

**ANALISA KEBIJAKAN PENYEHATAN BUMN PERKEBUNAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)**

T E S I S

**Saharuddin Didu
660529029Y**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
DESEMBER 2008**

**ANALISA KEBIJAKAN PENYEHATAN BUMN PERKEBUNAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)**

T E S I S

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi

**Saharuddin Didu
660529029Y**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
DESEMBER 2008**

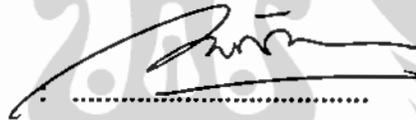
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Saharuddin Didu

NPM : 6605292029Y

Tanda Tangan



Tanggal

: Desember 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Saharuddin Didu
NPM : 660529029Y
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Analisa Kebijakan Penyehatan BUMN Perkebunan
PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)

Telah Berhasil Dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian Persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Iman Rozani, SE, M.Soc.Sc

(.....)

Penguji : Prof. Dr. Sulastri Surono

(.....)

Penguji : Dr. Andi Fahmi Lubis

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Desember 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah, SWT, Tuhan Yang Maha Esa, hanya atas berkat, perkenan dan rahmat-Nya maka tesis berjudul "Analisa Kebijakan Penyehatan BUMN Perkebunan - PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)" dapat kami selesaikan.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan studi Magister Ekonomi pada Program Pascasarjana Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Tesis ini disusun berdasarkan penelitian mengenai kebijakan penyehatan BUMN Perkebunan dan Pengaruhnya Terhadap Penerimaan Negara. Dalam tesis ini kami jadikan studi kasus di PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero).

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Iman Rozani, SE, M.Soc.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Dr. Sofyan Djilil, MBA selaku Menteri Negara BUMN serta Pejabat Kementerian Negara BUMN : Bapak Dr. Ir. Muhammad Said Didu (Sekretaris Kementerian Negara BUMN), Bapak Dr. Ir. Agus Pakpahan (Deputi Bidang Usaha Agrobisnis, Kehutanan, Percetakan dan Penerbitan), Bapak Pandu Tjajanto, SH, MM (Staf Ahli Menteri Negara BUMN Bidang Tata Kelola Perusahaan), Drs. Megananda, MBA (Asisten Deputi Urusan Usaha Perkebunan I), Ignatius Rusdonobanu (Asisten Deputi Urusan Usaha Perkebunan II).
3. Dewan Direksi PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) : Bapak Ir. Hendra Iskaq, MBA (Direktur Utama), Bapak Ir. Amrullah AM, MM (Direktur Produksi), Bapak Bambang Hartadi (Direktur SDM & Umum), Bapak Suharjito (Direktur Keuangan), Bapak H.Syamsurrizal, SH (Direktur Pemasaran & Pengembangan).

4. Dewan Komisaris PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) : Bapak Muhammad Abduh (Komisaris Utama), Bapak Dr.Ir. Iskandar A.Nuhung (Komisaris), Bapak Achmad Sanusi (Komisaris), Bapak Prof.Dr.Ir.Radi A. Gani (Komisaris).
5. Komisi VI DPR RI : Bapak H. Totok Daryantanto, SE (Ketua Komisi VI), Muhiddin M.Said,SE,MBA (Wakil Ketua Komisi VI), H. Dudhie Makmun Murod, MBA (Wakil Ketua Komisi VI), Dr.H.Anwar Sanusi, SH, SE, MM (Wakil Ketua Komisi VI), Ir.Agus Hermanto, MM (Wakil Ketua Komisi VI) beserta para anggota Komisi VI-DPR RI.
6. Pihak keluarga atas dukungan moral dan material : istri saya tercinta Andi Titin Sumarna, SP, ananda kami, *my nice boy* Muhammad Alisyahran Didu, ayahanda Drs.H.S. Nurdin Didu,MPd, ibunda Hj.Nurhayati, SPd, ayahanda Drs.H.Andi Syahrul Rizal, M.Kes, ibunda Hj. Hajriati, adik-adikku Badra Didu, AMd, Nurhidayah Didu, STP, Andi Shari Aprianti, SP, Andi Jugrana, S.Kes, Andi Aan Perdana, Andi Iyat, om/tante Dr.Ir.M.Said Didu, Ir.H.Nia Wardini, Ir.H.M.Suaib Didu, MM, Candrawati Zaenal, daengku Ir. Abdul Latif Arsyad, Ir.Ibrahim Asrah.
7. Teman, sahabat dan berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa walaupun kami telah mengupayakan menyusun dan mengerjakan tesis ini sesempurna dan sebaik mungkin, namun kami menyadari bahwa masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan konstruktif untuk lebih memperkaya dan memperdalam bahasan dalam tesis ini sangat kami harapkan. Akhirnya kami berharap semoga tesis ini dapat berguna bagi kepentingan akademik dan kepentingan praktisi dalam rangka reformasi pengelolaan BUMN. Mari terus berkarya memajukan bangsa dan negara.

Depok, Desember 2008

Penulis,

Saharuddin Didu

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

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

Nama : Saharuddin Didu
NPM : 660529029Y
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu 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 :

Analisa Kebijakan Penyehatan BUMN Perkebunan
PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada Tanggal : Desember 2008

Yang menyatakan,



(Saharuddin Didu)

ABSTRAK

Nama : Saharuddin Didu
NPM : 660529029Y
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Fakultas : Ekonomi
Judul Tesis : Analisa Kebijakan Penyehatan BUMN Perkebunan
PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pilar perekonomian nasional merupakan entitas ekonomi utama yang menjadi tumpuan dalam memajukan perekonomian Indonesia dan berperan dalam konstelasi perekonomian global. Akselerasi dan kontribusi BUMN secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi aktifitas ekonomi rakyat yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kesejahteraan rakyat. BUMN memberikan kontribusi langsung kepada penerimaan negara dalam bentuk dividen, pajak-pajak dan hasil privatisasi. Kontribusi BUMN secara tidak langsung adalah melahirkan *multiplier effect* dari kegiatan operasional BUMN bagi berjalannya perekonomian Indonesia. BUMN juga menjadi penyedia lapangan pekerjaan yang cukup besar bagi masyarakat. Keberadaan BUMN bagi masyarakat sendiri selain sebagai salah satu penyedia barang dan jasa yang penting bagi pemenuhan kebutuhan hidup, juga berfungsi sebagai penyedia kemanfaatan umum (PSO, *public service obligation*) yang ditugaskan pemerintah. Secara khusus BUMN juga melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai salah satu wujud *corporate social responsibility*. Secara umum kinerja BUMN masih relatif rendah dibandingkan dengan kinerja sektor swasta baik dalam tataran domestik, regional, maupun tingkat global. Fakta menunjukkan bahwa sekalipun BUMN mencapai 139 perusahaan, namun sebagian besar merupakan perusahaan dengan kinerja dan skala usaha yang relatif kecil. Sekitar 90 % dari total aset, ekuitas dan penjualan seluruh BUMN serta sekitar 80 % dari laba bersih seluruh BUMN hanya berasal dari 22 BUMN saja.

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero), disingkat PTPN XIV (Persero) adalah salah satu BUMN sektor perkebunan yang dimiliki pemerintah. Kinerja dan kondisi PTPN XIV (Persero) sejak saat berdirinya hingga saat ini kurang sehat. Dalam periode lima tahun terakhir (2003-2007) hampir semua indikator rasio keuangan menunjukkan kondisi negatif. Hingga perusahaan masih mengalami defisit *cash flow* dan tidak likuid. Perusahaan juga mengalami kesulitan memperoleh pendanaan melalui perbankan karena neraca tidak *bankable*. Penelitian tesis ini bertujuan melakukan analisa dan pengkajian strategi dan kebijakan yang tepat dalam rangka penyehatan perusahaan, peningkatan kinerja dan nilai perusahaan di masa depan. Untuk menganalisa kondisi saat ini dan posisi perusahaan dari perspektif internal dan eksternal dipergunakan analisa dengan menggunakan metode analisa SWOT. Analisa terhadap pemilihan alternatif kebijakan yang tepat, efektif dan efisien dalam pengelolaan perusahaan di masa depan dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Hasil analisis SWOT menunjukkan saat ini PTPN XIV (Persero) berada pada posisi Kuadran II Stabilitas (*Stability*), dengan skor kombinasi strategi W-O sebesar 0,480. Kuadran II menunjukkan kelemahan yang dimiliki jauh lebih besar dibandingkan dengan kekuatannya, sedangkan peluang-peluang yang ada dapat melampaui ancamannya walaupun dengan nilai yang tidak besar. Strategi utamanya adalah mengupayakan bagaimana posisi perusahaan bisa bertahan dan memastikan perusahaan tidak menuju ke arah kebangkrutan. Kebijakan restrukturisasi internal menjadi pilihan utama yang bertujuan agar kinerja operasional perusahaan dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Hasil analisa AHP menunjukkan bahwa faktor strategis yang paling dominan dipertimbangkan dalam penentuan strategi dan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) adalah faktor kondisi keuangan dengan nilai bobot 0,409. Kriteria minim kendala merupakan kriteria keputusan yang paling diprioritaskan dalam pertimbangan dengan nilai bobot 0,480. Untuk alternatif kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero), hasil rekapitulasi data pengolahan AHP menunjukkan kebijakan *status quo*/restrukturisasi internal sebagai kebijakan prioritas pertama dengan nilai bobot 0,356.

ABSTRACT

Name : Saharuddin Didu
NPM : 660529029Y
Study Program : Magister of Planning and Public Policy
Faculty : Economy
Title Thesis : Recovery Policy Analysis for BUMN Plantation
PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)

State Ownership Enterprise (BUMN) as one of national economics pillar is main economy entity that become fulcrums in moving forward economics Indonesia and play a part in global economics. Acceleration and contribution BUMN directly and indirect influence people economic activity which is on finally affect to level of people prosperity. BUMN gives direct contribution to state revenue in the form of dividend, taxes and privatization result. Contribution BUMN indirectly is bear multiplier effect from operational activity BUMN for nun of economics Indonesia. BUMN also becomes big enough provider of job field for society. Existence BUMN for society by it self besides as one of supplier and service that necessary for accomplishment of life need, also as the provider publik service obligation (PSO) commissioned government. Particularly BUMN also executes Program Kemitraan and Bina Lingkungan (PKBL) as one of form social corporate responsibility. In general performance BUMN still relative low compared to private sector performance either in domestic, regional, and also global level. Fact indicates that although BUMN reaches 139 companies, nevertheless a large part of is company with performance and effort scale that relative small. Around 90 % from totalize asset, equity and sale of all BUMNs and around 80 % from net profit of all BUMNs only indigenous to 22 BUMNs only.

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero), shortened PTPN XIV (Persero) it's one of BUMN plantation sector owned by government. Performance and condition PTPN XIV (Persero) after the date of forming of until now under the way. In period five the last years (2003-2007) almost all indicator of finance ratios show negative condition. Till company has been experienced of deficit cash flow and not liquid. Company also found difficulties getting the financing pass by banking because balance not bankable. This thesis research bent on conduct analysis and strategy assessment and correct policy in order to company recapitalization, performance improvement and company value in the future. To analyze condition at this time and company position from in perspective internal and external utilized analysis by using method SWOT Analysis. Analysis to correct election of policy alternative, effective and efficient in company management in the future is conducted by using method Analytical Hierarchy Process (AHP).

Result SWOT analysis showed at this time PTPN XIV (Persero) it is at position Quadrant II (Stability Quadrant), with score of W-O strategy combination as high as 0,480. Quadrant II shows weakness owned by far greater compared to its strength, whereas existing opportunities can skip over its threat although by value that is not big. Strategy the core important is strives how company position can stay and ascertain company not head forms bankruptcy. Internal restructuring Policy becomes main choice that bent on in order to performance of company operational can be run effectively and efficient. Result AHP Analysis indicates that strategic factor the most dominant considered in strategy determination and recapitalization policy PTPN XIV (Persero) is factor of finance condition by wight value 0,409. Criterion of constraint minim is decision criterion the most given high priority in the balance by wight value 0,480. For alternative of recapitalization policy PTPN XIV (Persero), result of processing data summary AHP shows status quo policy/internal restructuring as the first priority policy by wight value 0,356.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Identifikasi Masalah	9
I.3. Tujuan Penelitian	9
I.4. Metodologi Penelitian	9
I.4.1. Metode Analisa SWOT	9
I.4.2. Metode AHP	10
I.4.3. Sumber Data	11
I.5. Kerangka Pemikiran	12
I.6. Sistematika Penulisan	13
BAB II. REFORMASI PENGELOLAAN BUMN : TEORI DAN PENGALAMAN EMPIRIK	14
II.1. Perusahaan Dalam Teori Ekonomi	14
II.2. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	18
II.3. Reformasi Pengelolaan BUMN	21
BAB III. KONDISI HISTORIS PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)	32
III.1. Tinjauan Historis Perusahaan	32
III.2. Kondisi Umum Perusahaan	34
III.2.1. Areal, Produksi, Produktifitas	37
III.2.2. Produk Jadi	39
III.2.3. Harga Pokok Penjualan dan Penjualan	40
III.3. Kinerja Keuangan Perusahaan	41
BAB IV. METODOLOGI PENELITIAN	47
IV.1. Analisa SWOT	47
IV.1.1. Tahapan Analisa SWOT	48
IV.1.1.1. Tahap Masukan	48
IV.1.1.2. Tahap Analisis	49
IV.1.1.3. Tahap Keputusan	52

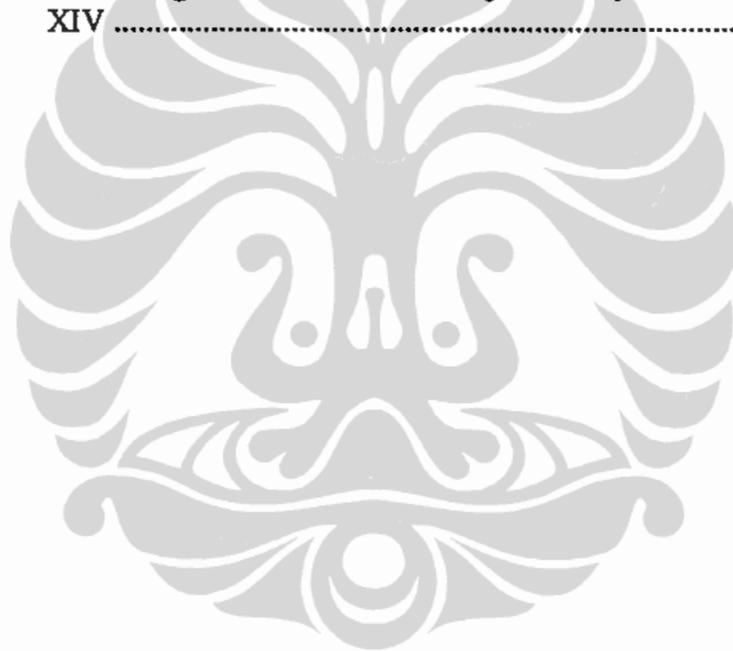
IV.2. Identifikasi Faktor SWOT PTPN XIV (Persero)	53
IV.2.1. Penjelasan: Faktor Kekuatan	54
IV.2.2. Penjelasan Faktor Kelemahan	56
IV.2.3. Penjelasan Faktor Peluang	57
IV.2.4. Penjelasan Faktor Ancaman	58
IV.3. Analisa AHP	59
IV.3.1. Prinsip Dasar dan Prosedur AHP	62
IV.3.2. Prioritas dan Sintesa	64
IV.3.3. Konsistensi	67
IV.3.4. Analisa Sensitivitas	68
IV.4. Identifikasi AHP PTPN XIV (Persero)	69
IV.4.1. Penjelasan Hirarki AHP Faktor Strategis	71
IV.4.2. Penjelasan Hirarki AHP Kriteria Keputusan	71
IV.4.3. Penjelasan Hirarki AHP Alternatif Keputusan	72
BAB V. HASIL PENELITIAN KEBIJAKAN PENYEHATAN PTPN XIV (PERSERO)	75
V.1. Kajian Hasil dan Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)	75
V.1.1. Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT	78
V.1.2. Pemetaan Posisi Perusahaan	80
V.1.3. Matriks IFAS-EFAS	83
V.1.4. Kajian Hasil SWOT PTPN XIV (Persero)	85
V.2. Kajian Hasil dan Analisa AHP PTPN XIV (Persero)	90
V.2.1. Penyusunan Hirarki AHP	90
V.2.2. Data Hasil AHP PTPN XIV (Persero)	92
V.2.3. Kajian dan Analisa AHP PTPN XIV (Persero)	94
V.3. Kajian Ekonomi Kebijakan Penyehatan PTPN XIV (Persero)	102
BAB VI. PENUTUP	107
VI.1. Kesimpulan	107
VI.2. Saran dan Rekomendasi	108
DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN	114

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Perkembangan Jumlah BUMN (2003-2007) 2
Tabel 1.2	Kontribusi BUMN Pada Penerimaan Negara 3
Tabel 1.3	Perkembangan CAPEX dan OPEX BUMN (2003-2007) 3
Tabel 1.4	Perkembangan Nilai ROA dan ROE Rata-Rata BUMN (2003-2007) 4
Tabel 1.5	Benchmark Kinerja BUMN – Swasta Tahun 2007 Sektor Usaha Perkebunan 5
Tabel 1.6	Perkembangan Kinerja dan Nilai PTPN XIV (2003-2007) 8
Tabel 3.1	Realisasi Pendapatan Penjualan PTPN XIV Tahun 2007 36
Tabel 3.2	Realisasi Biaya PTPN XIV Tahun 2007 36
Tabel 3.3	Perkembangan Luas Areal PTPN XIV Tahun 2003-2006 37
Tabel 3.4	Produksi PTPN XIV Tahun 2003-2006 37
Tabel 3.5	Produktifitas PTPN XIV Tahun 2003-2006 38
Tabel 3.6	Produk Jadi PTPN XIV Tahun 2003-2006 40
Tabel 3.7	Harga Pokok Penjualan PTPN XIV Tahun 2003-2007 41
Tabel 3.8	Penjualan PTPN XIV Tahun 2003-2007 41
Tabel 3.9	Neraca PTPN XIV Tahun 2003-2007 42
Tabel 3.10	Laba (Rugi) PTPN XIV Tahun 2003-2007 43
Tabel 3.11	Pinjaman PTPN XIV Berdasarkan Sumber Pinjaman 46
Tabel 3.12	Beban Pinjaman PTPN XIV dari eks perusahaan sebelumnya 46
Tabel 4.1	Identifikasi Faktor Analisa SWOT PTPN XIV 54
Tabel 4.2	Skala Rasio Model AHP 65
Tabel 4.3	Nilai Indeks Random 68
Tabel 5.1	Faktor Internal SWOT PTPN XIV 77
Tabel 5.2	Faktor Eksternal SWOT PTPN XIV 77
Tabel 5.3	Rekapitulasi Hasil Analisa SWOT PTPN XIV 78
Tabel 5.4	Skor/ Nilai Faktor Analisa SWOT PTPN XIV 80
Tabel 5.5	Hasil Pemetaan Analisa SWOT PTPN XIV 80
Tabel 5.6	Posisi Diagram Delphi Analisa SWOT PTPN XIV 81
Tabel 5.7	Faktor Kuadran II (W-O) Analisa SWOT PTPN XIV 83
Tabel 5.8	Matriks Interaksi IFAS-EFAS Analisa SWOT PTPN XIV 84
Tabel 5.9	Data Inconsistency Index Analisa SWOT PTPN XIV 85
Tabel 5.10	Rekapitulasi Data Hasil Analisa AHP PTPN XIV 93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	12
Gambar 3.1 Peta Lokasi Unit Usaha PTPN XIV	33
Gambar 4.1 Matriks IFAS-EFAS SWOT	53
Gambar 4.2 Hirarki Kebijakan Penyehatan PTPN XIV	70
Gambar 5.1 Diagram Delphi Analisa SWOT PTPN XIV	81
Gambar 5.2 Skenario Strategi Penyehatan PTPN XIV	87
Gambar 5.3 Hasil Pengolahan Data AHP Kebijakan Penyehatan PTPN XIV	94



