningkatan Efisiensi Biaya	Biaya produksi/kg	<p>Sawit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya pengolahan turun 14%, biaya pembelian plasma turun 6%, biaya pembelian pihak ketiga turun 5% <p>Karet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya pengolahan turun 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengefisienkan biaya tidak langsung
	Pengelolaan Arus Kas agar Sehat	Cash conversion cycle	ICP = 13,17 hari RCP = 4,54 hari	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi pelaksanaan arus kas secara rutin,
	Peningkatan Penjualan	% Penambahan penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Target vol penjualan kelapa sawit naik 16% dan vol. penjualan karet naik 29% 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi produksi sawit dan karet
	Peningkatan Utilisasi Mesin	Fixed Assets turn over	1,62 kali	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perawatan dan pemeliharaan aset perusahaan

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok Ukur	Target	Inisiatif Strategik
2. Pelanggan	Peningkatan Kualitas	<i>Number product defect</i> (tingkat rendemen dan ALB)	<p>Sawit : Rendemen 23,8% ALB 3.5% Kadar air 0.2% Kadar kotoran 0.02%/</p> <p>Karet : Low grade 14.000 ton</p>	<p>Menerapkan premi insentif rendemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring proses • Menggunakan teknologi akrab lingkungan • Sortasi bahan baku • Memperbaiki stasiun pengolahan • Meningkatkan fungsi kontrol • Memperbaiki jalan kebun mencapai kondisi <i>all weather road</i> • Mengawasi panen tepat waktu, • Mengkondisikan pabrik dalam keadaan bersih
	Penjaminan Ketersediaan Produk di Pasar	Jumlah kejadian <i>stock out</i>	<i>Stock out</i> terjadi maksimal 2 kali kejadian per bulan	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun hubungan baik dengan bagian produksi, transportasi dan pemasaran • Pengecekan <i>stock</i> berkala
	Perluasan Produk Baru	Jumlah produk baru yang dihasilkan	<i>Lump segar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terus meningkatkan kegiatan riset dan pengembangan dan bekerja sama dengan badan afiliasi

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok Ukur	Target	Inisiatif Strategik
3. Internal Bisnis Proses	Peningkatan Utilisasi Mesin	<i>Machine utilization rate</i>	85%	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan <i>preventive maintenance</i> • Melakukan pendataan dan pengadaan <i>sparepart</i> (suku cadang) mesin
	Pengaturan Ketepatan Pengiriman	Jumlah <i>shipping</i> yang telat	1 kejadian / bulan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shipping instruction</i> yang jelas • Mencatat data transaksi (<i>quota</i> dan tanggal pengiriman) • Melakukan kordinasi antara divisi <i>shipping</i> dan divisi <i>marketing</i>
	<i>Inventory Control</i>	Jumlah persediaan (inventori)	<i>Zero stock/stock</i> sedikit (kapasitas tangki hingga batas 1600 ton)	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki penerapan manajemen tepat waktu untuk memperlancar proses penyerahan/pengiriman barang
	Pengaturan Sistem Transportasi	Jumlah berondol yang tidak terangkut	4 buah TBS hanya boleh tertinggal 1 berondol	<ul style="list-style-type: none"> • Menyewa atau kontrak dengan pihak ke II jika terjadi kekurangan alat berat • Melakukan pendataan inventarsasi (perhitungan) kebutuhan transportasi sesuai kebutuhan

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok Ukur	Target	Inisiatif Strategik
	Perbaikan <i>Idle Capacity</i>	Jumlah TBS yang dibeli dari pihak ketiga & plasma memenuhi kapasitas produksi	1.445.000 ton (naik 24% dari tahun 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pembelian pihak ketiga • Kebijakan perusahaan yang melakukan pembelian sesuai harga pasar TBS • Melakukan pendataan kepemilikan seluruh lahan petani plasma PTPN V • Mendirikan SBU plasma
	Investasi Tanaman & Non Tanaman	<ul style="list-style-type: none"> • Luas lahan konversi dan replanting • Jumlah alat transportasi 	Konversi 5000 ha <i>Replanting</i> 2795 ha <i>Replanting</i> 4%/ tahun terhadap area total 13 unit Excavator, 10 unit Road Grader, 8 unit Road Roller, 9 unit W.Loader, 5 unit B.Loader dan 3 unit Buldozer.	<ul style="list-style-type: none"> • Memilih alternatif investasi yang paling menarik dan menguntungkan • Melakukan analisis risiko dan prospek investasi • Menganalisis peluang kerjasama dengan mitra strategis • Menganalisis sumber pendanaan yang murah dan sesuai dengan kondisi perusahaan
	Pengendalian Kualitas TBS dan Proses Produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat TBS yang <i>overripe</i> 	Max 5% FFA	<ul style="list-style-type: none"> • Membina hubungan baik dengan petani plasma, pihak ketiga & memberikan premi insetnif • Melakukan sortasi TBS, pengempaan menggunakan bahan <i>stainless steel</i>, menjaga tekanan bejana 1 atm & kondisi pabrik bersih

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok ukur	Target	Inisiatif Strategik
	Pembinaan Hubungan baik dengan KPB & Supplier Bahan Baku	<ul style="list-style-type: none"> • Harga jual yang lebih baik • Harga bahan baku yang murah dengan kualitas prima 	Harga jual CPO Rp.6400/kg Harga jual SIR10 Rp. 25.000/kg	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin kerjasama harmonis dengan bagian penjualan dan bagian analisis pasar KPB dan pihak supplier • Pembuatan daftar pemasok (bibit dan pupuk) kredible • Menyusun jadwal pengadaan
	Pembinaan Hubungan baik dengan KPB & Supplier Bahan Baku	Jumlah pengembangan dengan perusahaan lain (konsorsium)	3 kegiatan <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Plywood • Pembangunan pabrik pupuk NPK • Pengembangan PLTBS 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feasibility study</i> / kelayakan investasi dengan mempertimbangkan skala prioritas investasi secara akurat & komprehensif • <i>Benefit & cost (B/C analysis)</i>
	<i>Environment Proactive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pohon yang ditanam • Sertifikasi RSPO 	<ul style="list-style-type: none"> • 150.000 pohon tahun 2011 • Mendapatkan sertifikasi RSPO 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengurusan sertifikasi RSPO • Melakukan penghijauan lahan kritis • Membuat sumur resapan
	Sistem Pengolahan Limbah	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah kolam pengolahan limbah 	3 unit	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan lebih lanjut teknologi pengolahan limbah yang lebih ramah lingkungan

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok ukur	Target	Inisiatif Strategik
	Program Kemitraan & Bina lingkungan	Jumlah keikutsertaan dalam kegiatan bina lingkungan	• 8 sektor partisipasi kegiatan pengembangan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> •Pemberdayaan pendidikan kesehatan, sarana dan prasarana, pelestarian lingkungan, peningkatan sarana ibadah, seleksi mitra binaan yang potensial ,pola pembinaan mitra
	Perbaikan Sistem Pengamanan Kebun	Tingkat bebas pencurian	Tingkat keamanan bebas pencurian 95%	<ul style="list-style-type: none"> •Penambahan personel keamanan kebun •Terus menjaga hubungan baik dengan masyarakat
	Pengendalian Risiko Perusahaan	Jumlah pengeluaran perusahaan yang memiliki rencana tindak lindung nilai	Diatas 250 juta (sesuai hasil RUPS dengan Kementerian BUMN)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengidentifikasian dan pengendalian risiko di setiap unit kerja.
	Peningkatan Keselamatan Kerja	Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi	<i>zero accident.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembudayaan SMK3 yang sesuai standar di lingkungan kerja

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok ukur	Target	Inisiatif Strategik
4. L & G	Pelatihan	Jumlah karyawan yang ikut pelatihan	5700 orang	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun dan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan Merit system
	Karyawan Berkualitas	Produktivitas karyawan	Minimum 95% dari perencanaan di masing-masing bagian	<ul style="list-style-type: none"> CBHRM (<i>competency based human resources management</i>) Penentuan kualifikasi atau standar atas karyawan sesuai level dan jabatan Evaluasi dan perbaikan komposisi SDM (umur, golongan dan pendidikan) Penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>
	MIS (HRIS & AIS)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat realisasi pengembangan sistem informasi perusahaan (SPDKNET) 	Perbaikan <i>hardware/software</i> di KP dikerjakan sendiri oleh personel TI sampai 75%	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga stabilitas dan ketersediaan sistem Membangun manajemen <i>Bandwidth</i> serta keamanan jaringan yang lebih efektif dan efisien Pemanfaatan teknologi informasi yang sesuai dengan keperluan bisnis perkebunan berikut pengembangannya secara mandiri dan <i>outsourcing</i>

Tabel 4.11 Perspektif, Sasaran Strategik, Tolok Ukur, Target dan Inisiatif Strategik PTPN V (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategik	Tolok ukur	Target	Inisiatif Strategik
	Budaya Perusahaan	Survey 360 derajat	rating 4 (nilai 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Proses penumbuhan budaya profesional, kewirausahaan, inovasi dan global
	Best Practice	Nilai impelentasi GCG	80%	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan memberikan contoh sikap yang terpuji • Menerapkan prinsip tata kelola perusahaan • Membuat <i>board manual</i>

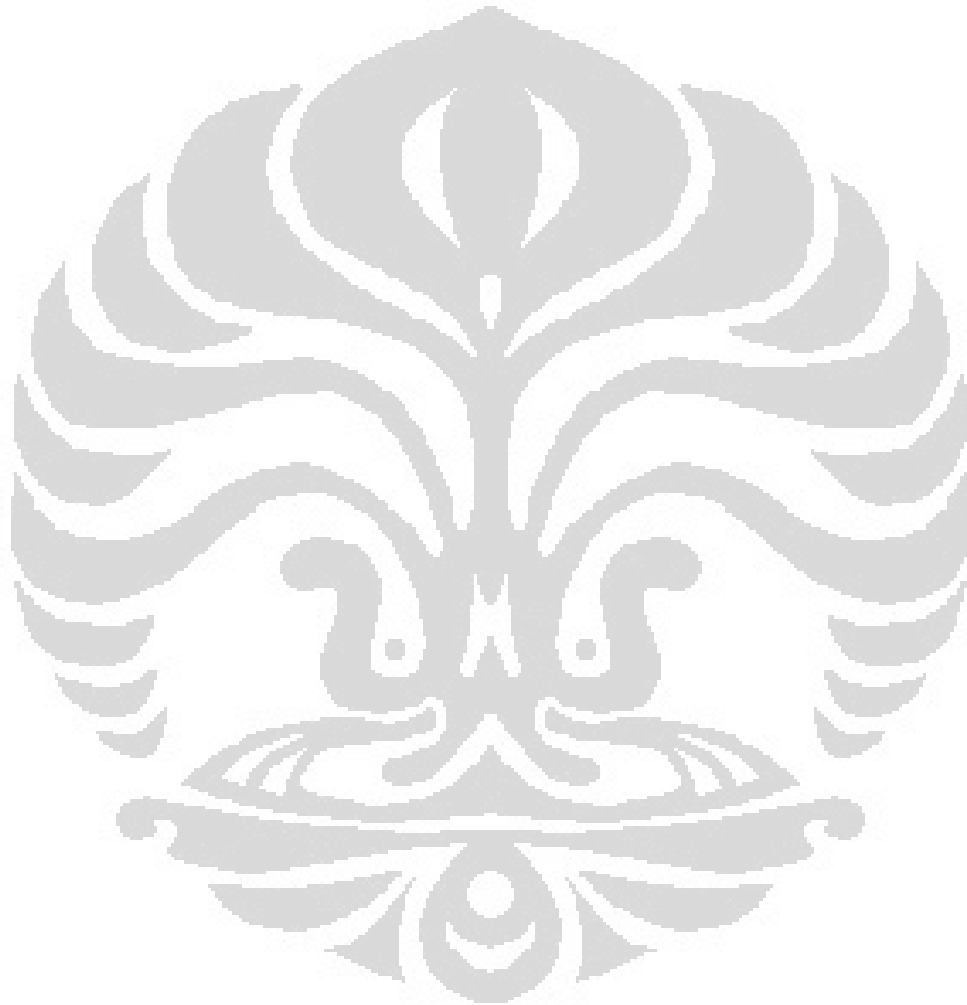
Sumber: diolah kembali

4.7 Persiapan Implementasi BSC

Perancangan BSC harus benar-benar matang dan tepat sasaran agar implementasi BSC dapat berjalan dengan baik. Pengukuran kinerja bukanlah sesuatu pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan implementasi BSC membutuhkan dana, waktu, tenaga dan komitmen yang sangat besar. Membangun sistem *Balanced Scorecard* (BSC) tidak dapat mengandalkan keahlian teknis saja. Untuk itu perlu dibentuk sebuah tim penyusun KPI yang kompeten sehingga penentuan tolok ukur, target serta inisiatif dapat tepat sasaran dan disesuaikan dengan strategi perusahaan. Kesulitan yang sering ditemui adalah seringkali strategi perusahaan tidak jelas sehingga terjadi kesulitan ketika menentukan KPI. Anggota penyusun KPI sebaiknya dari orang-orang yang berasal dari operasi, strategik, pemasaran dan keuangan. Hal ini bertujuan untuk mensinkronisasi berbagai kepentingan untuk mencapai tujuan akhir perusahaan. Anggota komite KPI sebaiknya selalu dapat ditemui untuk melakukan dialog terbuka. Rancangan review KPI dilakukan setiap enam bulan sekali.