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner I Kebijakan Penyehatan PTPN XIV 114
Lampiran 2	Kuesioner II Analisa SWOT PTPN XIV (Persero) 118
Lampiran 3	Kuesioner AHP PTPN XIV (Persero) 120
Lampiran 4	Rekapitulasi Hasil Analisa SWOT PTPN XIV (Persero) 124
Lampiran 5	Data Hasil Pengolahan AHP PTPN XIV (Persero) 128



BAB I

PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG

Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sektor swasta, dan koperasi, merupakan tiga pilar utama perekonomian Indonesia sebagaimana yang dijelaskan dalam UUD 1945. Ketiga pilar tersebut memiliki peran dan kedudukan yang berbeda-beda dalam perekonomian Indonesia sehingga keberadaan ketiganya elemen penting ekonomi nasional tersebut sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas perekonomian nasional. BUMN berfungsi sebagai pilar ekonomi negara dimana negara bertindak sebagai *enterprenuer* melalui pengendalian perusahaan negara dengan tugas pokok pengelolaan kekayaan alam dan cabang-cabang produksi penting yang menguasai hajat hidup orang banyak dan dikuasai negara, penyedia barang dan jasa publik, perintis kegiatan ekonomi penting dan sebagai sumber penerimaan negara dari hasil pengelolaan perusahaan negara. Sektor swasta merupakan pilar dalam membangun ekonomi pasar yang kuat dengan tugas pokok mewujudkan kemajuan usaha swasta dengan membangun daya kompetisi tinggi dalam persaingan pasar yang sehat, terbuka, dan berdaya saing tinggi. Koperasi merupakan pilar yang membangun ekonomi kerakyatan dengan tugas pokok mewujudkan kehidupan yang layak bagi para anggotanya demi tujuan mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Koperasi berfungsi membangun fondasi ekonomi negara yang kuat melalui peningkatan kesejahteraan masing-masing individu rakyat sebagai anggota yang terlibat di dalamnya.

Keberadaan BUMN sebagai salah satu pilar penting perekonomian Indonesia didasarkan pada beberapa alasan pokok, yaitu sebagai wadah bisnis dari aset asing yang dinasionalisasi, sebagai upaya pemerintah menyediakan pelayanan kepada masyarakat yang belum dapat dilayani sektor swasta, upaya membangun industri yang sangat strategis, misalnya yang berkenaan dengan keamanan negara dan stabilitas pangan, serta sebagai salah satu sumber

penerimaan negara dari hasil pengelolaan BUMN dalam bentuk dividen, pajak dan hasil privatisasi.

Peran BUMN sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN pasal 2, meliputi : (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) mengejar keuntungan; (3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) menjadi perintis bagi kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (5) turut aktif dalam memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat. BUMN sebagai entitas ekonomi utama menjadi tumpuan harapan dalam memajukan perekonomian Indonesia dan berperan dalam konstelasi perekonomian global. Akselerasi dan kontribusi BUMN secara langsung dan tidak langsung akan mempengaruhi aktifitas ekonomi rakyat yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kesejahteraan rakyat.

Jumlah BUMN hingga akhir tahun 2007 dengan kepemilikan Pemerintah di atas 51% (mayoritas) sebanyak 139 perusahaan, yang terdiri dari 125 perusahaan persero dan 14 perusahaan umum (Perum). Sementara untuk BUMN dengan kepemilikan minoritas Pemerintah adalah sebanyak 21 perusahaan. BUMN bergerak di hampir seluruh sektor usaha. Perkembangan BUMN lima tahun terakhir (2003-2007) dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah BUMN (2003-2007)

No.	BUMN	Jumlah BUMN				
		2003	2004	2005	2006	2007
1.	Persero Tbk	11	12	12	12	14
2.	Persero	119	119	114	114	111
3.	Perum	13	13	13	13	14
4.	Perjan	14	14	0	0	0
Jumlah BUMN		157	158	139	139	139
Kepemilikan Minoritas		21	21	21	21	21

Sumber : Kementerian Negara BUMN (2008)

BUMN memberikan kontribusi langsung kepada penerimaan negara dalam bentuk bagian atas laba BUMN (*dividen*), pajak-pajak dan hasil privatisasi. Tahun 2007 menunjukkan bahwa dengan nilai aset BUMN 1.647 Trilyun Rupiah, BUMN menghasilkan kontribusi *dividen* sebesar 23,3 Trilyun Rupiah, pajak sebesar 48,7 Trilyun Rupiah dan hasil privatisasi sebesar 3,3 Trilyun Rupiah. Perkembangan kontribusi langsung BUMN pada penerimaan negara tersaji pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Kontribusi Langsung BUMN pada Penerimaan Negara (2003-2007)
(Rp. Triliun)

No.	Uraian	Tahun				
		2003	2004	2005	2006	2007
1.	Dividen	12,6	9,8	12,8	21,5	23,8
2.	Pajak	25,1	39,0	42,8	45,3	48,6
3.	Privatisasi	9,9	3,5	0,0	2,1	3,1

Sumber : Kementerian Negara BUMN (2008)

Kontribusi BUMN secara tidak langsung pada perekonomian Indonesia adalah dengan melahirkan efek ekonomi dari kegiatan operasional BUMN bagi berjalannya perekonomian Indonesia. Ukuran kegiatan operasional BUMN dapat dilihat dari besarnya nilai belanja modal (*capital expenditure*, CAPEX) dan nilai belanja operasional (*operational expenditure*, OPEX) BUMN. Data tahun 2007 menunjukkan bahwa nilai belanja modal/CAPEX BUMN mencapai 91,2 Trilyun Rupiah. Sedangkan nilai belanja operasional/OPEX BUMN sebesar 626,3 Trilyun Rupiah. Keberadaan BUMN mendorong tumbuhnya kegiatan ekonomi dan sektor usaha yang mendukung operasional BUMN itu sendiri. Data perkembangan nilai CAPEX dan OPEX BUMN lima tahun terakhir tersaji pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3. Perkembangan Nilai CAPEX dan OPEX BUMN (2003-2007)
(Rp. Triliun)

No.	Uraian	Tahun				
		2003	2004	2005	2006	2007
1.	CAPEX	30,2	32,3	39,9	47,9	91,2
2.	OPEX	375,3	409,2	538,8	621,6	626,3

Sumber : Kementerian Negara BUMN (2008)

BUMN merupakan penyedia lapangan pekerjaan yang signifikan bagi masyarakat. Data Kementerian Negara BUMN pada tahun 2007

menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja langsung yang terserap BUMN mencapai 748.302 orang. BUMN juga menjadi pemicu terciptanya lapangan kerja dari sektor usaha yang mendukung operasional BUMN. Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa keberadaan BUMN memberikan peluang tumbuhnya sektor usaha lainnya yang mendukung operasional BUMN. Sektor-sektor usaha tersebut menyerap tenaga kerja formal dan non formal yang cukup besar. Keberadaan BUMN bagi masyarakat sendiri selain sebagai salah satu penyedia barang dan jasa yang penting bagi pemenuhan kebutuhan hidup, BUMN juga berfungsi sebagai penyedia kemanfaatan publik (*public service obligation*, PSO) yang ditugaskan pemerintah. Secara khusus BUMN juga melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai salah satu wujud *corporate social responsibility*.

Dengan berbagai kontribusi BUMN seperti yang telah diuraikan di atas, maka sudah sepatutnya pemerintah memberikan perhatian khusus terhadap BUMN dan mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja BUMN. Secara umum kinerja BUMN masih relatif rendah dibandingkan dengan kinerja sektor swasta baik dalam tataran domestik, regional, maupun tingkat global. Indikator nilai *Return On Asset* (ROA) BUMN yang hanya rata-rata 2,08 % hingga 4,35 % dalam lima tahun terakhir. Sedangkan nilai *Return On Equity* (ROE) rata-rata 6,26 % hingga 16,14% dalam periode yang sama. Perkembangan Nilai ROA dan ROE rata-rata BUMN selengkapnya tersaji pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4. Perkembangan Nilai ROA dan ROE rata-rata BUMN (2003-2007)

(Rp. Triliun)

No.	Uraian	Tahun				
		2003	2004	2005	2006	2007
1.	Aktiva	1175,3	1247,4	1365,8	1506,2	1647,6
2.	Ekuitas	390,5	406,0	423,5	433,5	443,5
3.	Pendapatan	418,2	519,7	653,9	763	889,1
4.	Laba Bersih	24,4	42,1	42,3	53,2	71,6
5.	% ROA rata2	2,08%	3,38%	3,10%	3,53%	4,35%
6.	% ROE rata2	6,26%	10,38%	9,99%	12,26%	16,14%

Sumber : Kementerian Negara BUMN (2008)

Fakta lain menunjukkan bahwa sekalipun jumlah BUMN mencapai 139 perusahaan, namun sebagian besar merupakan perusahaan dengan kinerja

dan skala usaha yang relatif kecil. Sekitar 90 % dari total aset, ekuitas dan penjualan seluruh BUMN serta sekitar 80 % dari laba bersih seluruh BUMN hanya berasal dari 22 BUMN saja. Dalam beberapa sektor usaha, kinerja sektor swasta lebih baik dari kinerja BUMN. Sektor usaha perkebunan misalnya, Tabel 1.5 yang memuat data perbandingan BUMN perkebunan dengan sektor swasta menunjukkan bahwa kinerja sektor swasta perkebunan masih lebih baik dibandingkan kinerja BUMN perkebunan. Data kinerja tahun 2007 pada PTPN III (Persero) yang merupakan BUMN sektor perkebunan dengan kinerja terbaik menunjukkan PTPN III (Persero) mampu mencapai nilai ROA 10,1% dan nilai ROE 22,9%. Sedangkan pada periode yang sama, PT. Astra Agro Lestari Tbk (PT.AAL Tbk) mampu mencapai nilai ROA 22,5 % dan nilai ROE 28,6%.

Tabel 1.5. Perbandingan Kinerja BUMN – Swasta Tahun 2007 Sektor Usaha Perkebunan

URAIAN	PTPN III	PT.AAL Tbk
Penjualan (Rp. Milyar)	2.590	3.758
Laba Usaha/Operasi (Rp. Milyar)	435	1.199
Laba Bersih (Rp. Milyar)	294	787
Total Aset (Rp. Milyar)	2.915	3.497
Total Kewajiban (Rp. Milyar)	1.630	658
Total Ekuitas (Rp. Milyar)	1.285	2.749
Net Profit Margin	11,3 %	21,0 %
Nilai ROA	10,1 %	22,5 %
Nilai ROE	22,9 %	28,6 %

Sumber : Kementerian BUMN (2008)

Djalil (2008) memaparkan bahwa beberapa masalah strategis yang dihadapi BUMN adalah : (1) masih rendahnya produktifitas aset. Hal ini disebabkan antara lain masih rendahnya utilitasi aset/ kapasitas aset; (2) masih rendahnya profit margin atau laba. Penyebabnya antara lain masih tingginya biaya *overhead*, masih tingginya biaya produksi serta masih rendahnya tingkat penjualan/ pendapatan terkait dengan kualitas, daya saing produk, pelayanan, dan penanganan pemasaran; (3) struktur keuangan dan modal yang tidak atau kurang memadai. Hal ini disebabkan antara lain banyaknya BUMN yang tidak *bankable*, kemampuan yang terlalu kecil untuk mendapatkan pendanaan bagi pengembangan usaha, masih rendahnya tingkat pertumbuhan dan laba perusahaan, ekuitas perusahaan yang rendah, dan banyak BUMN yang

memiliki piutang bermasalah dalam jumlah besar; (4) belum terapkannya prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) di sebagian besar BUMN; (5) belum seimbang antara kualitas dan kuantitas SDM BUMN karena *overstaffing* dan pola rekrutmen yang masih perlu diperbaiki; (6) kurangnya kerja sama dan sinergi antar BUMN sendiri.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi BUMN dan dalam rangka optimalisasi peran BUMN di masa depan, maka diperlukan suatu kebijakan reformasi dan penataan BUMN agar lebih efektif dan efisien. Reformasi BUMN dilaksanakan dengan tiga tahapan, yaitu : (1) Restrukturisasi sebagai kegiatan dalam rangka peningkatan posisi kompetitif perusahaan melalui penataan fokus bisnis, perbaikan skala usaha dan penciptaan *core competency*; (2) Profitisasi, peningkatan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimal; dan (3) Privatisasi, peningkatan penyebaran kepemilikan perusahaan kepada masyarakat umum dan swasta untuk akses pendanaan, pasar, teknologi serta kapabilitas bersaing di tingkat global. Kebijakan penataan BUMN (*rightsizing policy*) dimulai dengan melakukan proses pemetaan BUMN. Pemetaan pokok berdasarkan tingkat eksternalitas, profitabilitas dan tingkat urgensi kepemilikan. Dalam kerangka *rightsizing policy*, masing-masing perusahaan BUMN setelah melalui proses pemetaan dan kajian yang mendalam mengenai kekuatan, kelemahan, prospek, potensi dan hambatannya, maka Kementerian Negara BUMN dapat menentukan kebijakan bagi perusahaan BUMN tersebut apakah akan tetap berdiri sendiri (*stand alone*), dilakukan merger/konsolidasi, dibentuk holding, didivestasi atau bahkan dilikuidasi. Kebijakan tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan menjadi instrumen negara untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat melalui pendekatan korporasi dengan karakteristik : (1) memberikan kontribusi optimal kepada negara, baik secara langsung maupun tidak langsung (2) BUMN menjadi institusi dengan struktur keuangan yang sehat dan operasional yang kuat. (3) BUMN berdaya saing global dan (4) BUMN sebagai instrumen pelaksana *public policy* pemerintah yang handal.

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero), disingkat PTPN XIV (Persero) adalah salah satu BUMN sektor perkebunan yang dimiliki pemerintah. Cakupan wilayah PTPN XIV (Persero) meliputi tujuh provinsi di Kawasan Timur Indonesia (KTI) dengan kantor pusat berdomisili di kota Makassar, Sulawesi Selatan. PTPN XIV (Persero) terbentuk tahun 1996 dari hasil kebijakan peleburan PT. Perkebunan XXVIII (Persero), PT. Perkebunan XXXII (Persero), PT. Bina Mulya Ternak (Persero), ditambah eks proyek-proyek pengembangan PT. Perkebunan XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara. PTPN XIV (Persero) mengusahakan komoditi kelapa sawit, karet, kakao, kelapa hibrida, kelapa Nias/tall, pala, kopi dan tebu.

Kinerja dan kondisi PTPN XIV (Persero) sejak saat berdirinya hingga saat ini kurang sehat. Pembangunan proyek-proyek yang dilakukan PT PTPN XIV (Persero) di awal berdirinya berupa kebun-kebun kelapa sawit di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, PTUK Maroangin di Enrekang dan IBF (*Intensive Breeding Farm*) ternak sapi di PG Takalar dan PG Camming yang hasilnya tidak sesuai dengan harapan. Kondisi tersebut diperparah dengan merosotnya kinerja pabrik gula berakibat perusahaan mengalami kesulitan likuiditas. Upaya-upaya pembenahan yang telah dilakukan untuk penyelamatan dan penyehatan belum membuahkan hasil.