Personil yang memiliki latar belakang teknologi informasi dan bisnis proses akan sangat membantu dalam menentukan bagaimana informasi yang menunjang implementasi BSC. *Software* BSC yang semakin *user friendly* dan fleksibel akan mempermudah proses pengembangan tanpa membutuhkan *programmer*. Yang diperlukan adalah spesialis industri dan proses bisnis yang dapat mendefinisikan proses dan *performance measures*. Selain itu, memilih personel personil yang terlibat dalam proses pengembangan dirasa sangat penting. Tahapan selanjutnya yang harus diperhatikan oleh pihak manajer adalah proses penginformasian visi, misi dan strategi perusahaan kepada seluruh *stakeholder* sehingga semua pihak dapat dengan jelas dan mengerti apa tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapainya. Sosialisasi tentang *strategy maps* dan *action plans* sangat penting untuk kelangsungan perusahaan. Sosialisasi ini dilakukan dari manajemen puncak sampai ke lapisan bawah dalam perusahaan. Waktu sosialisasi disarankan sesering mungkin. Media penyebaran informasi dapat berupa brosur, *board chart* maupun diskusi terbuka sehingga penyebaran informasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan pemahaman strategi dan peran serta untuk mencapai tujuan perusahaan. Suatu target dan inisiatif strategik dapat saja

berubah dari waktu ke waktu tergantung kondisi yang sedang dihadapi perusahaan saat itu sehingga perlu disarankan kepada pihak manajemen untuk menyusun rencana kontigensi (cadangan) yang bertujuan untuk mengatasi masalah jika terjadi perubahan secara tiba-tiba. Tentunya rencana kontigensi ini harus disesuaikan dengan anggaran perusahaan.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesesuaian Strategi PTPN V dengan Lingkungan Internal dan Eksternal

Untuk dapat bertahan dari persaingan di industri agrobisnis, PTPN V harus terus memperhatikan kondisi baik dari eksternal (PESTEL dan analisis tingkat persaingan industri) maupun internal perusahaan sehingga apabila terjadi perubahan, PTPN V dapat langsung menganalisis dan mengambil tindakan yang tepat. Secara garis besar, strategi perusahaan saat ini telah sesuai dengan matriks TOWS (strategi yang dibuat telah memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan). Namun demikian ada beberapa hal penting yang perlu ditambahkan ke dalam strategi perusahaan, diantaranya: (1) peningkatan sistem pengamanan kebun mengingat adanya pencurian hasil kebun dan okupasi lahan, (2) aplikasi manajemen risiko sehingga sesuai dengan KepMen tentang anggaran biaya dan (3) peningkatan keselamatan kerja yang sesuai dengan SMK3.

Masalah utama yang dihadapi oleh PTPN V saat ini adalah *idle capacity*. Penyebabnya adalah pasokan bahan baku (TBS) dari petani plasma tidak sesuai rencana. Upaya yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pembelian TBS dari pihak ketiga. Masalah lain yang dihadapi perusahaan adalah penurunan produksi kelapa sawit yang disebabkan karena adanya dominasi tanaman sawit tua. Upaya yang dilakukan oleh PTPN V adalah dengan melakukan *replanting* terprogram. Selain itu terdapat kendala dalam proses produksi CPO seperti adanya pencurian hasil kebun dan okupasi lahan yang dilakukan oleh oknum masyarakat sekitar kebun. Upaya penanggulangan dilakukan dengan cara menambah personel keamanan kebun dan pendekatan dengan penduduk sekitar. Masalah yang cukup mengganggu operasional perusahaan adalah meningkatnya pinjaman macet mitra binaan. Hal ini disebabkan adanya sebagian dari mitra binaan menganggap dana yang diperoleh berasal dari dana hibah sehingga peminjam merasa tidak terikat. Upaya yang disarankan adalah dengan mendata mitra binaan yang dikategorikan

macet dengan melakukan kunjungan langsung ke lokasi usaha mitra binaan bersama dengan Instansi terkait (Kantor Dinas Koperasi UKM setempat), berdiskusi bersama untuk mencari penyebab terjadinya kemacetan pengembalian dan memberikan solusi jalan keluar.

5.1.2 Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* PTPN V

Rancangan BSC yang diusulkan pada bagian akhir dari bab 4. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa tujuan utama perusahaan adalah peningkatan tingkat pengembalian kepada pemegang saham (tingkat ROE atau *rate of return*). Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan melakukan beberapa strategi, antara lain: efisiensi biaya, pengelolaan arus kas dalam kondisi sehat, peningkatan penjualan dan utilisasi aset. PTPN V tentunya harus memperhatikan perspektif pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, antara lain: peningkatan kualitas, penjaminan ketersediaan produk, dan perluasan variasi produk baru. Untuk dapat memuaskan pelanggan, perusahaan memperbaiki proses bisnis internal dengan cara meningkatkan utilisasi mesin, pengaturan ketepatan pengiriman, *inventory control*, pengaturan sistem transportasi, perbaikan *idle capacity*, investasi tanaman dan non-tanaman, pengendalian kualitas TBS dan proses produksi, pembinaan hubungan baik dengan KPB dan supplier bahan baku (bibit dan pupuk), peningkatan kegiatan afiliasi (LRPI), *environment proactive*, penerapan sistem pengolahan limbah, program kemitraan dan bina lingkungan, perbaikan sistem pengamanan kebun, aplikasi manajemen risiko dan peningkatan keselamatan kerja karyawan. Terlaksananya kegiatan operasional dengan efisien dan efektif tentunya akan berdampak pada tingkat kepuasan pelanggan yang semakin tinggi yang akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan. Peningkatan efektivitas kemitraan dengan petani plasma dan hubungan baik dengan pihak ketiga menjadi salah satu kunci penciptaan sasaran perusahaan. Adanya potensi pengembangan bisnis dengan memanfaatkan aset dan peluang yang ada, bekerjasama dengan mitra strategis dapat memberikan harapan yang besar untuk menambah percepatan pertumbuhan perusahaan.

Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia adalah aset utama perusahaan. Alasannya adalah faktor sumber daya manusia dianggap sebagai

subjek yang akan menjalankan roda bisnis. PTPN V melakukan berbagai kegiatan untuk menunjang kualitas karyawannya, antara lain: pelatihan, pembentukan karyawan berkualitas, penyediaan sistem informasi yang *uptodate*, peningkatan budaya perusahaan serta *best practice*.

5.2 Saran

Untuk mengurangi masalah gejala sosial yang ada, PTPN V harus melakukan program *community development* dan mengalokasikan dana khusus untuk kegiatan sosial, sehingga PTPN V diharapkan dapat memberikan kesempatan usaha bagi pengusaha-pengusaha kecil serta kesempatan kerja yang lebih besar bagi masyarakat sekitar kebun. PTPN V disarankan untuk mendirikan sub SBU yang khusus menangani pembelian dengan pihak ketiga.

Sistem pengukuran kinerja dapat terlaksana secara efektif apabila mendapatkan dukungan moril maupun materiil dari berbagai pihak (eksternal dan internal) serta adanya usaha kerja keras dari seluruh unit organisasi di PTPN V. Proses penyusunan *Balanced Scorecard* membutuhkan waktu, tenaga dan komitmen yang besar, untuk itu sebaiknya perlu dibentuk sebuah tim penyusun KPI. Sebaiknya anggota tim penyusun dipilih dari orang yang mengerti dan kompeten akan proses bisnis perusahaan. Konsep strategi perlu diinformasikan kepada seluruh tingkatan organisasi termasuk didalamnya manajer maupun karyawan. Media penyebaran informasi dapat berupa brosur, *board chart* maupun diskusi terbuka sehingga penyebaran informasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan pemahaman strategi dan peran serta untuk mencapai tujuan perusahaan. Target dan inisitif strategik dapat saja berubah dari waktu ke waktu tergantung kondisi yang sedang dihadapi perusahaan saat itu sehingga perlu disarankan kepada pihak manajemen untuk menyusun rencana kontigensi (cadangan) yang bertujuan untuk mengatasi masalah jika terjadi perubahan secara tiba-tiba.

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dalam merancang suatu *Balanced Scorecard*, tolok ukur atau KPI yang digunakan satu saja yaitu indikator hasil. Hal ini dikarenakan jika menggunakan indikator proses (*lead indicator*) cenderung akan membuat rancu penulis dalam membuat tolok ukurnya.

DAFTAR REFERENSI

- Darmosarkono, Sutarta dan Winarna. 2003. *Lahan dan Pemupukan Kelapa Sawit*. Medan: PPKS.
- Fauzi, Yan, Yustina Erna Widyastuti, Iman Satyawibawa dan Rudi Hartono. 2002. *Budidaya Pemanfaatan Hasil dan Limbah: Analisis Usaha dan Pemasaran*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Gamble, J. E. dan A. A. Thompson. 2009. *Essentials of Strategic Management*. Singapura: McGraw-Hill Company.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Majalah Manajemen.
- Hambali, Halomoan. 2007. *Teknologi BioEnergi (Biodiesel, Bioetanol, Biogas, Biobiket dan Bio-Oil)*. Tangerang: Agromedia.
- Jacobsberg, B. 1969. *Palm Oil and Palm Kernel Extraction Plants in Relation to Quality and Marketing of Oil Products*. Kuala Lumpur: Republika.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D. P. 2004. *Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D. P. 2000. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environtment*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D. P. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- KPB. 1999. *Tata Cara dan Peraturan Tender Kelapa Sawit*. KBP PTPN, Jakarta, p.6.

- Langham, M.J. dan D.E Hussey. 1979. *Corporate Planning*. Oxford: Pergamon Press.
- Lubis, R.A. 1994. *Pengantar Manajemen Perkebunan Kelapa Sawit*. Bandar Kuala, Pematang Siantar: PPKS.
- M, Sunarko. 2010. *Budidaya dan Pengelolaan Kelapa Sawit dengan Sistem Kemitraan*. Jakarta: PT.Agro Media Pustaka.
- Mullins, J.W, Walker dan Boyd, Harper. 2008. *Marketing Management: A Strategic Decision*. New York: Mc Graw Hill.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Naibaho, P.M. 1996. *Teknologi Pengolahan Kelapa Sawit*. PPKM, p.360.
- Niven, P.R. 2002. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*. New Jersey: John Wille and Son, Inc.
- Pahan, Iyung. 2010. *Manajemen Agribisnis dari Hulu hingga Hilir*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Porter, M. E. 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57, No.2, p.137-145.
- Porter, M. E. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review 86, No. 1, p.80-86.
- PTP. 1980. *Buku Pedoman Accounting umum Kebun Kelapa Sawit dan Karet*.
- PTPN V. 2009. *Laporan Annual Report*. Jakarta.
- PTPN V. 2009. *Laporan Manjemen Jakarta*.
- Pulungan dan Kudonarpodo, Lukman. 1985. *Peran Pendidikan dan Latihan dalam menunjang Pembangunan PTP*. Lembaga Pendidikan Perkebunan.

- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Resse, Richard. 2010. *Palm Oil Production, Consumption and The Future*. <http://www.eco-action.org/di/oilfut.html>. 23 September 2010.
- Samingun. 1988. *Tantangan dalam Pemasaran Minyak Kelapa Sawit. Asosiasi Pemasaran Bersama Perkebunan PTPN I-XIV*, Jakarta.
- Siregar, K., Suwandi dan A.U.Lubis. 1982. *Panen pada Tanaman Kelapa Sawit*. Pedoman Teknis Pusat Penelitian Marihat No. 25/PT/PPM/1982. p.10.
- Stock dan Co's. 1960-1963. *Stock Palm Oil Review*. Volume 1,2 dan 3.
- Website resmi Biro Pusat Statistik (BPS) diakses melalui <http://www.bps.go.id/> pada tanggal 23 September 2010.
- Widjaja, Tunggal dan Amin. 2000. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvarindo.
- Widjaja, Tunggal dan Amin 2009. *Konsep dan Kasus Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. 2006. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River-New Jersey: Prentice Hall.
- Zabidi, Yasrin. 2003. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di PT. X dengan Menggunakan Metode Baanced Scorecard*. Yogyakarta: STTA.

**Luas Areal dan Produksi Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia
menurut Propinsi dan Keadaan Tanaman, 2008***

No	Propinsi Province	Luas (Area/ha)				Produksi Production Tons	Rendemen Production Yield (kg/ha)
		TSV Total Area	TV Mature	TTV Damaged	Jumlah Total		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	NAD	58 276	221 944	18 395	298 616	744 174	3 352 89
2	Sumatera Utara	132 136	1 000 655	13 655	1 146 466	3 670 781	3 968 25
3	Sumatera Barat	46 109	289 810	1 205	348 925	993 049	3 514 47
4	Riau	307 504	1 225 596	8 670	1 537 150	4 456 975	3 958 77
5	Keculauan Riau	3 073	3 623	0	6 696	13 485	3 722 05
6	Jambi	84 610	425 075	7 645	520 330	1 263 511	2 969 53
7	Sumatera Selatan	213 660	555 629	6 652	776 941	1 756 469	3 215 22
8	Bangka Belitung	27 289	132 900	1 355	161 544	400 269	3 919 04
9	Bengkulu	39 914	144 645	893	185 542	445 630	3 982 83
10	Lampung	36 516	135 752	2 694	174 962	369 607	3 958 62
11	DKI Jakarta	-	-	-	-	-	-
12	Jawa Barat	576	4 507	0	5 083	14 260	3 301 53
13	Banten	1 429	11 640	1 234	14 563	35 660	3 013 51
14	Jawa Tengah	-	-	-	-	-	-
15	D.I. Yogyakarta	-	-	-	-	-	-
16	Jawa Timur	-	-	-	-	-	-
17	Bali	-	-	-	-	-	-
18	Nusa Tenggara Barat	-	-	-	-	-	-
19	Nusa Tenggara Timur	-	-	-	-	-	-
20	Kalimantan Barat	77 980	420 516	4 179	502 669	1 255 613	2 969 50
21	Kalimantan Tengah	229 009	227 395	2 403	458 807	762 268	3 440 22
22	Kalimantan Selatan	86 993	265 895	1 621	376 809	856 178	2 963 68
23	Kalimantan Timur	170 965	111 916	4 221	287 122	334 134	2 955 58
24	Sulawesi Utara	-	-	-	-	-	-
25	Gorontalo	-	-	-	-	-	-
26	Sulawesi Tengah	9 696	35 876	4	46 576	116 820	3 167 91
27	Sulawesi Selatan	1 354	16 650	251	18 255	55 130	3 311 11
28	Sulawesi Barat	12 340	66 267	2 000	100 607	309 716	3 520 65
29	Sulawesi Tenggara	36 276	2 955	0	41 231	10 575	3 978 66
30	Maluku	-	-	-	-	-	-
31	Maluku Utara	-	-	-	-	-	-
32	Papua	7 231	23 550	2 000	32 781	73 553	3 110 53
33	Papua Barat	6 699	30 433	0	39 102	65 125	2 959 56