Kinerja PTPN XIV (Persero) dalam periode lima tahun terakhir berada dalam kondisi kurang sehat. Hampir semua indikator rasio keuangan menunjukkan kondisi negatif. Hingga saat ini perusahaan mengalami defisit *cash flow* dan tidak likuid. Perusahaan mengalami kesulitan memperoleh pendanaan melalui perbankan karena neraca tidak *bankable*. Tabel 1.6 menyajikan perkembangan kinerja dan nilai perusahaan PTPN XIV dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Data Tabel 1.6 menunjukkan bahwa pada sisi kinerja PTPN XIV telah berhasil meningkatkan pendapatan/ penjualan perusahaan rata-rata 11% setiap tahunnya. Namun peningkatan pendapatan tersebut tidak signifikan mampu memperbaiki kinerja Laba (Rugi) perusahaan dengan nilai negatif dan fluktuatif. Dari data nilai perusahaan aktiva berfluktuasi rata-rata 2 % setiap tahunnya. Hutang perusahaan meningkat

rata-rata 10% per tahunnya. Sementara ekuitas perusahaan menurun drastis setiap tahunnya. Rasio keuangan juga menunjukkan kondisi memprihatinkan. Hampir seluruh indikator rasio keuangan bernilai negatif. Nilai ROE dan ROA negatif yang menunjukkan dugaan bahwa perusahaan tidak efisien serta sudah mengalami gejala penggerogotan nilai aset perusahaan. Pemerintah telah melakukan beberapa upaya untuk memperbaiki kinerja PTPN XIV (Persero). Selain melakukan penyegaran personil Komisaris dan Direksi, pemerintah juga berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2007 tanggal 10 Desember 2007 telah melakukan penambahan penyertaan modal ke dalam saham perusahaan perseroan PTPN XIV (Persero) sebesar Rp. 100 Milyar. Namun upaya tersebut belum cukup mampu menyehatkan perusahaan, tetapi suntikan dana tersebut cukup signifikan meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 1.6. Perkembangan Kinerja dan Nilai PTPN XIV (2003-2007)

URAIAN	2003	2004	2005	2006	2007
a. Kinerja Perusahaan (Rp. Juta)					
- Pendapatan	217.881	271.089	296.083	285.487	312.292
- Laba (Rugi) Usaha	-30.064	-4.732	2.936	-14.374	-35.572
- Laba (Rugi) Bersih	-36.481	-5.245	-3.614	-188.310	-56.015
b. Nilai Perusahaan (Rp. Juta)					
- Aktiva	565.452	540.660	575.644	445.177	671.064
- Kewajiban	473.109	435.232	475.217	526.231	705.623
- Ekuitas	7.070	1.825	-6.853	-195.163	-151.178
c. Rasio Keuangan (%)					
- Return On Asset (ROA)	-6,45	-0,97	-0,63	-42,30	-8,35
- Return On Equity (ROE)	-516,00	-287,40	-52,74	-96,49	-37,05
- Likuiditas	37,88	27,21	30,62	15,61	48,06
- Solvabilitas	119,52	124,22	121,13	84,60	95,10
d. Tingkat Kesehatan					
- Kriteria	Tidak Sehat	Kurang Sehat	Kurang Sehat	Kurang Sehat	Kurang Sehat

Sumber : PTPN XIV (Persero) dan Kementerian BUMN (2008)

I.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi pokok permasalahan sebagai berikut :

1. PTPN XIV tidak dapat memberikan kontribusi keuntungan atau perolehan laba walaupun telah terjadi peningkatan pendapatan/ penjualan. Kinerja perusahaan merugi dan menunjukkan tren negatif.
2. Kewajiban/ hutang PTPN XIV meningkat setiap tahunnya dan nilai ekuitas perusahaan menurun drastis setiap tahunnya. Nilai ROA dan ROE negatif, likuiditas dan solvabilitas rendah.

I.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pemaparan latar belakang dan identifikasi pokok permasalahan tersebut di atas maka tujuan penelitian tesis ini adalah melakukan analisa dan pengkajian kebijakan yang tepat PTPN XIV dalam rangka penyehatan perusahaan untuk peningkatan kinerja dan nilai perusahaan di masa depan.

I.4. METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi permasalahan dan tujuan dari penelitian tesis ini, maka alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisa *SWOT* dan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

I.4.1. Metode Analisa *SWOT*

Untuk menganalisa kondisi saat ini dan kelangsungan operasional perusahaan dan dampak kebijakan holding BUMN sektor perkebunan di masa yang akan datang, maka dipergunakan analisa dengan menggunakan metode

analisa *SWOT* sehingga dapat diketahui posisi perusahaan saat ini berada pada kuadran dalam matriks *SWOT*. Dari hasil pemetaan tersebut dapat disusun kebijakan dari manajemen sesuai potensi perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Analisa *SWOT* meliputi analisa internal (*Strength* dan *Weakness*) dan analisa eksternal (*Opportunity* dan *Threat*). *SWOT Analysis* dilakukan dengan menjabarkan berbagai alternatif yang mungkin dipakai berdasarkan pendekatan kombinasi faktor internal (S&W) dan eksternal (O&T) sehingga paling tidak akan didapat 4 alternatif strategi (SO, SW, WO, WT).

I.4.2. Metode AHP

Pada tahap awal dilakukan pengkajian alternatif kebijakan apa yang paling tepat, efektif dan efisien dalam mengelola BUMN di masa depan. Selain itu, juga mengobservasi unsur pelaku yang berpengaruh, kriteria apa yang dipertimbangkan, faktor-faktor yang terkait, kendala-kendala yang dihadapi, dan tindakan apa yang dilakukan dalam mengatasi kendala tersebut. Analisa terhadap pemilihan alternatif kebijakan yang tepat, efektif dan efisien dalam pengelolaan BUMN di masa depan dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. AHP merupakan suatu metoda dalam pemilihan alternatif-alternatif dengan melakukan penilaian komparatif berpasangan sederhana yang digunakan untuk mengembangkan prioritas-prioritas secara keseluruhan berdasarkan ranking. Metode yang digunakan berdasarkan proses AHP disusun sesuai dengan sifat-sifat rasional (dana, manfaat ekonomi, manfaat sosial, teknis dan kebijakan) untuk menyeleksi yang terbaik dari sejumlah alternatif dan dievaluasi dengan memperhatikan beberapa kriteria.

AHP didesain berdasarkan hal yang bersifat intuitif dan rasional untuk menyeleksi yang terbaik dari sejumlah alternatif yang dievaluasi dengan memperhatikan beberapa kriteria. Dalam proses ini, pembuat keputusan (*stakeholders*) melakukan penilaian komparatif berpasangan sederhana, yang

kemudian digunakan untuk mengembangkan prioritas-prioritas secara keseluruhan untuk penyusunan alternatif-alternatif pada urutan ranking/prioritas.

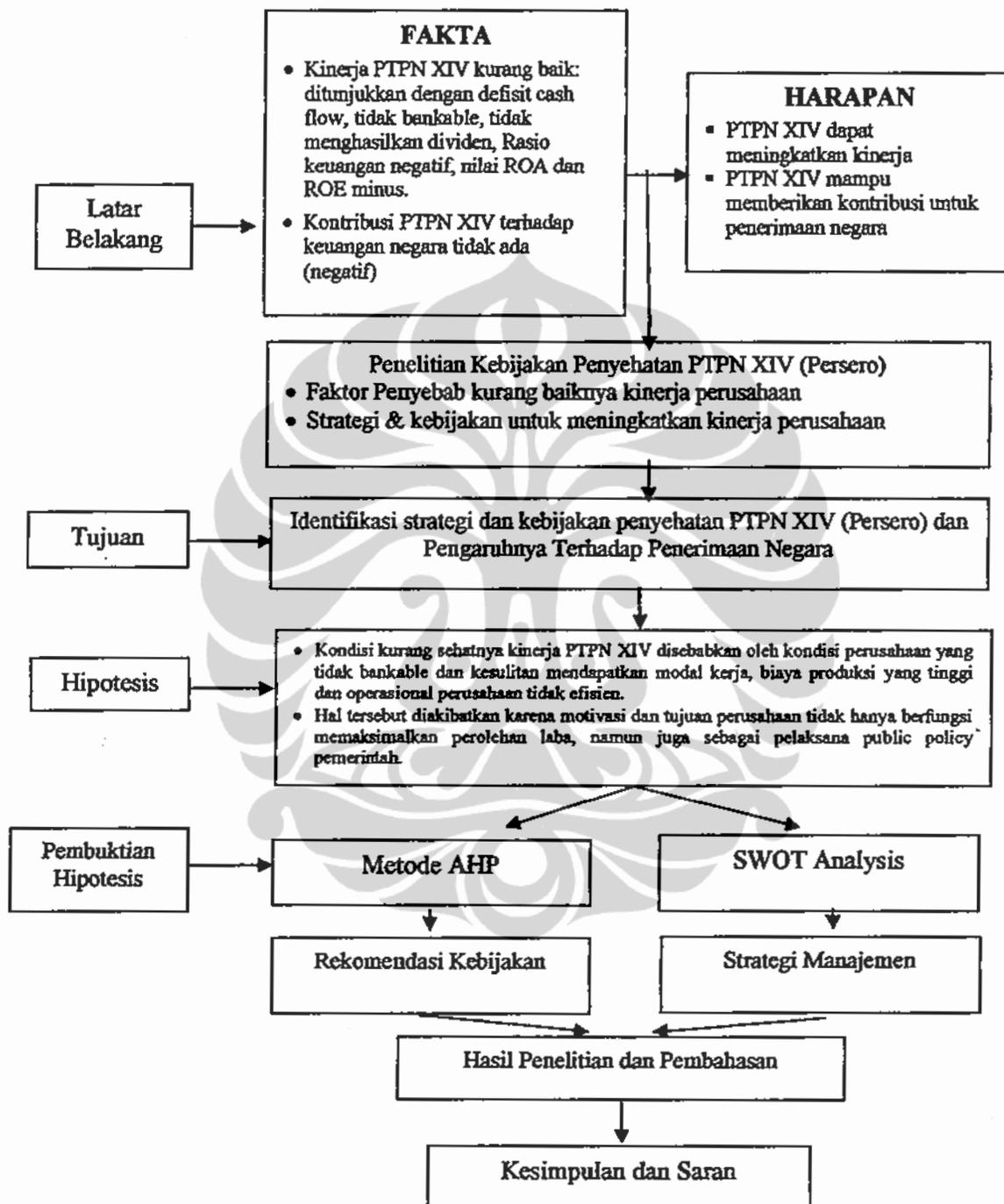
I.4.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini diobservasi dengan menggunakan metode kuesioner yang disampaikan kepada 20 responden. Penentuan responden dilakukan dengan teknik pengambilan contoh secara sengaja (*purposif sampling*) dengan kriteria mewakili setiap bidang keahlian dan diprioritaskan kepada pakar yang memiliki tingkat kepakaran yang telah diakui. Jumlah pakar yang disyaratkan untuk menggunakan model AHP cukup beberapa orang (Saaty, 1992). Responden yang mewakili, antara lain adalah dari :

- a. Masyarakat sebagai salah satu *stakeholders*, yang diwakili oleh anggota DPR RI yang membidangi BUMN.
- b. Unsur *shareholders* PTPN XIV (Persero) yaitu pemerintah selaku pemegang saham, yang diwakili oleh Pejabat Kementerian Negara BUMN dan Dewan Komisaris PTPN XIV (Persero) selaku keterwakilan pemegang saham dalam organisasi perusahaan.
- c. Unsur *stakeholders* PTPN XIV (Persero), yaitu manajemen, dalam hal ini Dewan Direksi dan pejabat satu level di bawah Direksi.

Disamping data primer yang berasal dari isian kuesioner, untuk keperluan penelitian juga dilengkapi data sekunder yang diperoleh dari instansi terkait yang ada relevansinya dengan permasalahan kebijakan penyehatan perusahaan, khususnya BUMN serta data pendukung lainnya melalui observasi langsung guna mendukung data-data yang telah tersedia.

I.5. KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

I.6. SISTEMATIKA PENELITIAN

Untuk lebih mempermudah pemahaman akan permasalahan dan pembahasan, maka penulisan ini mengikuti sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas tentang latar belakang masalah, perumusan pokok masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, ruang lingkup penelitian, dan metode penelitian.

BAB II REFORMASI PENGELOLAAN BUMN : TEORI DAN PENGALAMAN EMPIRIK

Bab ini memaparkan berbagai teori dan literatur-literatur yang menjadi dasar dan digunakan oleh penulis untuk membahas permasalahan di atas.

BAB III KONDISI HISTORIS PTPN XIV (Persero)

Bab ini memaparkan informasi historis, situasi dan kondisi PTPN XIV (Persero) sebagai obyek studi penelitian.

BAB IV METODELOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan uraian metode SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang digunakan oleh penulis dalam rangka membahas permasalahan dan juga menampilkan hasil observasi pendahuluan dalam rangka identifikasi faktor internal dan eksternal untuk analisa SWOT serta identifikasi hirarki AHP.

BAB V HASIL PENELITIAN KEBIJAKAN PENYEHATAN PTPN XIV (Persero)

Bab ini berisikan analisis terhadap hasil pengolahan data dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, saran-saran dan rekomendasi peneliti berdasarkan data hasil penelitian.

BAB II

REFORMASI PENGELOLAAN BUMN : TEORI DAN PENGALAMAN EMPIRIK

II.1. PERUSAHAAN DALAM TEORI EKONOMI

Lipsey etl (1995 : IX.232) memaparkan bahwa di dalam perusahaan, pemegang saham dan manajemen berhubungan berdasarkan prinsip prinsipal dan agen (*principal-agent theory*). Pemegang saham adalah sebagai pemilik perusahaan bertindak sebagai prinsipal dan manajemen bertindak sebagai agen. Prinsipal memilih agen untuk menjalankan perusahaan dalam rangka memperoleh laba maksimum. Hubungan prinsipal-agen dalam perusahaan perseroan berbentuk rantai komando dimana agen sebagai pengendali dan pengelola bisnis tunduk dan loyal kepada kepentingan prinsipal sebagai pemilik perusahaan.

Menurut Prasentiantono (2003), ada tiga teori klasik yang mendasari esensi dan urgensi perusahaan negara. Teori pertama adalah teori monopoli, bahwa perusahaan negara dalam banyak kasus sering menerima *privilege* monopoli. Akibatnya mereka sering terjerumus menjadi tidak efisien karena hak istimewa ini. Teori kedua adalah teori *property rights*. Esensinya, perusahaan swasta dimiliki oleh individu-individu, yang bebas menggunakan, mengelola, dan memberdayakan aset-aset privatnya. Konsekwensinya, mereka akan mendorong habis-habisan usahanya agar efisien. *Property rights* swasta telah menciptakan insentif bagi terciptanya efisiensi perusahaan. Sebaliknya, perusahaan negara tidak dimiliki oleh individu, tetapi oleh negara. Dalam realitasnya, pengertian negara menjadi kabur dan tidak jelas. Perusahaan negara seolah-olah justru seperti tanpa pemilik. Akibatnya manajemen perusahaan negara menjadi kekurangan insentif untuk mendorong upaya efisiensi. Teori ketiga adalah teori *principal-agent*. Dalam teori ini diungkapkan bagaimana peta hubungan antara *principal* (pemilik perusahaan, dalam hal perusahaan negara adalah pemerintah) dan *agent* (perusahaan, yaitu

manajemen perusahaan negara). Di sektor swasta, manajemen perusahaan (sebagai *agent*) sudah jelas tunduk dan loyal kepada pemilik atau pemegang saham (*shareholders*). Sedangkan di perusahaan negara, realitas negara sebagai pemilik yang menjadi kabur menyebabkan nuansa politisasi untuk loyal kepada siapa menjadi kental. Berbagai kepentingan aktif bermain yang menyebabkan perusahaan negara tereksplorasi dan mengganggu ruang gerak manajemen perusahaan negara menuju efisiensi perusahaan.

Menurut Rahardja (2004 : IX-184) kebanyakan perusahaan negara memiliki daya monopoli (*monopoly power*). Daya monopoli merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan eksploitasi pasar dalam rangka mencapai laba maksimum dengan cara mengontrol dan mengatur jumlah output dan harga yang berlaku di pasar. Daya monopoli terjadi karena perusahaan tidak memiliki pesaing dalam industri karena terciptanya hambatan masuk (*barriers to entry*) bagi perusahaan lain untuk memasuki industri tersebut. Berdasarkan penyebabnya, hambatan masuk dikelompokkan menjadi hambatan masuk teknis (*technical barriers to entry*) dan hambatan masuk legalitas (*legal barriers to entry*). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia banyak yang memiliki daya monopoli karena legalitas undang-undang. Daya monopoli yang dimiliki perusahaan dapat menimbulkan kerugian berupa hilang atau berkurangnya surplus ekonomi, khususnya surplus konsumen (*dead weight loss*), menimbulkan eksploitasi terhadap konsumen dan pekerja serta mampu memperburuk kondisi makroekonomi. Aspek positifnya monopoli mampu memberi efisiensi dan pertumbuhan ekonomi dalam jangka panjang dan berperan dalam menyediakan barang publik. Mengingat dampak yang ditimbulkan monopoli, maka harus dilakukan upaya pengaturan atau pembatasan perusahaan monopolis agar monopoli dapat diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Karena alasan ideologis, khususnya sektor yang menguasai hajat hidup orang banyak, perusahaan negara diberi hak monopolis oleh pemerintah. Perusahaan negara harus berada dibawah kontrol pemerintah dengan cara menempatkan pemerintah sebagai pemilik saham mayoritas perusahaan.

Nicholson (1995 : IX.262) memaparkan bahwa sebagaimana motif para individu yang bergabung dalam perusahaan, maka tujuan perusahaan menggunakan asumsi untuk memperoleh laba yang maksimum. Memperoleh laba maksimum merupakan satu-satunya motif ekonomi dan tujuan pendirian perusahaan. Setiap perusahaan akan memilih kombinasi input yang terbaik dan tingkat output yang paling menguntungkan. Perusahaan akan berusaha membuat perbedaan yang sebesar-besarnya antara biaya produksi dengan penerimaan total (*total revenue*). Menurut Lipsey etl. (1995 : IX.236) perusahaan mengambil keputusan dengan tujuan agar laba sebesar-besarnya dapat dicapai atau dengan kata lain perusahaan itu dianggap bertujuan untuk memaksimumkan labanya. Yang dimaksudkan dengan laba disini adalah selisih antara nilai penjualan perusahaan dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa yang dijual tersebut. Lipsey etl berargumen asumsi ini perlu dibuat untuk mengetahui motivasi para pengambil keputusan dalam perusahaan dan memprediksi bagaimana *behaviour* mereka dalam bertindak. Asumsi maksimasi laba menghasilkan suatu prinsip keputusan dan tindakan perusahaan dapat diperkirakan sebagai motif ekonomi dalam rangka memaksimalkan laba. Friedman (1953) di dalam Nicholson (1995 : IX.271) menjelaskan bahwa hipotesa maksimisasi laba sangat akurat dalam meramal aspek-aspek tertentu dari tingkah laku perusahaan. Friedman menggunakan analogi jagoan bilyar yang tidak tahu apa-apa tentang prinsip-prinsip dan hukum-hukum fisika yang menentukan gerak dan arah bola bilyar di meja. Faktanya tidak bisa menghalangi seorang pengamat dalam meramal tingkah laku pemain bilyar tersebut dengan tepat sesuai prinsip dan hukum ilmu fisika karena pengamat paham apa yang menjadi motif dan tujuannya.

Argumen Nicholson (1995 : IX.262-263) bahwa perusahaan yang menginginkan laba maksimum akan mengambil keputusan secara marginal. Pengusaha tersebut akan menyesuaikan variable-variabel yang bisa dikontrol sehingga memungkinkan untuk memperoleh laba yang lebih tinggi. Hal ini bisa dilakukan dengan melihat pada laba '*incremental*' atau laba marjinal, yang diperoleh dari penambahan satu unit output. Sepanjang laba marjinal ini

positif, kita boleh memproduksi lebih banyak output, dan menggunakan lebih banyak input. Akan tetapi jika laba marjinal tersebut sudah mencapai nol, sebaiknya perusahaan menghentikan penambahan produksinya, sebab penambahan produksi ini tidak akan membawa keuntungan pada perusahaan. Untuk memperoleh laba yang paling maksimum, maka perusahaan akan memilih tingkat output pada saat penerimaan marjinal (*marginal revenue*, MR) sama dengan biaya marjinal (*marginal cost*, MC).

$$MR = dR/dQ = dC/dQ = MC \dots\dots\dots (2.1)$$

Bila perusahaan memutuskan untuk menghasilkan output pada saat $MR > MC$, maka laba yang diterima tidaklah maksimum, sebab dengan menghasilkan satu unit output tambahan akan menghasilkan MR yang lebih besar dari ongkos yang harus dikeluarkan. Begitu juga jika $MR < MC$, ongkos yang harus dikeluarkan untuk memproduksi 1 unit barang terakhir lebih besar dari penerimaan yang akan diperoleh seandainya barang tersebut dijual.