Negara Produsen Utama Minyak Kelapa Sawit Dunia, 2002 - 2008

Negara	Volume (000 Ton/Tons)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Indonesia	9 370	10 533	12 350	14 070	16 050	16 800	19 200
Malaysia	11 909	13 355	13 976	14 962	15 681	15 823	17 735
Nigeria	775	765	790	800	815	839	830
Colombia	528	527	632	661	713	780	778
Thailand	500	640	655	660	660	1 020	1 160
Ecuador	341	247	263	319	345	365	415
Others	1 569	2 274	2 495	2 559	2 478	2 905	3 016
TOTAL	25 392	28 111	30 909	33 732	37 142	38 163	43 124

Ekspor CPO Indonesia menurut Negara Tujuan Tahun 2008

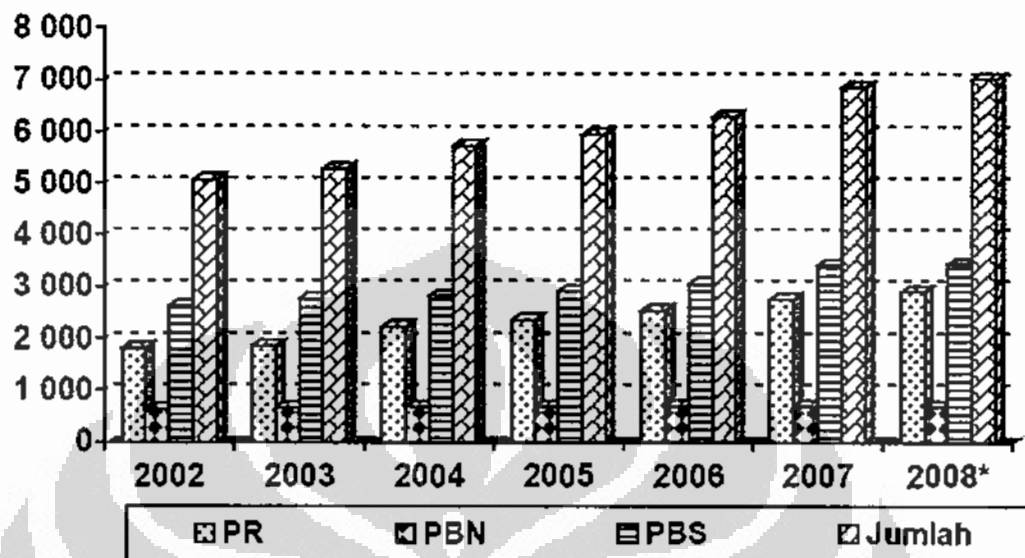
No.	Negara Tujuan/ Country of Destination	Volume/ Volume (Ton)	Nilai/ Value (000 US\$)	Persentase Volume/ Percentage Volume (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	India	3 871 491	3 294 368	48.98
2	Netherlands	968 205	786 713	12.25
3	Malaysia	574 530	446 690	7.27
4	Singapore	504 513	409 489	6.38
5	Italy	331 236	260 584	4.19
6	Negara lainnya/Others	1 654 204	1 363 486	20.93
	Total	7 904 179	6 561 330	100,00

**Perkembangan Luas Areal Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia menurut Status
Pengusahaan Tahun 2002-2008* (Ha)**

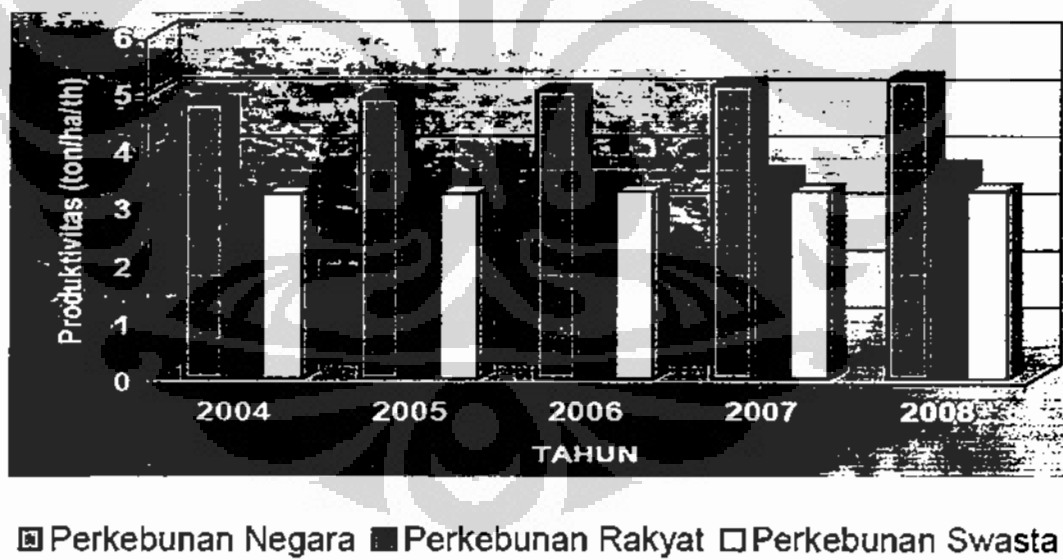
Tahun/ Year	Perkebunan Rakyat (PR)/ Smallholder	Perkebunan Besar Negara (PBN)/ Government Plantation	Perkebunan Besar Swasta (PBS)/ Private Plantation	Jumlah/ Total	Pertumbuhan/ Growth (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2002	1 808 424	631 566	2 627 068	5 067 058	7.50
2003	1 854 394	662 803	2 766 360	5 283 557	4.27
2004	2 220 338	674 983	2 821 705	5 717 026	8.20
2005	2 356 895	677 792	2 915 634	5 950 321	4.08
2006	2 536 508	692 204	3 056 248	6 284 960	5.62
2007	2 752 173	685 087	3 416 656	6 853 916	9.05
2008*	2 903 333	677 055	3 440 451	7 020 839	2.44

*) Angka sementara / Preliminary figures

Perkembangan Luas Areal Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia menurut Status Pengusahaan Tahun 2002-2008*(000 Ha)