Salvatore (2002 : I.10-11) mengemukakan lebih lanjut bahwa semula teori perusahaan didasarkan pada asumsi bahwa maksud dan tujuan perusahaan adalah memaksimumkan laba sekarang atau laba jangka pendek. Akan tetapi berdasarkan pengamatan, perusahaan sering sekali mengorbankan laba jangka pendek untuk meningkatkan laba jangka panjang. Perusahaan saat ini bukan lagi bertujuan untuk memaksimumkan labanya, tetapi telah bergeser bahwa maksud dan tujuan utama perusahaan adalah memaksimumkan kekayaan atau nilai perusahaan (*value of firm*).

Namun tidak dapat dibantah pula bahwa pada kenyataannya banyak perusahaan didirikan tidak dengan tujuan memaksimumkan laba. Ada perusahaan yang didirikan dengan tujuan lain seperti menghimpun kekuatan, prestise, memaksimumkan jumlah pegawai, dan lain-lain. Perusahaan seperti ini biasanya dikelola oleh pemerintah atau badan sosial. Sektor pertanian di Indonesia lebih ditujukan untuk memaksimumkan kesempatan kerja, sebab sektor ini bisa menampung banyak tenaga kerja. Sektor industri mampu memberikan pertumbuhan ekonomi yang relatif lebih tinggi, tetapi hanya menyerap sedikit tenaga kerja. (Nicholson, 1995 : IX.273-275).

II.2. BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)

Friedman (1971) di dalam Suhardi (2007 : I.2) memaparkan bahwa negara atau pemerintah dalam perekonomian harus bertindak dalam tiga dimensi umum, yaitu : (1) negara bertindak sebagai regulator (*de stuurende*) yang mengendalikan atau mengemudikan perekonomian dimana di dalamnya negara bertindak sebagai wasit (*jury*); (2) negara bertindak sebagai penyedia (*de presterende*) terlebih dalam negara berfalsafah negara kesejahteraan (*welfare state*); (3) negara bertindak sebagai pengusaha (*interpreneur*). Dalam dimensi sebagai pengusaha inilah negara atau pemerintah mendirikan dan mengendalikan suatu perusahaan negara. Perusahaan ini bergerak dalam berbagai bidang-bidang strategis yang menyangkut kepentingan umum. Peranannya diharapkan sebagai sebagai pionir di daerah terpencil dan atau dalam bidang yang tidak diminati serta melakukan pelayanan publik dan penyedia barang publik.

Keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan bentuk aktualisasi pemerintah dalam perekonomian. Hamzah (2007 : III.38-39) memaparkan bahwa paling tidak ada dua justifikasi peran pemerintah dalam perekonomian, melalui peran dan kiprahnya BUMN, yaitu justifikasi ideologis dan justifikasi ekonomi. Justifikasi ideologis tercermin dalam pasal 33 ayat 2 dan 3 UUD 1945 yang dengan tegas menyatakan : ayat (2) *Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.* dan ayat (3) *Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara.* Dari isi pasal 33 ayat 2 dan 3 UUD 1945 secara eksplisit dan tegas dinyatakan bahwa negara secara legal memiliki hak melakukan intervensi ekonomi, dalam hal ini bahkan negara memiliki hak milik terhadap cabang-cabang produksi penting. Negara memiliki peran yang sangat signifikan dalam mengelola kekayaan negara, terutama yang berupa kekayaan alam dan yang menguasai hajat hidup orang banyak. Implementasi peran negara diwujudkan dengan keberadaan BUMN sebagai pelaksana pengelola kekayaan negara tersebut. Dengan demikian,

secara konstitusional BUMN mempunyai legitimasi kuat dalam tatanan ekonomi negara Indonesia. Lebih lanjut Hamzah menegaskan bahwa keterlibatan negara dalam mengelola cabang-cabang produksi yang penting, harus dilihat sebagai suatu usaha negara dalam memberikan kesejahteraan bagi seluruh rakyat dan pemerintah, khususnya BUMN sebagai pengemban amanah tersebut secara ideologis dituntut mampu menterjemahkan dalam setiap langkah dan tindakannya untuk tujuan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Paradigma dalam pengelolaan BUMN harus tetap pada koridor dasar negara, dengan prinsip mensejahterakan seluruh rakyat.

Justifikasi ekonomi negara melalui keberadaan BUMN didasarkan pada adanya peran dan tugas pokok dari negara dalam perekonomian. Tugas pokok negara dalam perekonomian berfungsi untuk meningkatkan efisiensi, pemerataan dan menjaga stabilitas (Hamzah (2007 : III.40). Selanjutnya Hamzah menjelaskan bahwa pada prinsipnya peran tradisional negara dalam perekonomian meliputi : (a) menetapkan bingkai hukum (legal framework) bagi kegiatan ekonomi; (b) stabilisasi aktifitas ekonomi makro; (c) mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengatasi masalah kesenjangan ekonomi; (d) mengatasi kegagalan pasar akibat adanya eksternalitas, monopoli, dan informasi yang asimetris dengan menggunakan regulasi ekonomi. Dengan demikian negara pada umumnya tidak terlibat langsung dalam perekonomian, tetapi bertindak sebagai regulator, kecuali untuk penyediaan barang publik, untuk keamanan negara atau berfungsi sebagai perintis suatu industri penting yang tidak berani dimasuki sektor swasta. Argumentasi-argumentasi tersebut yang menjadi dasar kebutuhan dan keberadaan BUMN dalam perekonomian negara.

Menurut Basri (2002 : VIII.268) paling tidak ada lima faktor yang melatarbelakangi keberadaan BUMN, yaitu : (1) berfungsi sebagai pelopor atau perintis suatu industri karena sektor swasta tidak tertarik menggelutinya; (2) sebagai pengelola bidang-bidang usaha strategis dan pelaksana pelayanan publik; (3) sebagai penyeimbang kekuatan swasta-swasta besar; (4) sebagai sumber pendapatan negara; dan (5) sebagai hasil nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda. Senada dengan Basri, Nugroho (2006:I.13) memaparkan

bahwa secara ekonomi-politik, pendirian BUMN mempunyai tiga alasan pokok, yaitu (a) sebagai wadah bisnis dari aset-aset asing yang dinasionalisasi; (b) untuk membangun industri yang diperlukan rakyat, namun sektor swasta tidak mampu memasukinya, baik karena alasan intervensi yang sangat besar atau resiko usaha yang sangat besar; dan (c) untuk membangun industri yang sangat strategis, seperti berkenaan dengan keamanan negara dan pengelolaan stok pangan.

Dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, jenis-jenis BUMN dapat dijelaskan dalam definisi sebagai berikut :

- **Pertama; Badan Usaha Milik Negara**, yang selanjutnya disebut **BUMN**, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan.
- **Kedua; Perusahaan Perseroan**, yang selanjutnya disebut **Persero**, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
- **Ketiga; Perusahaan Perseroan Terbuka**, yang selanjutnya disebut **Persero Terbuka**, adalah **Persero** yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.
- **Keempat; Perusahaan umum**, yang selanjutnya disebut **Perum**, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Djalil (2007 : 5) memaparkan bahwa BUMN merupakan salah satu pilar perekonomian Indonesia bersama sektor swasta dan koperasi. Masing-masing pilar memiliki peran dan kedudukan yang berbeda-beda dalam perekonomian Indonesia sehingga keberadaan ketiga elemen penting ekonomi

nasional tersebut sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas perekonomian nasional. Sebagaimana yang tertuang dalam UU No.19 tahun 2003 tentang BUMN, maka BUMN memangku lima amanah peran, yaitu (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) mengejar keuntungan; (3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta; dan (5) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

II.3. REFORMASI PENGELOLAAN BUMN

Basri (2002 : VIII.270) menekankan bahwa ada dua faktor kriteria yang digunakan dalam rangka reformasi dan menata BUMN, yaitu faktor eksternalitas dan faktor efisiensi. Faktor eksternalitas bertumpu pada manfaat ekonomi dari keberadaan BUMN yang dinikmati oleh pihak-pihak di luar BUMN yang bersangkutan, meliputi perusahaan lain (swasta, koperasi) dan masyarakat pada umumnya. Sedangkan faktor efisiensi menitikberatkan pada efisiensi teknis dalam lingkup internal perusahaan. Keputusan untuk melego BUMN hanya sah dan tidak perlu dipertanyakan lagi seandainya baik faktor eksternalitas maupun faktor efisiensi BUMN yang dimaksud tergolong rendah. Artinya keberadaan BUMN tersebut tidak banyak memberikan manfaat berarti bagi perekonomian, ditambah lagi dengan kinerja internalnya tidak efisien. Dalam hal ini, misi dan keberadaan BUMN tersebut menjadi sangat tidak jelas. Sebaliknya, jika eksternalitas maupun efisiensi suatu BUMN tergolong tinggi, maka tidak ada alasan untuk melegonya. Apalagi bila tercipta iklim persaingan yang sehat di pasar sehingga tidak memberikan peluang bagi BUMN tersebut untuk menetapkan harga dengan semena-mena yang secara alamiah memiliki potensi untuk memonopoli pasar.

Menurut Nugroho (2006) hingga saat ini, reformasi pengelolaan BUMN telah mengalami empat fase penting. Fase pertama, tahun 1991-1997, langkah reformasi dititikberatkan pada peletakan dasar reformasi BUMN agar memiliki nilai manfaat maksimal. Atas permintaan Presiden Soeharto, Tanri Abeng menyiapkan konsep reformasi BUMN. Fase kedua, tahun 1997-1999, era baru pengelolaan BUMN dengan pembentukan Kementerian Negara BUMN dengan Tanri Abeng sebagai Meneg BUMN. Agenda utama reformasi BUMN dititikberatkan dalam rangka menyelamatkan ekonomi Indonesia keluar dari krisis, percepatan pembayaran utang dan perbaikan penerimaan negara, dan mengejar ketinggalan bersaing Indonesia menuju era globalisasi. Untuk mewujudkan misi penyelamatan ekonomi Indonesia, maka diambil langkah-langkah strategis, yaitu dengan penciptaan pasar (*value creation*) BUMN, pemulihan kepercayaan pasar dengan penguatan nilai rupiah, dan peningkatan kapitalisasi pasar modal. Sebagai langkah untuk menjadikan perusahaan Indonesia sebagai perusahaan kelas dunia, dilakukan langkah restrukturisasi dan privatisasi dengan jalan menjualnya kepada mitra strategis kelas dunia yang memiliki akses dana, pasar, dan teknologi. Misi ini diklaim untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia dilakukan dengan memfokuskan belanja Negara untuk kesejahteraan rakyat (kesehatan, pendidikan, dan sosial), menyediakan barang dan jasa dengan harga kompetitif dan pelayanan/mutu yang tinggi (BUMN sebagai penyedia barang dan jasa yang efisien), dan penciptaan lapangan kerja (pengembangan usaha BUMN, pengembangan kemitraan dengan usaha kecil menengah, dan investasi baru oleh swasta domestic maupun asing) Strategi dalam pelaksanaan misi melalui tahapan restrukturisasi, profitisasi, privatisasi, yang bermuara pada *holding company*. Fase ketiga, tahun 1999-2004, ditandai dengan kebijakan *fast track privatisation*. Laksamana Sukardi mempunyai konsep restrukturisasi dan kemudian privatisasi. Fase keempat, 2004-sekarang ditandai dengan konsep revitalisasi BUMN oleh Sugiharto, dengan mengangkat kembali konsep restrukturisasi, profitisasi, dan privatisasi terseleksi. Sofyan Djalil menajamkan konsep reformasi pengelolaan yang diintrodur oleh Tanri Abeng dengan konsep *rightsizing policy*. Inti konsep

rightsizing policy adalah menata besaran BUMN, memetakan, restrukturisasi, profitisasi, privatisasi, dan bermuara pada pembentukan BUMN Superholding dengan sub-holding sektoralnya.

Reformasi BUMN pada prinsipnya membangun BUMN menjadi korporasi kelas dunia dan korporasi yang mampu memberikan *value* maksimal. Abeng (1999) memaparkan bahwa reformasi BUMN secara konsisten terdiri dari dua gelombang. Reformasi BUMN Gelombang Pertama secara umum meletakkan fokus pada pembenahan secara umum kepada BUMN untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan dan peningkatan kinerja usahanya. Reformasi BUMN Gelombang Pertama diletakkan pada tiga tahapan meliputi Restrukturisasi, Profitisasi, dan Privatisasi. Tahap pertama adalah langkah restrukturisasi atau peningkatan posisi kompetitif perusahaan melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha dan penciptaan *core competence*; Tahap berikutnya adalah tahap profitisasi, yaitu peningkatan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimim; dan tahap ketiga adalah tahap privatisasi, yaitu peningkatan penyebaran kepemilikan kepada masyarakat umum dan swasta asing maupun domestik untuk akses pendanaan, pasar, teknologi serta kapabilitas untuk bersaing di tingkat dunia.

Reformasi BUMN Gelombang Kedua meliputi upaya memposisikan BUMN bisa bersaing secara global melalui pembentukan BUMN *Superholding Company* dan penciptaan korporasi BUMN kelas dunia (*world class company*). Reformasi BUMN Gelombang Kedua berfokus pada penataan BUMN untuk dapat bersaing di skala global. Abeng berargumen bahwa BUMN bukannya tidak mampu berkembang dan bersaing di skala global, tapi perlu ditata terlebih dahulu dengan baik. Ibaratnya rumah, penataan BUMN selama ini hanya sebatas menempel pada bagian-bagian yang bocor. Padahal yang diperlukan adalah pembenahan yang mendasar dengan membangun fondasi yang kuat. Organisasi bisnis BUMN harus didesain untuk mampu berdaya saing global. Tahap pertama Reformasi BUMN Gelombang Kedua dilakukan dengan membentuk suatu *holding* induk dari seluruh BUMN (*BUMN Superholding Company*). Dibawah *holding*

induk tersebut dibentuk perusahaan *sub-holding* sesuai dengan sektor bisnisnya. Tujuan pembentukan *holding* adalah untuk meletakkan fokus bisnis dengan landasan pada tujuan bisnisnya. Pengelompokan ini harus dimanajementi dan didasari pada tiga struktur dasar holding, yaitu : *integrated, strategic, dan financial holding*. Reformasi Gelombang Kedua berpijak pada Delapan Fondasi Korporasi BUMN, yaitu : (1) Masterplan Reformasi BUMN, yang berisi rencana strategis dan rencana operasi reformasi pengelolaan BUMN; (2) Sistem manajemen, maksudnya dibangun suatu management system yang bersifat universal, kompetitif, sensitif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan; (3) Sistem informasi manajemen; (4) Kepemimpinan korporasi; (5) Ketatalaksanaan dan etika korporasi; (6) Perencanaan dan pengendalian; (7) Sistem intensif dan renumerasi; dan (8) Kesatuan dan kerukunan karyawan. Tahap kedua Reformasi BUMN Gelombang Kedua adalah tahap untuk tujuan jangka panjang dengan membangun fondasi BUMN menjadi korporasi kelas dunia (*world class company*). Secara simultan BUMN akan menjadi pilar bagi pembentukan Indonesia Incorporated. Abeng meyakinkan bahwa apabila reformasi pengelolaan BUMN ini berhasil diberdayakan dan didayagunakan, maka BUMN akan mampu berkontribusi maksimal sebagai sumber penerimaan negara.

Menurut Djalil (2007), reformasi pengelolaan BUMN dilaksanakan dalam suatu kebijakan *rightsizing policy*. Kebijakan didasarkan pada asumsi bahwa dalam rangka mencapai skala ekonomi dan rentang kendali yang sehat, diperlukan suatu kebijakan penataan ulang BUMN menuju besaran yang efisien dan efektif. Program *rightsizing* yang dilakukan baik melalui tindakan korporasi untuk menjadikan perusahaan *stand alone*, merger/akuisisi/konsolidasi, *holding*, divestasi maupun likuidasi harus merupakan bagian tak terpisahkan dari program restrukturisasi, dan privatisasi agar BUMN lebih sehat, efisien dan kompetitif. Restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi

secara efisien, transparan, dan profesional. Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, yang pada akhirnya dapat memberikan manfaat berupa peningkatan penerimaan negara dari dividen dan pajak, serta mampu menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen dan memudahkan pelaksanaan privatisasi. Ruang lingkup dari program ini meliputi restrukturisasi sektoral dan restrukturisasi korporasi.

Lebih lanjut Djalil memaparkan agar dapat diimplementasikan sesuai dengan karakteristik usaha dan kebutuhan yang paling tepat, sebelum dilakukan proses *rightsizing* dilakukan proses pemetaan. Proses pemetaan BUMN dilakukan berdasarkan dua kriteria pemetaan pokok yaitu berdasarkan tingkat eksternalitas dan profitabilitas serta pemetaan berdasarkan tingkat urgensi kepemilikan. Pemetaan berdasarkan eksternalitas dan profitabilitas dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok atau kategori, yaitu : (1) BUMN Eksternalitas Tinggi dengan Profitabilitas Rendah; (2) BUMN Eksternalitas Tinggi dengan Profitabilitas Tinggi; (3) BUMN Eksternalitas Rendah dengan Profitabilitas Rendah; dan (4) BUMN Eksternalitas Rendah dengan Profitabilitas Tinggi. Pemetaan berdasarkan urgensi kepemilikan dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok atau kategori, yaitu : (1) BUMN yang perlu dimiliki negara secara mayoritas; dan (2) BUMN yang tidak perlu dimiliki negara secara mayoritas.

Dalam kerangka *rightsizing policy*, setelah dilakukan proses pemetaan dan kajian yang mendalam dengan memperhatikan prospek dan potensi pengembangan dan berbagai kondisi objektif yang relevan, maka perusahaan BUMN dapat dijadikan tetap *stand alone*, dimerjer atau diakuisi, dibentuk *holding*, didivestasi atau dilikuidasi. Tahapan akhir dari *rightsizing policy* adalah menyelesaikan pembentukan perusahaan *holding* induk (*super holding company*) BUMN yang menjadi payung pengelola perusahaan-perusahaan BUMN agar dapat menggerakkan proses penciptaan nilai tambah (*value creation process*) bagi sebesar-besar kepentingan masyarakat luas. Perusahaan *holding* induk BUMN tersebut sebagai sebuah *super-holding* akan membawahi perusahaan-perusahaan atau perusahaan *holding* dalam struktur

korporasi modern. Perusahaan holding induk akan dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO) yang melaporkan kinerja perusahaan kepada Presiden. Contoh pengelolaan perusahaan milik negara semacam itu dapat dilihat dalam pengelolaan perusahaan-perusahaan Temasek Group (Singapura) atau Khazanah (Malaysia).

Baik Abeng (1999) maupun Djalil (2007) sepaham bahwa pengalaman empiris reformasi BUMN di negara Singapura dan Malaysia yang mampu menjadikan BUMN mereka sebagai bagian *world class company* dan tercatat dalam *Fortune 500 World Company* menyadarkan akan ketertinggalan organisasi bisnis BUMN Indonesia, namun sekaligus memberikan harapan akan besarnya potensi dan peluang yang dapat BUMN raih dengan melakukan reformasi dan penataan BUMN yang benar dan tepat. Temasek Holding merupakan salah satu contoh sukses reformasi pengelolaan BUMN. Tahun 1975, Temasek 32 tahun yang lalu hanyalah sebuah perusahaan *Singapore Centrik* dengan sistem pengelolaan penuh dengan warna birokrasi. Namun melalui suatu gerakan reformasi sistem pengelolaan dengan strategi restrukturisasi yang ekstensif dan berkesinambungan dan dengan dukungan penuh pemerintah Singapura, membuat Temasek mampu menjelma menjadi *animal economic*, perusahaan yang mampu bersaing di skala global. Isu kunci reformasi pengelolaan Temasek adalah dengan melakukan penataan ulang perusahaan, perubahan fundamental kultur perusahaan, dan penataan SDM. Tahun 2007 Temasek Holding berhasil meningkatkan nilai perusahaannya dari 350 Juta Dolar Singapura menjadi 129 Milyar Dolar Singapura. Artinya dalam tempo 32 tahun terjadi peningkatan nilai perusahaan sebanyak 396 kali lipat atau rata-rata meningkat 11 kali lipat setiap tahunnya. ROA Temasek melonjak dari 1,8% pada 2003 menjadi 7,1% di tahun 2004, dan 9,2% per 31 Maret 2006. Sementara jika dibandingkan dalam periode yang sama, ROA BUMN rata-rata hanya 2 % per tahun.

Singapore Telecom Group (SingTel Group) adalah salah satu anak perusahaan terbesar dari Temasek Holding. Toon (2004) di dalam Nugroho (2006 : X.145-159) menjelaskan bahwa SingTel Group dahulunya adalah perusahaan BUMN telekomunikasi Singapura yang melayani pasar Singapura.

Dengan kebijakan reformasi liberalisasi telekomunikasi yang digulirkan pemerintah Singapura, maka SingTel Group melakukan korporatisasi dan privatisasi dalam rangka persiapan ekspansi bisnisnya keluar Singapura. Korporatisasi dan privatisasi dilakukan agar memberikan fleksibilitas dan otonomi yang lebih besar kepada SingTel dalam pengambilan keputusan bisnis, memperluas kepemilikan SingTel di kalangan publik Singapura dan mendorong pasar modal Singapura. Pada tahun 2001, SingTel Group mulai melakukan ekspansi bisnisnya keluar Singapura dengan mengakuisisi perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Australia, Cable & Wireless Optus, yang kemudian diberi nama SingTel Optus. Selanjutnya SingTel Group juga menjadi investor di sejumlah perusahaan telekomunikasi Asia, yaitu : AIS Thailand, APT Satellite Hongkong, Bharti India, Globe Telecom Philipines, New Century Taiwan dan Telkomsel Indonesia. Saat ini SingTel Group merupakan perusahaan ranking 208 dunia dengan ukuran kapitalisasi pasar per Mei 2005 sebesar 26 Milyar Dolar Amerika.

Pengalaman Khazanah Berhad Malaysia dalam melakukan reformasi pengelolaan BUMN Malaysia ditempuh dengan strategi restrukturisasi dan privatisasi. Menurut Mokhtar (2004) di dalam Nugroho (2006 : XI.161-179) strategi restrukturisasi dan privatisasi dilaksanakan dalam rangka mengurangi birokrasi, memperbaiki pelayanan, meningkatkan efisiensi, menurunkan biaya, meningkatkan produktifitas dan inovasi, dan untuk menambah dana negara. Korporatisasi, restrukturisasi dan privatisasi BUMN Malaysia dimulai tahun 1987. Pada tahun 1997 seiring dengan krisis ekonomi yang menimpa Asia, termasuk Malaysia, maka pemerintah Malaysia melaksanakan program penguatan BUMN mereka. Sejumlah BUMN kunci direstrukturisasi komprehensif dan selanjutnya membentuk holding induk BUMN Malaysia, Khazanah Holdings, dengan sepuluh perusahaan sub-holdings sektoral di bawahnya. Petronas, salah satu BUMN Malaysia di sektor perminyakan, merupakan salah satu contoh sukses reformasi BUMN Malaysia menjadi korporasi kelas dunia. Saat ini Petronas menjadi salah satu perusahaan dalam *Fortune Largest Corporation*. Petronas beroperasi di 32 negara dan memiliki jaringan armada tanker LNG terbesar di dunia.

Pengalaman empiris lain dapat dipelajari dari sukses pemerintah Cina melakukan reformasi pengelolaan BUMN mereka. Sarnianto (2007) menjelaskan bahwa reformasi pengelolaan BUMN Cina telah dimulai sejak tahun 1978. Pada tahap awal, Komite Sentral Partai Komunis (CPCC) yang berkuasa mendorong BUMN dan BUMD yang ada membentuk *qiyejituan*, kelompok bisnis yang saling terkait meniru model *keiretsu* Jepang. Enam tahun kemudian, CPCC mendorong reformasi lebih lanjut yang memungkinkan berkiprahnya bisnis non-BUMN. Namun, semua ini dilakukan secara diam-diam. Baru pada tahun 1986, secara resmi pemerintah Cina mencanangkan pembentukan *qiyejituan*. Pada tahap kedua, periode 1987–1992, berkat berbagai insentif yang diberikan, entitas bisnis yang ada, bukan hanya BUMN dan BUMD, dengan cepat membentuk kelompok-kelompok bisnis. Memasuki dasawarsa 1990-an, 1.630 *qiyejituan* berkembang di seluruh negeri. Pada tahun 1991 pemerintah Beijing memilih 57 *qiyejituan* untuk dikembangkan secara nasional. Pada periode 1992–1993, pemerintah Cina mencanangkan pembentukan sebuah ekonomi pasar sosialis dan secara resmi mengakui swasta sebagai komponen pelengkap ekonomi nasional. Kebijakan yang kondusif ini memicu pertumbuhan bisnis non-pemerintah. Nilai gross output sektor swasta pada tahun 1994 naik 15 kali lipat dibanding nilai pada tahun 1988. Seperti yang terjadi di BUMN/BUMD, sektor swasta juga membentuk kelompok-kelompok bisnis. Masuknya swasta membuat semakin banyak *qiyejituan* yang berkembang. Tahun 1995, jumlah *qiyejituan* di berbagai sektor bisnis yang tersebar di seluruh negeri mencapai dua puluh ribu.

Lebih lanjut Sarnianto (2007) memaparkan bahwa karena perekonomian Cina yang baru tumbuh tak mungkin mengakomodasi begitu banyak kelompok bisnis, pemerintah Cina kembali memilih sejumlah *qiyejituan* unggulan untuk dibesarkan. Pada tahun 1997, diambil 63 kelompok bisnis untuk dijadikan bibit korporasi skala global. Ditambah *qiyejituan* unggulan sebelumnya, maka jumlah *qiyejituan* unggulan Cina menjadi 120 sehingga sering disebut sebagai National Trial Group 120. Memasuki tahap keempat, tahun 1998, pemerintah Cina mulai melakukan upaya penajaman.

BUMN-BUMN diarahkan untuk fokus pada industri-industri yang menjadi pilar perekonomian nasional atau menguasai hajat orang banyak. Mereka diberdayakan dan dikembangkan cepat menjadi kelompok-kelompok bisnis raksasa yang superkompetitif. Pada tahun 1998, sebagian besar BUMN yang tadinya berada di bawah kementerian teknis diambilalih *State Council* yang merupakan lembaga tertinggi pemerintah. Setelah restrukturisasi besar ini, akhir tahun 1999, jumlah BUMN/BUMD yang berada di bawah kementerian atau provinsi tinggal 2.767 buah. Penempatan BUMN unggulan di bawah satu atap ini memudahkan pemerintah Cina melakukan upaya pengembangan terpadu. Kebijakan yang paling berpengaruh melahirkan korporasi *champions of industry* yang mampu berkibar di jajaran *Fortune Global 500* adalah pembentukan *State-owned Assets Supervision and Administration Commission* (SASAC) tahun 2003. Dengan mengambil Temasek (Singapura) sebagai model, superholding ini diberi wewenang penuh mengelola 189 *qiyejituan*, termasuk National Trial Group 120. Di bawah payung SASAC, pada tahun 2005, total bernaung 127 ribu BUMN/BUMD. Peran SASAC dalam pengembangan BUMN sangat krusial karena otoritas pengelola bisnis BUMN ini sangat independen. SASAC bukan saja bebas dari campur tangan politik, melainkan juga diberi keleluasaan luas untuk memanfaatkan dana yang diperoleh dari BUMN yang dikelolanya. Dan, karena tak ada kewajiban menyetorkan dividen ataupun hasil privatisasi ke kas pemerintah, SASAC dapat memanfaatkan sepenuhnya hasil usaha yang diperoleh untuk perluasan bisnis. Baru pada tahun 2007, pemerintah Cina meminta SASAC menyetor dividen. Di bawah SASAC, BUMN Cina menghasilkan laba US\$ 61 miliar pada 7 bulan pertama tahun 2006 atau meningkat 15% dibanding periode yang sama pada tahun sebelumnya. Strategi membentuk *qiyejituan* raksasa juga mempermudah BUMN yang merupakan motor pertumbuhan ekonomi Cina itu untuk memenangi persaingan di pasar global. Keberhasilan menembus pasar internasional tersebut, pada gilirannya, akan mengamankan sumber daya yang diperlukan untuk pertumbuhan ekonomi selanjutnya.

Dengan dukungan *qiyejituan* raksasa, SASAC mampu melakukan ekspansi pasar dengan sangat meyakinkan. Keberhasilan Minmetals, salah

satu *qiyejituan* raksasa mengakuisisi Noranda menjadi salah satu contohnya. Perusahaan aneka tambang (nikel, tembaga, seng, aluminum) yang berbasis di Toronto, Kanada, ini sebetulnya terlalu besar untuk diakuisisi, apalagi dengan nilai saham premium. Namun, struktur bisnis Minmetals yang mirip *keiretsu*, ditambah dukungan pemerintah Cina melalui pendanaan bank BUMN Cina, membuat Minmetals dengan mudah menghimpun dana US\$ 6,7 miliar yang diperlukannya dalam mengakuisisi Noranda. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) yang baru didirikan tahun 1984 dan merupakan salah satu *sister company* dari SASAC mampu membuat dunia terperangah. Saham ICBC diluncurkan secara bersamaan di Bursa Saham Shanghai dan Hong Kong pada Oktober 2006, harga saham ICBC terus melejit sehingga pada perdagangan 25 Juli 2007 kapitalisasi pasarnya mencapai US\$ 254 miliar, melampaui *champions* industri perbankan Citigroup ataupun HSBC Holdings yang masing-masing bernilai US\$ 251 miliar dan US\$ 215 miliar. Pemerintah Cina mampu melakukan semua ini karena mereka menerapkan prinsip *zhua da fang xiao*, yaitu kebijakan mempertahankan yang besar dan membiarkan lepas yang kecil. Raksasa *qiyejituan* semacam Minmetals, Baosteel, Sinopec, ICBC, dan lainnya yang semua berjumlah 189, tetap dipertahankan kepemilikan mayoritas sahamnya. Hanya barisan BUMN kecil yang mayoritas sahamnya boleh dilepas ke pihak non-pemerintah melalui berbagai macam cara, termasuk *management buy-out*. Untuk mengibarkan raksasa *qiyejituan* ke panggung global, pemerintah Cina hanya melepas saham Minmetals dan lain-lain secara terbatas, biasanya sekitar 10%. Caranya pun melalui IPO di pasar modal, sehingga kepemilikan non-pemerintah tersebar luas. Agar sahamnya bernilai tinggi, SASAC terlebih dahulu melakukan restrukturisasi raksasa *qiyejituan* yang akan dibawa ke lantai bursa itu agar berdaya saing tinggi. Restrukturisasi ini dilakukan bukan hanya dengan penyuntikan dana segar, tetapi juga dengan pemangkasan SDM yang tak produktif.

Keandalan strategi meniru gaya Temasek Holdings Singapura untuk pengelolaan BUMN tak hanya dibuktikan oleh keberhasilan SASAC. Sheik Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, penguasa Kerajaan Dubai, kerajaan mungil termiskin di lingkungan Uni Emirat Arab mendirikan Dubai Holdings

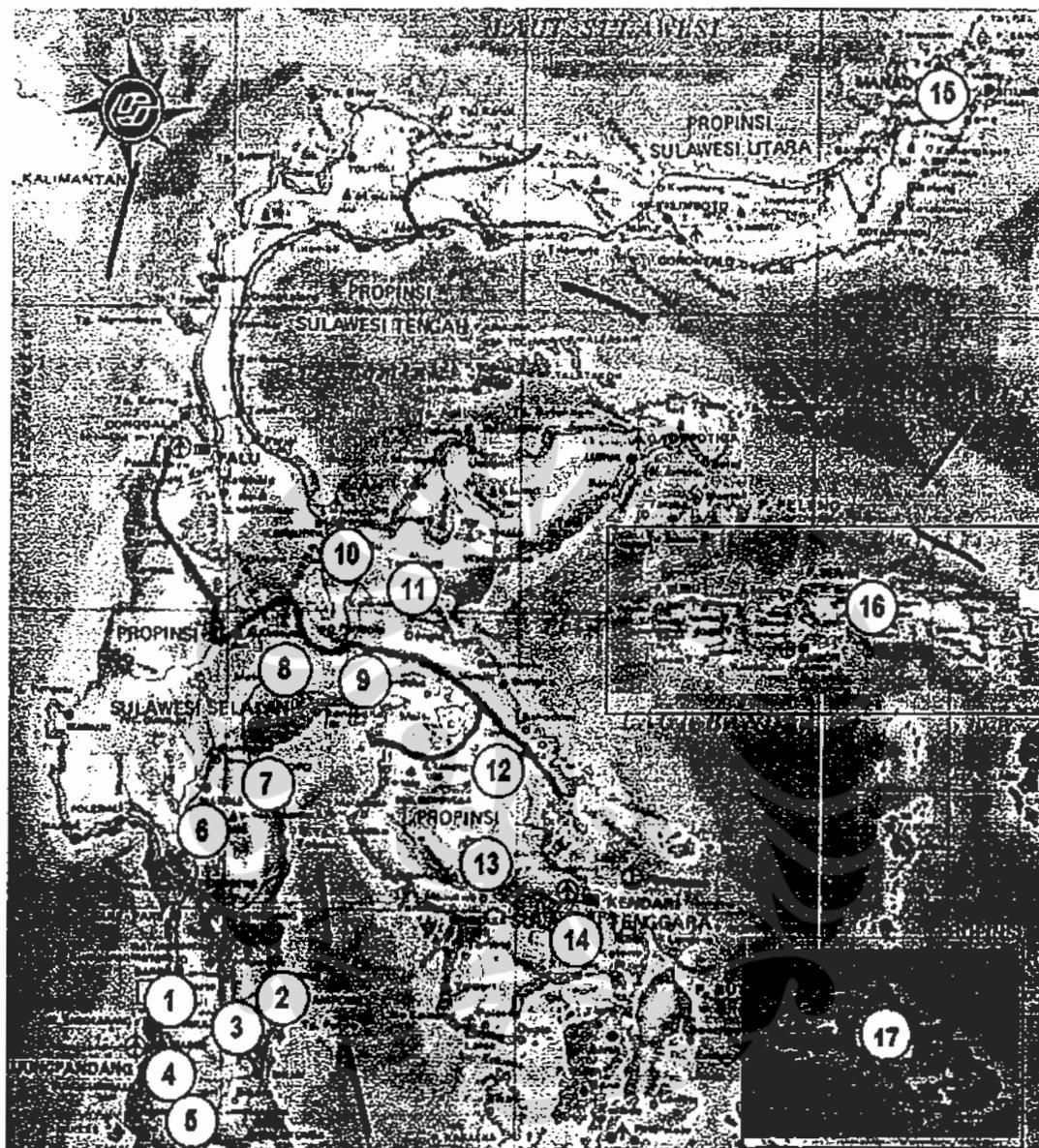
untuk melakukan reformasi pengelolaan BUMN mereka. Restrukturisasi organisasi bisnis dan penempatan profesional handal sebagai eksekutif, membawa Dubai Holdings menjadi salah satu superholding tersukses di dunia saat ini. Pertumbuhannya sebesar 20 % per tahun selama 17 tahun. Pada tahun 2005, Emirates Airlines, maskapai penerbangan milik mereka yang menerbangi 80 kota tujuan di 55 negara, menjadi maskapai dengan laba terbesar kedua di dunia dan hanya kalah dari Singapore Airlines (Sarnianto, 2007). Seperti halnya Temasek Holdings yang gesit melebarkan sayap ke mancanegara, Dubai Holdings juga rajin mengakuisisi aset-aset internasional. Tak kurang dari Daimler-Chrysler, EADS, Madame Tussaud Museum, Peninsular & Oriental Steam Navigation USA, Doncaster Inggis dan Helmsley Bulding New York masuk ke dalam daftar portofolio investasi Dubai Holdings. Berkat Dubai Holdings, dalam tempo hanya satu dasawarsa perekonomian Dubai meningkat pesat tiga kali lipat menjadi US\$ 34,5 miliar.