Produktivitas Kelapa Sawit Tahun 2004-2008



Lampiran 2 List Perusahaan Perkebunan

Kelapa Sawit di Riau

<p>• Kabupaten Bengkalis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PTPN V (Tanah Putih Kubu) 2. PT. Adei Plantation & Industry 3. PT. Salim Ivomas Pratama 4. PT. Ivomas Tunggal 5. PT. Darmali Jaya Lestari 6. PT. Sarpindo Graha Sawit Tani 7. PT. Murni Sam Sam 8. PTPN V(Sei Buatan) 	<p>• Kabupaten Indragiri Hilir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Bumi Palma Lestari 2. PT. Bumi Permai Lestari Persada 3. PT. Riau Sakti United Plantations 4. PT. Bhumiraksa Nusasejati <p>• Kota Pekanbaru</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Muriniwood Indah Industri 2. PT. Peputra Masterindo 3. PT. Peputra Supra Jaya
<p>• Kabupaten Indragiri Hilir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Tunggal Mitra Plantation 2. PTPN V (Kebun Tanjung Medan) 3. PT. Guung Mas Raya 4. PTPN V (Kebun Tanah Putih) 5. PT. Lahan Tani Sakti (Alur Duma Estate) 6. PT. Salim Ivomas Pratama 7. PTPN V (Bagam Batu) 8. PTPN V (Bagan Sinembah) 9. PT. Ivomas Tunggal 10. PT. Cibaliung Tunggal Plantations 11. PT. Sindora Seraya 12. PT. Jatim Jaya Perkasa 13. PT. Sindora Seraya 	<p>• Kabupaten Siak :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PTPN V (Kebun Sei Rokan) 2. PT. Ivomas Tunggal 3. PTPN V (Lubuk Dalam) 4. PT. Indosawit Subur 5. PT. Kimia Tirta Utama 6. PTPN V (Unit Inti Lubuk Dalam) 7. PT. Surya Intisari Raya 8. PT. Surya Intisari Raya 9. PT. Surya Intisari Raya 10. PT. Aneka Inti Persada (Teluk Siak Estate) 11. PT. Kimia Tirta Utama 12. PTPN V (Proyek Siak II) 13. PTPN V (Unit Sei Buatan Inti)
<p>• Kabupaten Indragiri Hilir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PTPN V (Air Molek Sei Parit) 2. PT. Regunas Agriutama 3. PT. Indofood Sukses Makmur 4. PT. Inecda 5. PT. Kencana Amal Tani 6. PT. Arvena Sepakat (Sei Pejangki) 7. PT. Meganusa Intisawit 8. PT. Sumatera Makmur Lestari 	<p>• Kabupaten Indragiri Hilir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PTPN V (Pirsus I Sei Siasam) 2. PTPN V (Pirsus Sei Tapung) 3. PT. Pinangmas Intiaraya 4. PT. Perladangan Kelapa Sawit 5. PT. Air Jernih (Ex Caliptra) 6. PT. Padasa Enam Utama (Kebun Kalianta Dua) 7. PT. Padasa Enam Utama (Kalianta Satu) 8. PT. Hutahaenan

<ul style="list-style-type: none"> 9. PT. Alam Sari Lestari 10. PT. Tunggal Perkasa Plantations (Kebun Air Molek) 11. PTPN V (Air Molek Sei Lala) 12. PT. Tunggal Perkasa Plantation 	<ul style="list-style-type: none"> 9. PT. Tor Ganda 10. PT. Panca Surya Agriando 11. PT. Perdana Inti Sawit Perkasa 12. PT. Astra Agro Lestari Tbk 13. PTPN V (Pirtrans Sei Intan)
--	---

<p>• Kabupaten Indragiri Hilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. PT. Bina Pitra Jaya 2. PT. Adei Plantation & Industry 3. PT. Sawit Asahan Indah 4. PTPN VI (Sei Merkanding) 5. PT. Padasa Enam Utama (Kebun Kalianta Dua) 6. PT. Padasa Enam Utama (Kebun Koto Kampar) 7. PT. Adimulya Agro Lestari (Kebun Sei Reso) 8. PT. Ciliandra Perkasa 9. PTPN V (Sei Lindai) 10. PT. Buana Wira Lestari 11. PTPN V (Sei Garo) 12. PT. Sewangi Sejati Luhur 13. PTPN V (Sei Berlian) 14. PT. Egasuti Nasati 15. PT. Inti Pamparindo Sejahtera 16. PT. Subur Arum Makmur 17. PTPN V (Tandun II) 18. PT. Tunggal Yunus Estate 19. PT. Arindo Trisejahtera 20. PTPN V (Sei Kencana II) 21. PT. Pertisa Trad Coy LTD 22. PT. Tasma Puja 23. PT. PN V (PIR Tandun) 24. PT. Eka Dura Indonesia 25. PT. Ramajaya Pramukti 26. PTPN V (Terantam) 27. PTPN V (Sei Pagar) 28. PTPN V (Sei Galuh) 	<p>• Kabupaten Indragiri Hilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. PT. Guna Dodos 2. PT. Wanajingga Timur 3. PT. Rimba Sawit Kesurna 4. PT. Inti Indosawit Subur 5. PT. Pusaka Megah Bumi Nusantara 6. PT. Mitra Unggul Pusaka 7. PT. Meridan Sejatissurya Plantation 8. PT. Musim Mas 9. PT. Inti Indosawit Subur 10. PT. Gandaerah Hendana 11. PT. Surya Bratasena Plantation 12. PT. Sari Lembah Subur 13. PT. Langgam Inti Hibrida 14. PT. Adei Plantation & Industry (1) 15. PT. Gandaerah Hendana 16. PT. Adei Plantation & Industry (2) 17. PT. Adei Plantation & Industry (3) 18. PT. Serikat Putra
--	---

Lampiran 3 Luas Areal Kelapa Sawit dan Karet PTPN V

• Kelapa Sawit

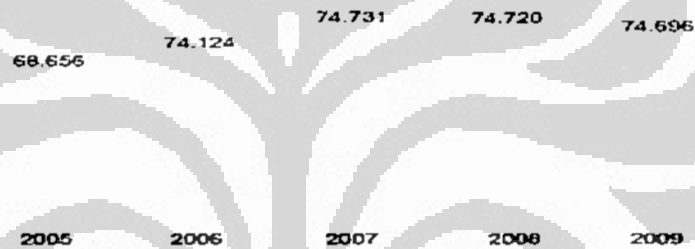
Luas Areal TM dan TBM Kebun Sendiri

Uraian / Description	Luas Areal Area (Ha)	Persentase (%) Percentage (%)
Tanaman Menghasilkan (TM) / Mature Plants	55.733	74.61
Tanaman Non Produktif / Non Productive Plants	1.917	2.57
Tanaman Belum Menghasilkan TB/TBM/TU/TK (0-3) tahun / Immature Plants (0-3) years	17.046	22.82
Jumlah / Total	74.696	100