BAB III
KONDISI HISTORIS
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (Persero)

III.1. TINJAUAN HISTORIS PERUSAHAAN

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 berdasarkan PP Nomor 19/1996 tanggal 14 Februari 1996 tentang pelebunan PT. Perkebunan XXVIII (Persero), PT. Perkebunan XXXII (Persero), PT. Bina Mulya Ternak (Persero), ditambah eks proyek-proyek pengembangan PT. Perkebunan XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara. Akta Pendirian Perusahaan Nomor 47 tanggal 11 Maret 1996 dibuat oleh Notaris Harun Kamil, SH dan disahkan Menteri Kehakiman dengan surat Nomor C2-9087.HT.01.01.TH 96 tanggal 24 September 1996, yang telah diperbaharui terakhir dengan Akta nomor 9 tanggal 15 Oktober 2002 dari Notaris Sri Rahayu H Prasetyo, SH. Pemilik PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero), disingkat PTPN XIV adalah Pemerintah Republik Indonesia dengan nominal kepemilikan 100%. Kantor pusat PTPN XIV (Persero) beralamatkan di Jalan Urip Sumoharjo Km. 4 Makassar 90232, Sulawesi Selatan.

PTPN XIV (Persero) mengusahakan komoditi kelapa sawit, karet, kakao, kelapa hibrida, kelapa Nias/tall, pala, kopi dan budidaya semusim tebu yang ditanam pada areal konsesi seluas 55.425,25 Ha. Areal tanaman kelapa sawit seluas 16.228 Ha, karet 2.513,5 Ha, kakao seluas 995 Ha (juga ditanam sebagai tanaman sela pada areal seluas 2.030 Ha), kelapa hibrida 3.600 Ha, kelapa Nias/tall 360 Ha, pala 275 Ha dan kopi 23 Ha serta tanaman tebu pada areal seluas 14.312 Ha. Selain penanaman komoditi pada areal sendiri, PTPN XIV (Persero) juga mengelola areal plasma budi daya tahunan milik petani seluas 14.514,75 Ha, yaitu areal kelapa sawit seluas 10.068 Ha, karet 2.556 Ha dan kakao 1.890,75 Ha. Sedangkan tanaman tebu rakyat seluas 88 Ha. PTPN XIV juga mengelola komoditi ubi kayu pada areal ex. PT BMT seluas 2.500 Ha dan usaha peternakan sapi di areal seluas 19.581 Ha.



KETERANGAN:

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Kantor Direksi | 7. Proyek PKS Keera | 13. Kebun Kolaka |
| 2. PG Bone | 8. PKS Luwu I | 14. Proyek Gula Tinanggea |
| 3. PG Camming | 9. Proyek PKS Malili | 15. Kebun Mira |
| 4. PG Takalar | 10. Proyek PKS Tomata | 16. Kebun Awaya/Telpa Putih |
| 5. Sub Unit Kapas Jeneponto | 11. Kebun Beteleme | 17. Ranch Kabar |
| 6. PTUK Maroangin | 12. Proyek PKS Asera | 18. Tinanggea |

Gambar 3.1 Peta Lokasi Unit Usaha PTPN XIV

PTPN XIV (Persero) memiliki 18 unit usaha kebun dan 25 unit pabrik pengolahan komoditi pertanian (karet, kelapa sawit, kakao, kelapa, tebu, ubi kayu). Produksi rata-rata per tahun PTPN XIV dari berbagai unit

usaha meliputi : hasil olahan kelapa sawit (minyak sawit 27.500 ton, inti sawit : 2.652 ton, PKO : 881 ton, PKC : 1.420 ton), karet (RSS : 1.299 ton, SIR : 3.076 ton), Br. Crepe : 430 ton), kakao : 759 ton, kelapa (kopra : 2.305 ton, kelapa kupas : 3,45 ton), tebu (gula : 62.134 ton, tetes : 40.163 ton), tepung ubi kayu 9.101 ton, dan kopi biji : 5 ton. Sementara ternak sapi sebanyak 2.293 ekor.

Visi PTPN XIV (Persero) adalah menjadi perusahaan agribisnis dan agroindustri di Kawasan Timur Indonesia yang kompetitif, mandiri, dan memberdayakan ekonomi rakyat. Sedangkan misi PTPN XIV (Persero) adalah :

1. Menghasilkan produk utama perkebunan berupa gula dan minyak sawit yang berdaya saing tinggi, serta produk lain seperti karet, kopra dan ternak sapi, untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan/atau internasional,
2. Mengelola bisnis dengan teknologi akrab lingkungan yang memberikan kontribusi nilai kepada produk dan mendorong pembangunan berwawasan lingkungan,
3. Melalui kepemimpinan, *team work*, inovasi, dan SDM yang kompeten, dalam meningkatkan nilai secara terus-menerus kepada *shareholder* dan *stakeholders*,
4. Menempatkan Sumber Daya Manusia sebagai pilar utama penciptaan nilai (*value creation*) yang mendorong perusahaan tumbuh dan berkembang bersama mitra strategis.

III.2. KONDISI UMUM PERUSAHAAN

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) bergerak di bidang usaha agroindustri/agrobisnis dan ternak, meliputi : (1) Tanaman Semusim (Tebu dan Kapas); Tanaman Tahunan (Kelapa Sawit, Kakao, Karet, Kelapa) dan usaha Ternak (Sapi). Kegiatan perusahaan dijalankan dengan berbagai kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Beberapa kondisi eksternal yang menjadi titik perhatian adalah : (1) harga gula dan CPO berfluktuasi dengan kecenderungan harga yang meningkat; (2)

kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Regional (UMR); (3) keterbatasan tenaga terampil di lapangan karena persaingan dengan sektor swasta dan sektor usaha lainnya.

Kondisi internal perusahaan sendiri yang menjadi perhatian utama adalah : (1) perusahaan masih mengalami defisit *cash flow*, dimana seluruh hasil penjualan komoditi (Tabel 3.1) tidak mampu menutupi kebutuhan pembiayaan (Tabel 3.2) sehingga kelangsungan usaha perusahaan sangat tergantung pada pihak eksternal; (2) perusahaan juga mengalami kesulitan memperoleh pendanaan melalui perbankan karena neraca tidak *bankable* (Tabel 3.9 dan Tabel 3.10). Pinjaman hingga akhir Desember 2007 termasuk dalam kategori tingkat kolektibilitas V, yang berarti macet. Sementara sumber-sumber pendanaan non perbankan sangat terbatas, baik jumlah maupun nilainya serta dengan *cost of money* yang lebih tinggi; (3) Tidak adanya kepastian terhadap sumber-sumber pendanaan dan kurangnya jumlah dana serta ketidaktepatan waktu pencairan mengakibatkan keterlambatan dalam penyiapan sarana produksi; (4) Pabrik-pabrik pengolahan, terutama pabrik gula dan kelapa sawit, memerlukan perbaikan pada beberapa stasiun untuk menjaga kelancaran giling dan mengembalikan kapasitas oleh mendekati kapasitas terpasang; (5) mesin dan alat pertanian, khususnya di pabrik gula sangat terbatas dan sudah berumur tua.; (6) kebun eks proyek pengembangan kelapa sawit masih membebani perusahaan karena belum ada pabrik pengolahan yang baru; (7) keberadaan unit usaha yang terpecah di 7 (tujuh) provinsi menimbulkan kendala dalam pengawasan dan operasional usaha.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja operasional perusahaan, maka dilakukan evaluasi dengan membandingkan data pada Rencana Jangka Panjang (RJP), data pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan data realisasi. Evaluasi RJP, RKAP dan Realisasi dilakukan dengan mempertimbangkan kekhasan bisnis perkebunan.

Tabel 3.1. Realisasi Pendapatan Penjualan PTPN XIV (Persero) Tahun 2007.

(Rp. Juta)

URAIAN	RKAP	REALISASI	%
(1)	(2)	(3)	(4)
Produksi Utama			
1. Gula	129.390	74.922	58%
2. CPO	103.888	151.870	146%
Sub Jumlah	233.278	226.792	97%
Produksi Pendukung			
1. Tetes	10.983	9.157	83%
2. Kernel	10.917	7.049	65%
3. Brown Crepe	1.300	861	66%
4. SIR-20	59.581	47.365	79%
5. Kakao	11.984	14.834	124%
6. Kopra	2.517	5.033	200%
7. Sapi eks Impor	0	0	-
8. Sapi Lokal	728	836	115%
9. Kuda	0	0	-
10. Serat Kapas	0	320	-
11. Jasa Pengolahan Kapas	0	43	-
Sub Jumlah	98.010	85.499	87%
Total Jumlah Pendapatan	331.292	312.292	94%

Sumber : PTPN XIV Persero (2007).

Tabel 3.2. Realisasi Biaya PTPN XIV (Persero) Tahun 2007.

(Rp. Juta)

URAIAN	RKAP	REALISASI	%
(1)	(2)	(3)	(4)
Beban Produksi			
1. Pimpinan & Tata Usaha	15.043	19.290	128%
2. Pembibitan	4.729	5.325	113%
3. Pemeliharaan Tanaman	71.483	74.971	105%
4. Panen & Angkutan	40.685	49.964	123%
5. Pabrik	28.837	32.677	113%
6. Pengolahan & Pengemasan	30.293	27.636	91%
7. Harga Pokok Ternak	266	369	139%
8. Pembelian Hasil Plasma	81.331	81.315	100%
9. Penyusutan & Amortisasi	15.865	19.005	120%
Sub Jumlah	288.532	310.551	108%
Beban Usaha			
1. Beban Umum & Administrasi	34.186	47.121	138%
2. Penjualan	1.304	1.578	121%
Sub Jumlah	35.490	48.699	137%
Beban Lain-lain	4.075	17.879	439%
Beban Bunga Hutang Pemerintah	4.407	5.393	122%
Total Jumlah Biaya	332.504	382.522	115%

Sumber : PTPN XIV Persero (2007).

III.2.1. Areal, Produksi dan Produktifitas

Perkembangan luas areal tanaman sendiri dan plasma selama lima tahun terakhir disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Perkembangan Luas Areal PTPN XIV (Persero) Tahun 2003 – 2006.

Urutan	Rencana	Satuan	Tahun				Persentase Peningkatan
			2003	2004	2005	2006	
Inti	1 RJP	Ha	23,103	23,727	24,408	25,308	3%
	2 RKAP	Ha	23,943	23,725	23,508	24,956	1%
	3 Realisasi	Ha	23,039	22,544	22,732	21,899	(2%)
Plasma	1 RJP	Ha	12,217	15,505	18,966	18,460	16%
	2 RKAP	Ha	12,217	15,505	18,988	19,005	16%
	3 Realisasi	Ha	12,217	15,505	18,555	19,005	16%
Total	1 RJP	Ha	35,320	39,232	43,374	43,768	8%
	2 RKAP	Ha	36,160	39,230	42,496	43,961	7%
	3 Realisasi	Ha	35,256	38,049	41,287	40,964	5%

Sumber : RJP, RKAP, Realisasi PTPN XIV Persero (2007).

Tabel 3.4. Produksi PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2006

Urutan	Rencana	Satuan	Tahun				Persentase Peningkatan
			2003	2004	2005	2006	
Tebu	1 RJP	Ton	531,218	581,244	626,839	720,108	10.71%
	2 RKAP	Ton	546,298	581,244	518,200	561,170	1.28%
	3 Realisasi	Ton	531,219	388,108	471,537	300,330	(13.92%)
Kelapa Sawit	1 RJP	Ton	136,906	145,500	174,981	198,940	13.41%
	2 RKAP	Ton	141,320	145,500	150,000	148,000	1.57%
	3 Realisasi	Ton	136,906	149,299	140,534	158,592	5.34%
Karet	1 RJP	Ton	8,829	7,963	7,233	6,732	(8.63%)
	2 RKAP	Ton	6,447	7,963	6,599	7,424	6.30%
	3 Realisasi	Ton	8,829	7,832	9,261	6,224	(8.61%)
Kakao	1 RJP	Ton	905	859	868	868	(1.35%)
	2 RKAP	Ton	830	859	952	952	4.77%
	3 Realisasi	Ton	905	951	917	984	2.94%
Kelapa	1 RJP	Ribu Butir	13,830	12,250	12,924	12,484	(3.11%)
	2 RKAP	Ribu Butir	12,878	12,250	12,000	10,900	(5.36%)
	3 Realisasi	Ribu Butir	13,830	11,626	12,419	10,981	(6.90%)

Sumber : RJP, RKAP, Realisasi PTPN XIV Persero (2007)

Produksi tebu diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 10,71 %, tetapi pada realisasinya mengalami penurunan rata-rata sebesar 13,92 % per tahun. Kelapa sawit diproyeksikan peningkatan produksi rata-rata sebesar 13,41% pada tahun 2003-2006, sedangkan pada realisasinya produksi kelapa

sawit mengalami peningkatan rata-rata hanya 5,34% per tahun. Untuk karet diproyeksikan terjadi penurunan rata-rata per tahun sebesar 8,63%, sedangkan realisasinya terjadi penurunan rata-rata 8,61% per tahun. Untuk kakao diproyeksikan mengalami penurunan sebesar 1,35%, tetapi pada realisasi menunjukkan tren positif dengan mengalami peningkatan sebesar 2,94% per tahun. Kelapa diproyeksikan terjadi penurunan jumlah produksi sebesar 3,11%, tetapi realisasi menunjukkan penurunan yang jauh lebih besar dari proyeksi, yaitu sebesar 6,90% per tahun. Produksi kelapa sawit, karet, tebu, kakao dan kelapa dapat dilihat pada Tabel 3.4.

Produktivitas tebu menurun sebesar 11,75% dari RJP yang diproyeksikan meningkat sebesar 3,15% per tahun. Produktivitas kelapa sawit diproyeksikan meningkat sebesar 2,46%, tetapi realisasinya menurun sebesar 6,77% per tahun. Begitu juga produktivitas karet dan kelapa; karet realisasinya menurun sebesar 9,37% dari produktivitas yang diproyeksikan RJP menurun sebesar 9,92%, kelapa realisasinya menurun rata-rata sebesar 6,90% dari produktivitas yang diproyeksikan RJP menurun sebesar 3,11%. Tren positif terjadi pada kakao, dimana proyeksi peningkatan produktivitas RJP sebesar 0,69% terlampaui. Realisasi produktivitas kakao meningkat sebesar 5,52% per tahun.

Tabel 3.5. Produktivitas PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2006

Uraian	Satuan	RATA-RATA				PERUBAHAN % (RATA-RATA)	
		2003	2004	2005	2006		
Tebu	1 RJP	Ton/Ha	49.74	51.66	51.80	54.55	3.15%
	2 RKAP	Ton/Ha	48.13	51.67	47.11	45.27	(1.79%)
	3 Realisasi	Ton/Ha	50.85	38.55	46.12	31.96	(11.75%)
Kelapa Sawit	1 RJP	Ton/Ha	11.17	10.54	11.00	11.95	2.46%
	2 RKAP	Ton/Ha	8.45	8.31	7.14	7.04	(5.71%)
	3 Realisasi	Ton/Ha	9.65	8.53	6.69	7.55	(6.77%)
Karet	1 RJP	Ton/Ha	2.13	1.91	1.69	1.55	(9.92%)
	2 RKAP	Ton/Ha	1.55	1.91	1.57	1.75	5.63%
	3 Realisasi	Ton/Ha	2.13	1.88	2.21	1.46	(9.37%)
Kakao	1 RJP	Ton/Ha	1.21	1.23	1.23	1.23	0.69%
	2 RKAP	Ton/Ha	0.33	0.36	0.41	0.41	7.29%
	3 Realisasi	Ton/Ha	0.36	0.41	0.39	0.42	5.52%
Kelapa	1 RJP	Butir/ha	3,492	3,093	3,264	3,153	(3.11%)
	2 RKAP	Butir/ha	3,252	3,093	3,030	2,753	(5.36%)
	3 Realisasi	Butir/ha	3,492	2,936	3,136	2,773	(6.90%)

Sumber : RJP, RKAP, Realisasi PTPN XIV Persero (2007)

III.2.2. Produk Jadi

Produk gula, tetes, CPO, kernel, *brown crepe*, SIR-20, biji kakao kering, kopra, kelapa kupas, dan ternak dapat dilihat pada Tabel 3.6. Proyeksi untuk gula meningkat sebesar 30,04%, berbanding terbalik dengan realisasinya yang menurun sebesar 13,91% per tahun. Tetes diproyeksikan naik sebesar 11,89% tetapi realisasinya menurun sebesar 8,77% per tahun. Proyeksi RKAP gula dan tetes meningkat, meskipun tidak sebesar peningkatan yang diproyeksikan pada RJP, namun demikian realisasi berada di bawah RJP maupun RKAP. CPO diproyeksikan meningkat sebesar 10,70% namun realisasinya hanya meningkat sebesar 6,95%, meskipun peningkatan realisasi tersebut lebih kecil dibandingkan RJP, tetapi masih lebih tinggi dibandingkan RKAP. Kernel diproyeksikan meningkat sebesar 15,89% dalam RJP dan 7,25% dalam RKAP, tetapi realisasinya turun sebesar 0,19% per tahun.

Brown crepe tidak diproyeksikan dalam RJP, tetapi realisasinya meningkat sebesar 12,3%, lebih besar dibanding dengan proyeksi RKAP sebesar 3,09% per tahun. Realisasi SIR-20 menurun sebesar 7,21%, lebih kecil dibanding proyeksi RJP menurun sebesar 8,93% per tahun. Sementara dalam RKAP diproyeksikan meningkat sebesar 4,47% per tahun. Realisasi biji kakao kering (BKK) meningkat sebesar 5,91%, lebih besar dibanding target RKAP yang meningkat sebesar 4,77%; meskipun dalam RJP diproyeksikan menurun sebesar 1,35% per tahun.

Realisasi kopra meningkat sebesar 4,08%, lebih besar dibanding proyeksi dalam RJP yang meningkat sebesar 2,29%; meskipun dalam RKAP diproyeksikan menurun sebesar 5,64% per tahun. Kelapa kupas tidak diproyeksikan dalam RJP maupun RKAP, dalam realisasinya menurun 82,69% per tahun. Realisasi ternak menurun sebesar 10,52%, lebih besar dari proyeksi RJP yang menurun sebesar 6,06%, meskipun penurunannya masih lebih kecil dibanding penurunan dalam RKAP yaitu sebesar 43,42% per tahun.