Keterangan / Note:

- TB = Tanaman Baru/ New Planting
- TBM = Tanaman Belum Menghasilkan/ Immature Plant
- TU = Tanaman Ulang/ Replanting
- TK = Tanaman Konversi/ Conversion Planting

Luas Kebun Sendiri (ba)



Luas areal kebun plasma

Uraian / Description	Luas Areal Area (Ha)	Persentase (%) Percentage (%)
Tanaman Menghasilkan (TM) / Mature Plants	56.665	100
Tanaman Non Produktif / Non Productive Plants	0	0
Tanaman Belum Menghasilkan TB/TBM/TU/TK (0-3) tahun / Immature Plants (0-3) years	0	0
Jumlah / Total	56.665	100

Keterangan / Note:

- TB = Tanaman Baru/ New Planting
- TBM = Tanaman Belum Menghasilkan/ Immature Plant
- TU = Tanaman Ulang/ Replanting
- TK = Tanaman Konversi/ Conversion Plant

Luas areal kebun plasma



Luas Areal Kelapa Sawit kebun Inti dan Plasma Tahun 2003-2009 (HA)

	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inti	Ha	68.611	69.628	71.818	74.124	74.731	74.72	74.696
Plasma	Ha	56.665	56.665	56.665	56.665	56.665	56.665	56.665

Produksi TBS Kelapa Sawit Kebun Inti, Plasma dan Pihak III Tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inti	Realisasi	ton	1.044.653	1.147.132	1.096.329	1.116.000	1.039.289	1.082.272	1.078.550
Plasma	Realisasi	ton	821.283	749.612	546.919	394.298	604.017	904.066	835.883
Pihak III	Realisasi	ton	93.688	32.875	0	2.748	11.69	157.289	321.084

Produktivitas kelapa sawit kebun inti dan Plasma tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inti	Realisasi	kg/ha	16,904	18,770	17,517	18,348	17,344	18,588	18,349
Plasma	Realisasi	kg/ha	14,494	13,229	9,562	6,958	10,659	15,955	14,751

Produksi Produk Jadi Kelapa Sawit Kebun Inti, Plasma dan Pihak III Tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MS Inti	Realisasi	ton	239,559	245,398	236,812	240,165	226,246	229,488	228,011
MS Plasma	Realisasi	ton	165,681	158,401	117,407	84,759	126,047	187,859	178,546
MS Pihak III	Realisasi	ton	19,906	7,296	0	582	2,263	32,188	68,000

Harga Pokok Penjualan Kelapa Sawit tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kelapa sawit	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Realisasi	Rp Juta	1,087,347	1,231,468	1,064,596	1,018,104	1,566,317	2,661,566	2,744,252

Nilai Penjualan Kelapa Sawit tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kelapa sawit	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Realisasi	Rp Juta	1,372,797	1,613,086	1,391,294	1,342,462	2,249,472	3,601,667	3,422,172

Laba/Rugi kelapa sawit sebelum pajak tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kelapa sawit	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Realisasi	Rp Juta	110,417	146,987	97,439	65,448	320,946	536,030	210,476

• **Karet**

Proporsi TM dan TBM karet Kebun Sendiri

Uraian / Description	Luas Areal / Area (Ha)	Persentase (%) / Percentage (%)
Tanaman Menghasilkan (TM) / Mature Plants	7.741	67,38
Tanaman Non Produktif / Non Productive Plants	-	-
Tanaman Belum Menghasilkan TB/TBM/TU/TK (0-3) tahun / Immature Plants (0-3) years	3.747	32,62
Jumlah / Total	11.488	100,00

Luas areal kebun sendiri karet

11.488 11.488 11.488 11.488 11.488

2005 2006 2007 2008 2009

Proporsi TM dan TBM karet Kebun Plasma

Uraian / Description	Luas Areal Area (Ha)	Persentase (%) / Percentage (%)
Tanaman Menghasilkan (TM) / Mature Plants	17.861	100
Tanaman Non Produktif / Non Productive Plants	0	0
Tanaman Belum Menghasilkan TB/TBM/TU/TK (0-3) tahun / Immature Plants (0-3) years	0	0
Jumlah / Total	17.861	100,00

Luas areal karet Kebun Plasma

17.861 17.861 17.861 17.861 17.861

2005 2006 2007 2008 2009

Luas Areal karet Kebun Inti dan Plasma tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inti	Realisasi	ton	11,649	11,399	11,705	10,706	8,973	8,493	8,108

HPP Karet tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Karet	Realisasi	Rp Juta	84,206	90,094	107,281	114,864	113,864	147,571	183,511

Nilai Penjualan Karet Tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Karet	Realisasi	Rp Juta	89,139	112,651	167,604	181,529	163,822	213,565	189,447

Laba/Rugi Karet sebelum pajak tahun 2003-2009

	Uraian	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Karet	Realisasi	Rp Juta	-6,290	4,423	35,256	69,339	29,849	51,699	-2,113

Lampiran 4 Laporan dan Rasio Keuangan PTPN V

Laporan Laba Rugi PTPN V tahun 2005-2009

Uraian	2005	2006	2007	2008	2009
LABA / RUGI					
Penjualan Bersih	1.558.999	1.523.991	2.413.293	3.815.232	3.611.619
Laba Kotor	387.022	409.691	743.112	1.016.095	683.856
Laba Usaha	170.219	169.180	431.610	653.137	292.825
Laba Sebelum Pajak	132.695	134.787	350.796	587.728	208.364
Laba Bersih	97.871	96.610	245.177	410.477	145.352

Rasio Keuangan PTPN V tahun 2005-2009

Margin Laba Kotor	24,83%	26,88%	30,79%	26,63%	18,93%
Margin Laba Usaha	10,92%	11,10%	17,88%	17,12%	8,11%
Margin Laba Bersih	6,28%	6,34%	10,16%	10,76%	4,02%
Rasio Laba Bersih terhadap Jumlah Aktiva	6,05%	5,17%	10,20%	15,06%	4,91%
Rasio Laba Bersih terhadap Ekuilas	15,32%	13,74%	26,66%	33,64%	11,56%
Rasio Aset Lancar terhadap Kewajiban Lancar	92,87%	96,94%	111,64%	113,08%	92,12%
Rasio Kewajiban Tidak Lancar terhadap Aset	29,85%	26,82%	32,84%	26,79%	26,62%
Rasio Kewajiban Tidak Lancar terhadap Ekuitas	75,52%	94,45%	85,84%	59,85%	62,71%

LAPORAN KEUANGAN PTPN V

RASIO - RASIO (%)

Margin Laba Kotor	24,83%	26,88%	30,79%	26,63%	18,93%
Margin Laba Usaha	10,92%	11,10%	17,88%	17,12%	8,11%
Margin Laba Bersih	6,28%	6,34%	10,16%	10,76%	4,02%
Rasio Laba Bersih terhadap Jumlah Aktiva	6,05%	5,17%	10,20%	15,06%	4,91%
Rasio Laba Bersih terhadap Ekuitas	15,32%	13,74%	26,66%	33,64%	11,56%
Rasio Aset Lancar terhadap Kewajiban Lancar	92,87%	96,94%	111,64%	113,08%	92,12%
Rasio Kewajiban Tidak Lancar terhadap Aset	29,85%	26,82%	32,84%	26,79%	26,62%
Rasio Kewajiban Tidak Lancar terhadap Ekuitas	75,52%	94,45%	85,84%	59,85%	62,71%

Ikhtisar Data Keuangan PTPN V

Uraian	2005	2006	2007	2008	2009
LABA / RUGI					
Penjualan Bersih	1.558.658	1.523.991	2.413.292	3.815.232	3.811.819
Laba Kotor	287.022	439.691	743.112	1.316.025	653.858
Laba Usaha	170.219	189.183	421.310	352.137	222.825
Laba Sebelum Pajak	132.666	134.787	350.792	567.726	236.384
Laba Bersih	87.671	96.613	245.177	410.477	145.352
Jumlah Saham (lembar penuh)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Laba Bersih per Saham (Rp 000)	351	388	981	1.642	581
Pembayaran Dividen	29.321	24.152	61.294	102.819	0
Rasio Pembayaran Dividen	33%	25%	25%	25%	0
POSISI KEUANGAN					
ASET					
Aset Lancar	459.628	455.805	775.460	977.431	944.033
Aset Tidak Lancar:					
- Piutang Plasma & AKPA	38.609	55.445	87.102	62.772	54.538
- Penyertaan Saham	10.528	13.503	11.130	9.890	9.363
- Investasi Jangka Panjang	11	48	52	913	4.105
- Aktiva Pajak Tangguhan	34.705	36.582	26.709	19.852	0
- Tanaman Perkebunan	519.211	844.205	792.332	392.895	1.136.443
- Aset Tetap	444.928	534.483	564.190	562.034	856.849
- Aset Lain-lain	108.621	117.248	128.732	199.885	215.553
Jumlah Aset Tidak Lancar	1.158.693	1.392.813	1.528.262	1.948.825	2.116.885
Total Aset:	1.616.722	1.868.321	2.403.745	2.726.256	2.962.984
KEWAJIBAN DAN EKUITAS					
Kewajiban Lancar	485.120	501.113	664.847	775.913	316.233
Kewajiban Tidak Lancar:					
- Kewajiban Pajak Tangguhan	0	0	0	0	3.233
- Kewajiban Jangka Panjang	31.569	231.053	322.392	247.023	239.233
- Kewajiban Obligasi	298.678	297.613	267.522	298.685	299.339
- Kewajiban Imbalan Pasca Kerja	154.115	135.533	129.522	164.873	157.014
Kewajiban Tidak Lancar	482.562	664.200	729.442	730.281	756.735
Total Kewajiban	977.723	1.165.213	1.484.369	1.506.173	1.735.071
Ekuitas	639.000	703.105	919.356	1.220.083	1.257.813
Jumlah Kewajiban & Ekuitas	1.616.722	1.868.321	2.403.745	2.726.256	2.962.984
Modal Kerja	(35.302)	(15.311)	89.932	101.519	72.157
Investasi	194.747	265.635	259.452	362.831	391.615

LAMPIRAN 5

Kandungan Gizi beberapa Minyak Nabati / 100 gram

Zat makanan	Minyak sawit	Minyak kelapa	Minyak kacang tanah	Minyak wijen
Kalori (kal)	900	886	900	900
Air (g)	0	0	0	0
Protein (g)	0	1	0	0
Lemak (g)	100	98	100	100
Karbohidrat (g)	0	0	0	0
Mineral (g)	0	1	0	0
Kalsium (mg)	0	3	0	0
Fosfor (mg)	0	0	0	0
Besi (mg)	0	0	0	0
Vitamin A (SI)	60.000	0	0	0
Vitamin B (mg)	0	0	0	0
Vitamin C	0	0	0	0

LAMPIRAN 6

Proses Produksi Kelapa Sawit

Tahapan	Peralatan	Proses
1. Perebusan (sterilisasi)	bejana uap bertekanan (2,8-3 kg/cm ² dengan lama perebusan sekitar 90 menit)	<ul style="list-style-type: none"> • Mematikan enzim untuk mencegah kenaikan asam lemak bebas minyak yang dihasilkan. • Memudahkan pelepasan brondolan buah dari tandan. • Melunakan buah untuk memudahkan dalam proses pengepresan dan pemecahan biji. • Prakondisi untuk biji agar tidak mudah pecah selam proses pengepresan dan pemecahan biji
2. Penebahan/perontokan buah	•hoisting crane, thresher ,hooper	•Pemipilan dilakukan dengan membanting buah dalam drum putar dengan kecepatan putaran 23-25 rpm. Buah yang terpipil akan jatuh melalui kisi-kisi dan ditampung oleh fruit elevator dan dibawa dengan distributing conveyor untuk didistribusikan ke tiap unit-unit digester
3. Pelumatan	•Digester (tabung silinder yang berdiri tegak yang di dalamnya dipasang 6 tingkat pisau pengaduk yang diikatkan pada pros dan digerakkan oleh motor listrik) proses selama 30 menit	Tujuan agar daging buah terpisah dari biji. Untuk memudahkan proses pelumatan diperlukan panas 90-95 C yang diberikan dengan cara menginjeksikan uap 3 kg/cm ² langsung atau melalui mantel.
4. Pengepresan/pengempaan	•screw press tekanan 50-60 bar,	•Pengepresan berfungsi untuk memisahkan minyak kasar (crude

	air pembilas screw press suhu 90-95 C sebanyak 7 % <ul style="list-style-type: none"> • cake breaker conveyor 	oil) dari daging buah (pericarp). Dari pengepresan tersebut akan diperoleh minyak kasar dan ampas serta biji. <ul style="list-style-type: none"> • berfungsi untuk memisahkan antara biji dan seratnya, sementara minyak kasar dialirkan ke stasiun klarifikasi (pemurnian).
--	---	--

Pemurnian Minyak	<ul style="list-style-type: none"> •vibrating screen • crude oil tank dan suhu dipertahankan 90-95°C 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemisahan minyak dengan sludge
5. Pemisahan minyak	<ul style="list-style-type: none"> • tangki pemisah (continuos clarifier tank) 	<ul style="list-style-type: none"> •pemompaan crude oil
6. Purifer	<ul style="list-style-type: none"> •Oil Purifer •Vacuum Drier • tangki timbun (Oil Storege Tank) 	<ul style="list-style-type: none"> •memisahkan kotoran/solid yang mengandung kadar air •memisahkan air sampai pada batas standard • Tempat penyimpanan minyak

Jadwal Tender KPB PTPN

:: Sawit Lokal		
KPB Jakarta	Senin - Jumat	15.00 WIB
:: Sawit Ekspor		
KPB Jakarta	Sebulan 1 X (Minggu Pertama)	
:: Karet		
KPB Jakarta	Senin - Kamis	14.30 WIB