Tabel 3.6. Produk Jadi PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2006

Produk	No	Kategori	Unit	Tahun				Realisasi (%)
				2003	2004	2005	2006	
Gula	1	RJP	Ton	26,206	47,370	42,900	50,960	30.04%
	2	RKAP	Ton	37,537	39,225	36,280	36,410	(0.88%)
	3	Realisasi	Ton	29,206	27,345	25,306	18,242	(13.91%)
Tetes	1	RJP	Ton	24,393	32,970	28,220	32,427	11.89%
	2	RKAP	Ton	24,583	26,156	23,319	26,971	3.74%
	3	Realisasi	Ton	24,393	21,480	25,505	17,063	(8.77%)
CPO	1	RJP	Ton	26,738	28,370	32,971	36,191	10.70%
	2	RKAP	Ton	27,000	28,370	29,250	29,890	3.45%
	3	Realisasi	Ton	26,739	30,149	27,617	32,176	6.95%
Kernel	1	RJP	Ton	5,627	5,969	7,694	8,671	15.89%
	2	RKAP	Ton	5,794	5,969	6,755	7,130	7.25%
	3	Realisasi	Ton	5,627	6,568	5,668	5,464	(0.19%)
Brown Crepe	1	RJP	Ton	0	0	0	0	0
	2	RKAP	Ton	108	100	150	100	3.09%
	3	Realisasi	Ton	80	95	79	106	12.03%
SIR-20	1	RJP	Ton	4,467	3,779	3,617	3,360	(8.93%)
	2	RKAP	Ton	3,380	4,132	3,463	3,718	4.47%
	3	Realisasi	Ton	4,387	4,121	4,871	3,226	(7.21%)
Biji Kakao Kering	1	RJP	Ton	905	859	868	868	(1.35%)
	2	RKAP	Ton	830	859	952	952	4.77%
	3	Realisasi	Ton	905	951	717	984	5.91%
Kopra	1	RJP	Ton	1,351	1,618	1,562	1,444	2.92%
	2	RKAP	Ton	1,584	1,573	1,504	1,326	(5.64%)
	3	Realisasi	Ton	1,351	1,443	1,666	1,499	4.08%
Kelapa Kupas	1	RJP	Ton	753	0	0	0	0
	2	RKAP	Ton	0	0	0	0	0
	3	Realisasi	Ton	753	340	23	23	(82.69%)
Temak (sawit mentah)	1	RJP	Ekor	771	927	757	605	(6.06%)
	2	RKAP	Ekor	(288)	(435)	108	47	(43.42%)
	3	Realisasi	Ekor	(561)	(626)	(159)	(209)	(10.52%)

Sumber : RJP, RKAP, Realisasi PTPN XIV Persero (2007)

III.2.3. Harga Pokok Penjualan dan Penjualan

Realisasi Harga Pokok Penjualan menunjukkan peningkatan sebesar 7%, di bawah proyeksi harga pokok penjualan dalam RKAP sebesar 14% dan di atas proyeksi RJP sebesar 4%. Rasio realisasi harga pokok penjualan dibanding RKAP dan RJP mengalami peningkatan, realisasi HPP dibanding RKAP sampai dengan tahun 2005 meningkat namun tahun 2006 menurun menjadi 84,39%, sedangkan realisasi dibanding RJP terus meningkat menjadi 106,51% pada tahun 2006. Penyajian data perbandingan dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7. Harga Pokok Penjualan PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2006

Urutan	Satuan	Tahun				Pertumbuhan	
		2003	2004	2005	2006		
1	RJP	Rp Juta	217,073	221,525	232,601	244,231	4%
2	RKAP	Rp Juta	214,592	221,526	225,271	308,253	14%
3	Realisasi	Rp Juta	214,402	241,245	254,801	260,137	7%

Sumber : RJP, RKAP, Realisasi PTPN XIV Persero (2007)

Tabel 3.8. Penjualan PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2006

Urutan	Satuan	Tahun				Pertumbuhan	
		2003	2004	2005	2006		
1	RJP	Rp Juta	217,881	256,156	273,383	310,394	13%
2	RKAP	Rp Juta	245,437	256,156	261,478	355,948	14%
3	Realisasi	Rp Juta	217,879	271,083	296,091	285,427	10%

Sumber : RJP, RKAP, Realisasi PTPN XIV Persero (2007)

Pada Tabel 3.8 secara lebih rinci pencapaian penjualan dibanding RKAP dan RJP disajikan. Realisasi penjualan mengalami peningkatan sejak tahun 2003 sampai dengan tahun 2005, namun kemudian menurun di tahun 2006, meskipun demikian dalam periode tersebut terjadi kenaikan rata-rata 10% per tahun. Sedangkan penjualan dalam RKAP dan RJP diproyeksikan mengalami peningkatan rata-rata per tahun sebesar 14% dan 13%. Rasio realisasi penjualan dibanding RKAP mengalami peningkatan dari 88,77% di tahun 2003 menjadi 113,24% di tahun 2005 kemudian menurun menjadi 80,19% di tahun 2006. Hal ini juga sejalan dengan rasio realisasi penjualan dibanding dengan RJP.

III.3. KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Kinerja keuangan dapat ditelusuri dengan mempelajari neraca keuangan perusahaan dan laporan Laba (Rugi) perusahaan. Tabel 3.9 menyajikan perkembangan neraca keuangan perusahaan PTPN XIV dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Dari perkembangan neraca tersebut di atas, dapat disampaikan hal-hal sebagai berikut :

Tabel 3.9 Neraca PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2007.

	(Rp. Juta)				
URAIAN	2003	2004	2005	2006	2007
a. Aktiva Perusahaan (Rp. Juta)					
- Aktiva Lancar	141.295	93.273	117.455	77.383	300.158
- Aktiva Tetap	346.616	359.983	383.160	447.453	465.208
- Aktiva Lain-Lain	251.698	276.805	280.523	141.429	149.332
- Penyertaan	2.235	2.235	2.660	2.660	110
- Akumulasi Penyusutan	-176.392	-191.636	-208.154	-223.748	-243.744
Jumlah Aktiva	565.452	540.660	575.644	445.177	671.064
b. Pasiva Perusahaan (Rp. Juta)					
- Hutang Lancar	372.965	342.768	383.599	495.700	624.555
- Hutang Jangka Panjang	31.118	50.521	57.362	7.320	65.594
- Kewajiban Lain-Lain	69.026	41.943	34.256	23.211	132.093
- Modal Ditempatkan	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000
- Penyertaan Modal Negara	-	-	-	-	100.000
- Cadangan	30.591	30.591	30.591	30.591	30.591
- Laba (Rugi) Kumulatif	-122.040	-158.521	-168.830	-172.444	-360.754
- Laba (Rugi) Tahun Berjalan	-36.481	-5.245	-3.614	-188.310	-56.015
Jumlah Pasiva	565.452	540.660	575.644	445.177	671.064
c. Rasio Keuangan (%)					
- Likuiditas	37,88	27,21	30,62	15,61	48,06
- Solvabilitas	119,52	124,22	121,13	84,60	95,10

Sumber : PTPN XIV dan Kementerian BUMN (2008)

- a. Aktiva lancar dalam lima tahun terakhir menunjukkan tren berfluktuasi dengan rata-rata kenaikan/penurunan Rp.39,72 milyar per tahun, di lain pihak kewajiban jangka pendek juga menunjukkan tren berfluktuasi dengan rata-rata per tahun sebesar Rp.62,89 milyar. Kondisi ini menunjukkan semakin memburuknya likuiditas perusahaan.
- b. Perkembangan likuiditas perusahaan dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2006 mengalami penurunan terus menerus dari sebesar 37,88% menjadi 15,61%, namun pada tahun 2007 meningkat menjadi 48,06% karena adanya tambahan penyertaan modal negara (PNM). Hal ini disebabkan ekuitas perusahaan kecil, sehingga peningkatan kegiatan usaha dibiayai dari hutang jangka pendek. Menurut Rangkuti (2000 : VI.71-72) nilai likuiditas yang merupakan perbandingan antara harta lancar (*current asset*) dengan hutang lancar (*current liability*) digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk memenuhi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio likuiditasnya berarti semakin besar kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

- c. Perkembangan solvabilitas dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 mengalami penurunan sebesar 24,42%. Hal ini disebabkan sebagian besar kegiatan perusahaan dibiayai dari hutang jangka pendek. Rangkuti (2000 : VI.73-74) menjelaskan bahwa nilai solvabilitas yang merupakan rasio total aktifa dengan total kewajiban menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh kewajibannya dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya.

Sementara dalam laporan Laba (Rugi) kinerja perusahaan ditunjukkan dengan besarnya kerugian yang cenderung menurun sampai dengan tahun 2005, tetapi kemudian meningkat secara signifikan pada tahun 2006 dan 2007 seperti disajikan pada Tabel 3.10 Realisasinya masih tetap rugi dengan jumlah kerugian yang menurun sampai dengan tahun 2005. Realisasi kerugian sebelum pajak menurun rata-rata sebesar 74% per tahun.

Tabel 3.10 Laba (Rugi) PTPN XIV (Persero) Tahun 2003-2007.

(Rp. Juta)

URAIAN	2003	2004	2005	2006	2007
Pendapatan Penjualan	217.881	271.089	296.083	285.487	312.292
Harga Pokok Penjualan	217.072	243.791	254.801	265.961	299.129
Laba Kotor	808	27.297	41.282	19.527	13.163
Beban Usaha	30.872	32.050	38.346	33.901	48.736
Laba (Rugi) Bersih Usaha	-30.064	-4.752	2.936	-14.374	-35.572
Pendapatan/ (Biaya) Lain-lain	1.016	5.147	-3.111	-155.983	-15.049
Laba (Rugi) Sebelum Bunga Pemerintah	-29.048	394	-175	-170.357	-50.622
Bunga Hutang Kepada Pemerintah	7.433	5.639	3.439	17.953	5.393
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	-36.481	-5.245	-3.614	-188.310	-56.015
ROA (%)	-6,45	-0,97	-0,63	-42,30	-8,35
ROE (%)	-516,00	-287,40	52,74	96,49	37,05

Sumber : PTPN XIV dan Kementerian BUMN (2008)

Dari data laporan Laba (Rugi) tersebut di atas, maka dapat disampaikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pendapatan usaha dalam 5 (lima) tahun terakhir dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2004 terjadi kenaikan sebesar Rp.53,20 milyar dibanding tahun 2003, kemudian tahun 2005 meningkat sebesar Rp. 24

milyar dibanding tahun 2004, tahun 2006 menurun sebesar Rp.10,59 milyar dibanding tahun 2005, dan tahun 2007 naik sebesar Rp.26,10 milyar dibanding tahun 2006.

- b. Harga pokok penjualan meningkat setiap tahunnya rata-rata 108 % dari tahun sebelumnya. Kondisi tersebut juga terlihat pada beban usaha yang meningkat rata-rata Rp. 4,46 Milyar dibandingkan tahun sebelumnya. Pendapatan/ biaya lain-lain juga menunjukkan gejala yang sama, bahkan pada tahun 2006 terjadi peningkatan biaya lain-lain yang cukup besar. Kecenderungan peningkatan harga pokok penjualan dan beban usaha menyebabkan margin laba perusahaan semakin kecil.
- c. Nilai *Return On Asset* (ROA) dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2003-2007) berada pada angka minus. Nilai ROA tahun 2007 sebesar minus 8,35%. Sementara nilai *Return On Equity* (ROE) juga berfluktuasi sebesar 37,05%. Menurut Kuncoro (2002 : XV.268) Nilai ROA yang merupakan perbandingan laba bersih dengan total aktifa menunjukkan besaran rasio pengembalian atas total aktifa. ROA adalah rasio yang mengukur efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dananya (total aset), yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengembalian atas total aktiva. Bila perusahaan tidak memperoleh laba yang wajar atau sebanding dengan aktiva yang dipercayakan padanya ada kemungkinan aktiva-aktiva tersebut kurang atau tidak efisien penggunaannya. Makin besar atau tinggi ROA yang diperoleh, maka perusahaan makin efektif. Sedangkan Rangkuti (2000 : VI.80-83) menjelaskan bahwa nilai ROE merupakan perbandingan laba bersih dengan ekuitas yang menunjukkan rasio hasil pengembalian terhadap ekuitas atau rasio yang mengukur pengembalian nilai buku kepada pemilik perusahaan. Nilai ROE menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pihak manajemen dalam memaksimalkan tingkat hasil pengembalian investasi pemegang saham dan menekankan pada hasil pendapatan sehubungan dengan jumlah yang diinvestasikan.

Dari uraian kinerja keuangan PTPN XIV (Persero), maka tergambar bahwa perusahaan saat ini dalam kondisi tidak likuid, mengalami defisit *cash flow*, tidak *bankable*, defisit ekuitas, dan merugi. Perusahaan mengalami defisit *cash flow* diakibatkan modal kerja tidak tersedia sesuai kebutuhan. Akhir Desember 2007, modal kerja tersedia Rp. 15,3 Milyar, sementara kebutuhan modal kerja Januari-Juni 2008 rata-rata Rp. 17,5 Milyar setiap bulan atau mengalami defisit Rp 2,2 Milyar per bulan. Pada masa giling tebu, kebutuhan modal kerja meningkat menjadi Rp. 25 Milyar atau diperkirakan defisit Rp 9,8 Milyar per bulan. Perusahaan berada dalam kondisi tidak *bankable* karena likuiditas perusahaan yang rendah. Likuiditas perusahaan hanya 15,61% pada tahun 2006 dan meningkat menjadi 48,06 % pada tahun 2007. Hal tersebut berarti kemampuan perusahaan membayar hutang lancar dan seluruh hutang perusahaan rendah. Umumnya standar likuiditas perusahaan sebesar 150% dengan penjelasan bahwa 100% digunakan untuk membayar kewajiban lancar dan sisanya sebesar 50% sebagai modal kerja. Selain itu, perusahaan termasuk kategori kolektibilitas 5 (*macet*) pada Bank Mandiri karena perusahaan tidak mampu memenuhi kewajibannya. Perusahaan juga mengalami defisit ekuitas karena nilai net modal disetor minus Rp 213,6 Milyar (tahun 2006). Akumulasi kerugian perusahaan hingga tahun 2007 sebesar Rp 228,89 Milyar yang terdiri dari kerugian operasional perusahaan tahun 2007 sebesar Rp 56,45 Milyar dan kerugian dalam rangka restrukturisasi permodalan dengan pembebanan biaya yang ditunda pembebanannya pada tahun-tahun sebelumnya sebesar Rp 172,44 Milyar.

Tabel 3.11 dan Tabel 3.12 memperlihatkan besarnya beban perusahaan juga sebagai akibat dari akumulasi beban dari kebijakan-kebijakan manajemen sebelumnya, khususnya beban pinjaman yang hampir sebagian besar berasal dari warisan hutang sebelum kebijakan penggabungan, yaitu eks PTP XXVIII, PTP XXXII, PTP XXIII dan PT. BMT. Pinjaman PTPN XIV (Persero) berasal dari pinjaman RDI/NPPP dan SLA sebanyak 19 buah. Jumlah hutang pokok, bunga, dan lain-lain sejumlah Rp. 205.421.330.267,-. Dengan demikian jelas bahwa sejak awal berdirinya PTPN XIV (Persero)

memang telah dibebani hutang warisan dari eks perusahaan sebelum penggabungan.

Tabel 3.11 Pinjaman PTPN XIV berdasarkan Sumber Pinjaman

(Rp Juta)

URAIAN	Kewajiban Pokok	Bunga dan Biaya	Jumlah Kewajiban	%
Rekening Dana Investasi (RDI)	35.057	74.126	112.184	54,61
Subsidiary Loan Agreement (SLA)	45.420	44.508	89.928	43,78
Bank Indonesia/ Bank Rakyat Indonesia	1.249	2.058	3.308	1,61
Jumlah	84.728	120.693	205.421	100,00
Persentase (%)	41,25	58,75	100,00	-

Sumber : PTPN XIV Persero (2008)

Tabel 3.12 Beban Pinjaman PTPN XIV dari eks perusahaan sebelumnya

(Rp Juta)

URAIAN	Kewajiban Pokok	Bunga dan Biaya	Jumlah Kewajiban	%
PTP XXVIII	43.015	43.519	86.535	42,13
PTP XXXII	31.997	69.238	101.235	49,28
PT. BMT	4.171	5.011	9.182	4,47
PTP XXIII	5.543	2.924	8.467	4,12
Jumlah	84.728	120.693	205.421	100,00
Persentase (%)	41,25	58,75	100,00	-

Sumber : PTPN XIV Persero (2008)

Menurut Muhammad (2006 : II.29-30), salah satu penyebab ketidaksehatan perusahaan adalah kesalahan atau kegagalan kebijakan penggabungan (*merger*) atau peleburan (*akuisisi*). Muhammad menjelaskan bahwa ada tiga sebab kegagalan suatu kebijakan merger/akuisisi. Sebab pertama adalah perusahaan yang dimerger/akuisisi dalam keadaan sakit sehingga tidak lagi memiliki keunggulan bersaing. Sebab kedua adalah sejak awal perusahaan harus mengeluarkan sejumlah biaya yang sangat besar untuk membenahi perusahaan yang dimerger/akuisisi. Sebab ketiga adalah kesalahan manajemen pasca merger/akuisisi. Kebijakan penggabungan yang melahirkan PTPN XIV (Persero) tersebut tidak didasarkan pada motif dan tujuan ekonomi. Artinya sejak awal keberadaan perusahaan didesain bukan semata karena motif dan tujuan ekonomi dalam rangka memaksimalkan laba, tetapi juga dibebani tugas-tugas *public service* dari pemerintah sebagai pemilik perusahaan, seperti penyerapan tenaga kerja dan pengerjaan proyek-proyek swakarsa pemerintah.

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi dan alat analisa yang digunakan dalam penelitian analisa kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) adalah metode analisa SWOT dan analisa AHP. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2008 sampai dengan Juli 2008. Responden terdiri dari unsur *shareholders* PTPN XIV (Persero) yaitu pemerintah selaku pemegang saham, yang diwakili oleh Pejabat Kementerian Negara BUMN dan Dewan Komisaris PTPN XIV (Persero) selaku keterwakilan pemegang saham dalam perusahaan, unsur *stakeholders* PTPN XIV (Persero), yaitu manajemen, dalam hal ini Dewan Direksi dan pejabat satu level di bawah Direksi, dan unsur anggota DPR RI Komisi VI Bidang BUMN. Proses penelitian dan penggalan informasi dari responden tidak banyak menemui kesulitan dan sangat terbantu dengan sikap kooperatif dari para responden. Kesulitan yang ditemui praktis pada persoalan teknis waktu untuk wawancara dan diskusi dengan responden mengingat tingkat kesibukan dan kompleksitas pekerjaan mereka. Selain itu, khususnya dalam penelitian AHP kendala teknis yang ditemui adalah sebagian besar responden baru mengenal alat analisa AHP sehingga peneliti memerlukan waktu untuk memberikan pengenalan dan pemahaman kepada responden.

IV.1. ANALISA SWOT

Untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dilakukan analisis SWOT. Analisa SWOT meliputi analisa internal (*Strength dan Weakness*) dan analisa eksternal (*Opportunity dan Threat*). Dalam analisis ini kekuatan dan kelemahan perusahaan yang merupakan internal faktor ditinjau dari aspek-aspek fungsional, yang mencakup keuangan, organisasi/ manajemen, operasional, termasuk sistem dan prosedur di dalam perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal ditinjau dari aspek

politik, teknologi, ekonomi, sosial dan budaya yang berpengaruh terhadap perusahaan (Kuncoro, 2006 : IV.51).

Faktor-faktor dari dalam lingkungan perusahaan adalah *Strength/Kekuatan* (S) dan *Weakness/Kelemahan* (W). Sedangkan faktor-faktor dari luar lingkungan perusahaan adalah *Opportunity/Peluang* (O) dan *Threat/Ancaman* (T). Faktor-faktor yang merupakan kekuatan (S) akan didorong untuk menangkap kesempatan (O). Sedangkan faktor-faktor yang merupakan kelemahan (W) akan diusahakan diminimalisir dan diadakan perbaikan dan peningkatan. Kemudian untuk faktor Ancaman (T), dilakukan langkah antisipasi dan langkah-langkah strategis lainnya. Analisis arah kebijakan yang akan diambil adalah memaksimalkan kekuatan (S) untuk menangkap kesempatan (O) dan meminimalisir kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T). Berdasarkan hasil penyusunan dan analisis matrik SWOT, diharapkan dapat diketahui posisi kondisi perusahaan pada kuadran SO, ST, WO atau WT.

IV.1.1. Tahapan Analisa SWOT

Proses penyusunan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan, tahap analisis, dan tahap keputusan. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, sehingga dapat diambil keputusan yang signifikan dengan kondisi yang ada.

IV.1.1.1. Tahap Masukan

Tahap masukan merupakan tahap awal dimana inti kegiatannya adalah pengumpulan data. Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat

diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, analisis kelompok kepentingan tertentu. Sedangkan data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan (neraca, Laba-rugi, cash-flow, struktur pendanaan), laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, turn-over), laporan kegiatan operasional, laporan kegiatan pemasaran.

IV.1.1.2. Tahap Analisis

Setelah data terkumpul dan teridentifikasi dengan baik, maka selanjutnya dilakukan analisis data. Setiap faktor yang teridentifikasi dievaluasi dan dilakukan penilaian. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model Matrik Faktor Strategis Eksternal (*External Factor Analysis Summary*, EFAS) dan Matrik Faktor Strategi Internal (*Internal Factor Analysis Summary*, IFAS).

a. Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Davids (2004 : III.161) menjelaskan bahwa Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS) disusun untuk membuat perencana strategis dapat meringkas dan mengevaluasi informasi eksternal perusahaan yang mencakup isu-isu ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Terdapat lima langkah pengembangan matrik EFAS. Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategis Eksternal (EFAS).

- Buatlah daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit faktor eksternal. Cari antara 5 sampai 10 faktor berupa peluang-peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Susunlah dalam kolom 1 daftar peluang dahulu dan kemudian ancaman.
- Beri bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan

kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas sama dengan 1,0.

- Hitung peringkat (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh dan tingkat urgensi faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- Kalikan setiap bobot faktor pada kolom 2 dengan peringkat faktor pada kolom 3, untuk memperoleh skor penilaian faktor dalam kolom 4.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Lebih lanjut Davids (2004 : III.161) memaparkan bahwa berapa pun jumlah peluang dan ancaman yang dimasukkan ke dalam matriks EFAS, total nilai yang dibobot tertinggi dalam suatu organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai pembobotan adalah 2,5. Bobot nilai 4,0 menunjukkan bahwa suatu organisasi memberi respon yang sangat bagus terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif mampu memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman yang ada dalam industrinya.

b. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Seperti halnya penyusunan matriks EFAS yang telah dijelaskan, maka untuk membuat matriks IFAS dilakukan beberapa tahapan yang hampir sama prosesnya dengan penyusunan

matrik EFAS. Adapun tahapan pembuatan matrik faktor strategis internal (IFAS) adalah sebagai berikut :

- Buatlah daftar faktor-faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit faktor internal. Cari antara 5 sampai 10 faktor berupa kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan. Susunlah dalam kolom 1 daftar faktor kekuatan dahulu dan kemudian faktor kelemahan.
- Beri bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas sama dengan 1,0.
- Hitung peringkat (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh dan tingkat urgensi faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- Kalikan setiap bobot faktor pada kolom 2 dengan peringkat faktor pada kolom 3, untuk memperoleh skor penilaian faktor dalam kolom 4.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Seperti halnya dalam perhitungan matriks EFAS, maka berapa pun jumlah peluang dan ancaman yang dimasukkan ke dalam matriks IFAS, total nilai yang dibobot tertinggi dalam suatu organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai pembobotan adalah 2,5. Total nilai yang dibobot di bawah nilai rata-rata 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang lemah secara internal. Sedangkan total bobot di atas nilai rata-rata 2,5 menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat (Davids, 2004 : IV.218).

IV.1.1.3. Tahap Keputusan

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Kuncoro (2006 : IV-52) memaparkan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Setelah melakukan perhitungan faktor EFAS dan IFAS, selanjutnya dilakukan langkah penyusunan Matriks SWOT IFAS-EFAS. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.

- **Strategi SO**

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

- **Strategi ST**

Kuadran ini menekankan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- **Strategi WO**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- **Strategi WT**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

IFAS DFAS	Kelebihan/ <i>Strengths</i> (S)	Kelemahan/ <i>Weakness</i> (W)
	Identifikasi faktor-faktor internal yang termasuk kategori kekuatan	Identifikasi faktor-faktor internal yang termasuk kategori kelemahan
Peluang/ <i>Opportunity</i> (O)	SO =	WO =
Identifikasi faktor-faktor eksternal yang termasuk kategori peluang	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman/ <i>Threats</i> (T)	ST =	WT =
Identifikasi faktor-faktor eksternal yang termasuk kategori ancaman	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 4.1. Matriks IFAS-EFAS SWOT

IV.2. IDENTIFIKASI FAKTOR SWOT PTPN XIV (Persero)

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Kasus harus dijelaskan sehingga pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengetahui permasalahan yang sedang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan. Caranya adalah dengan memahami secara keseluruhan informasi yang ada, yaitu memahami secara detail semua informasi dan melakukan analisis secara numerik.

Sesuai dengan hasil wawancara dan pengumpulan data pendahuluan kepada responden yang terkait, maka dapat dilakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal pada Analisis SWOT PTPN XIV (Persero) seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Identifikasi Faktor Analisis SWOT PTPN XIV Persero

KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki lahan HGU yang luas dengan klimatologi yang cocok untuk komoditi unggulan (tebu, sawit, karet) • Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (gula, CPO, karet, kakao) • Memiliki SDM dengan kemampuan penguasaan teknologi budidaya dan pengolahan komoditi. • Komitmen, motivasi & kepemimpinan manajemen baru dengan dukungan komisaris • Memiliki konsep perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan di masa depan • Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN Perkebunan di KTI 	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah keuangan yang kompleks : tidak likuid, tidak bankable, defisit cash flow, defisit ekuitas, merugi. • Produktifitas tanaman rendah & produksi menurun • Kinerja & efisiensi pabrik pengolahan rendah • Profitabilitas bisnis rendah • Masalah SDM yang kompleks : Regenerasi, kaderisasi, jenjang karir & motivasi kerja • Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi.
PELUANG (OPPORTUNITIES)	ANCAMAN (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan • Komitmen & dukungan pemerintah pusat dan daerah. • Kepercayaan mitra kerja BUMN sebagai perusahaan pemerintah • Akseptabilitas masyarakat setempat • Potensi kerja sama antar BUMN • Prospek untuk perluasan areal HGU 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan harga bahan baku & penunjang serta kelangkaan ketersediaan agro input • Menurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga • Kemunculan perusahaan perkebunan swasta • Permasalahan pertanian • Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi global • Konflik politik dan sosial masyarakat setempat

IV.2.1. Penjelasan Faktor Kekuatan (*Strengths, S*) :

1. Memiliki lahan HGU yang luas dengan klimatologi yang cocok untuk pengembangan komoditi perkebunan unggulan (tebu, sawit, karet). PTPN XIV Persero memiliki lahan HGU terluas di kawasan KTI, yaitu mencapai 14.500 Ha. Dengan ketersediaan lahan HGU yang luas tersebut berarti PTPN XIV dapat bebas mengembangkan komoditi perkebunan lebih banyak sehingga skala produksi bisa lebih meningkat. Selain lahan

HGU tersebut merupakan lahan subur, juga diuntungkan karena berada pada klimatologi yang khas (iklim wallacea, merupakan daerah pertemuan angin muson barat dan angin muson timur) dan baik untuk pengembangan komoditi perkebunan karena memiliki tingkat curah hujan tinggi dan menyebar.

2. Memiliki pabrik pengolahan komoditi perkebunan unggulan (pabrik gula, CPO, karet, kakao). Kepemilikan pabrik pengolahan menjadi modal utama perusahaan dalam suatu industri untuk memproduksi komoditi yang bernilai ekonomi guna ditawarkan ke pasar komoditi. PTPN XIV memiliki kekuatan dengan kepemilikan 25 unit pabrik pengolahan komoditi pertanian (gula, CPO, karet, kakao).
3. Memiliki konsep perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan di masa depan. Manajemen PTPN XIV Persero menawarkan suatu konsep perencanaan strategis yang menjelaskan keadaan perusahaan yang diinginkan dan dapat dicapai serta langkah-langkah untuk mencapainya. Dengan adanya perencanaan strategis yang jelas akan menjadi kekuatan karena memudahkan pengerahan sumber daya dan potensi perusahaan untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut.
4. Komitmen, motivasi dan kepemimpinan manajemen baru dengan dukungan komisaris. Pergantian Dewan Direksi dan Dewan Komisaris PTPN XIV Persero memberikan harapan dan motivasi baru untuk membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Manajemen baru dengan komitmen dan visi pembaharuannya merumuskan dan mengimplementasikan arah dan strategi perbaikan kinerja perusahaan diharapkan mampu menggerakkan seluruh sumber daya perusahaan untuk bersama-sama mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Manajemen baru dapat memberikan pengaruh secara psikologis pada cara pandang, budaya dan etos kerja perusahaan.
5. Memiliki SDM dengan kemampuan penguasaan teknologi budidaya dan pengolahan komoditi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam suatu kegiatan ekonomi karena SDM merupakan subyek

dan obyek dari aktifitas ekonomi tersebut. Dengan memiliki SDM yang menguasai teknologi, baik teknologi budidaya maupun pengolahan, maka hal tersebut menjadi kekuatan perusahaan karena produksi dan operasi pabrik dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

6. Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN Perkebunan di KTI. Keberadaan PTPN XIV di KTI menjadi penting dan diperhatikan karena kegiatan perusahaan mampu mempengaruhi dan memberi efek besar pada kegiatan dan pertumbuhan perekonomian di KTI.

IV.2.2. Penjelasan Faktor Kelemahan (*Weakness*, W) :

1. Masalah keuangan perusahaan yang kompleks. Keuangan PTPN XIV saat ini mengalami defisit cash flow dan defisit ekuitas sehingga menyebabkan perusahaan merugi dalam kondisi tidak likuid dan tidak bankable. Kondisi ini menjadi titik lemah karena menyebabkan operasional perusahaan tidak dapat berjalan lancar sesuai perencanaan.
2. Profitabilitas bisnis rendah. Hal ini disebabkan karena biaya pokok produksi yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Sementara di sisi lain harga penjualan cenderung stabil sehingga margin keuntungan rendah.
3. Produktifitas tanaman rendah dan produksi menurun. Produktifitas tanaman menjadi rendah disebabkan keterbatasan pupuk dan herbisida yang dilakukan dengan dosis yang tidak sesuai anjuran dan dilaksanakan pada waktu yang sudah terlambat sebagai akibat perusahaan kekurangan dana modal kerja. Produksi pabrik pengolahan menurun selain karena produktifitas tanaman yang rendah, juga disebabkan rehabilitasi dan pemeliharaan pabrik tidak optimal dan rutin karena keterbatasan dana.
4. Kinerja dan efisiensi pabrik pengolahan rendah. Umumnya pabrik-pabrik pengolahan dan fasilitas alat produksi yang dimiliki PTPN XIV sudah tua dan pemeliharaannya tidak sesuai standar pemeliharaan karena faktor keterbatasan dana sehingga menyebabkan biaya produksinya menjadi tinggi.

5. Lokasi unit usaha menyebar di 7 provinsi. Kondisi ini menyulitkan kordinasi dan pengawasan pada setiap unit usaha. Selain itu, dengan lokasi yang menyebar menyebabkan biaya operasional untuk melakukan kordinasi dan pengawasan menjadi besar.
6. Masalah SDM yang kompleks. Jumlah karyawan PTPN XIV Persero hingga Desember 2007 sebanyak 2.950 orang. Komposisi SDM yang berpendidikan SMA ke bawah mencapai 2.611 orang atau 89.42% dari keseluruhan karyawan. Sejak tahun 1998, PTPN XIV tidak pernah merekrut karyawan baru. Regenerasi, kaderisasi berjalan lambat serta jenjang karir yang tidak jelas menyebabkan penurunan motivasi karyawan dalam berkarya.

IV.2.3. Penjelasan Faktor Peluang (*Opportunity*, O) :

1. Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan. Komoditi perkebunan memiliki potensi pertumbuhan pasar karena harga dan daya serap pasar bagus.
2. Potensi kerjasama antar BUMN. Kementerian BUMN mendorong suatu pola kerjasama antar BUMN melalui program Sinergi BUMN dan BUMN Strategic Partnership. PTPN XIV berpotensi mendapatkan mitra strategis BUMN lainnya dan membangun kerjasama yang saling menguntungkan.
3. Komitmen dan dukungan pemerintah pusat dan daerah. Kebijakan pemerintah untuk fokus mendorong pertumbuhan ekonomi kawasan timur Indonesia memberikan posisi penting pada PTPN XIV untuk mendapatkan dukungan kuat dari pemerintah dalam mengembangkan usahanya, mengingat tingkat keterlibatan masyarakat yang tinggi terhadap aktifitas ekonomi PTPN XIV.
4. Akseptabilitas masyarakat setempat terhadap kegiatan usaha PTPN XIV di tempat tersebut. Penerimaan masyarakat setempat terhadap keberadaan usaha PTPN XIV di daerah tersebut membuka peluang

pengembangan usaha menjadi lebih terarah dan terencana karena tidak banyak timbul hambatan.

5. Prospek peluang perluasan lahan HGU. PTPN XIV berpeluang memperbesar areal lahan HGU yang telah dimilikinya saat ini karena areal lahan HGU masih banyak tersedia.
6. Kepercayaan mitra kerja BUMN sebagai perusahaan pemerintah. Walaupun PTPN XIV tidak likuid dan tidak bankable, namun mitra kerja masih dapat mempercayainya karena merupakan perusahaan negara yang dijamin oleh pemerintah RI sebagai pemilik perusahaan.

IV.2.4. Penjelasan Faktor Ancaman (*Threats*, T) :

1. Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang serta kelangkaan agro input. Kondisi yang berpengaruh langsung pada bahan baku dan bahan penunjang merupakan suatu ancaman terhadap keberlangsungan aktifitas ekonomi perusahaan. Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang menyebabkan struktur biaya produksi meningkat sehingga perusahaan dengan terpaksa harus menjual barang yang dihasilkan dengan harga yang lebih tinggi dari pesaing atau perusahaan akan memperoleh margin keuntungan yang lebih sedikit
2. Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi global. Krisis ekonomi dapat menyebabkan daya beli masyarakat berkurang, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan jumlah permintaan barang. Fluktuasi pasar komoditi global memberikan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Harga pasar komoditi mempengaruhi besarnya biaya produksi dan margin keuntungan yang diperoleh perusahaan. Apabila fluktuasi tersebut tidak sesuai dengan proyeksi, maka dapat dipastikan akan mengancam kinerja perusahaan.
3. Kemunculan pesaing perkebunan swasta. Daya tarik industri perkebunan di KTI menyebabkan banyak bermunculan perkebunan swasta asing dan nasional. Hal tersebut menimbulkan intensitas persaingan yang secara terus menerus mengalami peningkatan. Perusahaan tidak hanya bersaing

menawarkan harga dan kualitas produk, tetapi juga keunggulan bersaing lainnya yang tinggi biayanya seperti inovasi produk, layanan, dan teknologi. Dengan keterbatasan dana yang dimiliki PTPN XIV, maka kemunculan perkebunan swasta dengan kemampuan dana yang lebih baik jelas merupakan ancaman nyata bagi eksistensi PTPN XIV di KTI.

4. Menurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga. Ketidaksinambungan perencanaan dengan implementasi sebagai akibat keterbatasan dana yang dimiliki PTPN XIV dapat menimbulkan krisis kepercayaan dari mitra usaha dan pihak ketiga. Dengan kondisi defisit cash flow dan tidak bankable, banyak supplier yang selama ini menjadi mitra usaha tidak dapat lagi mendukung aktifitas bisnis PTPN XIV.
5. Permasalahan pertanahan. Kepemilikan lahan HGU masih banyak yang bermasalah dan tumpang tindih. Bila kondisi ini tidak segera dicari solusinya, lambat laun akan menimbulkan konflik berkepanjangan yang dapat mengancam aktifitas bisnis perusahaan.
6. Konflik sosial dan politik masyarakat setempat. Situasi sosial politik masyarakat dengan suasana euforia otonomi daerah dan pilkada, dapat menimbulkan konflik horisontal yang mengancam aktifitas bisnis PTPN XIV.

Data hasil kuesioner SWOT dan pengolahannya secara lengkap akan dibahas dalam Bab V.

IV.3. ANALISA AHP

The Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah ke dalam kelompok-kelompoknya dan kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki. Saaty (1993 : II.15) menjelaskan bahwa

dalam metode AHP digunakan prinsip pemikiran analitik dengan analisa logis eksplisit. Analisa penyusunan hirarki, prinsip menentukan prioritas, dan prinsip konsistensi logis. Metode ini memadukan antara aspek kualitatif dengan aspek kualitatif pemikiran manusia. Aspek kualitatif digunakan untuk mendefinisikan persoalan, sedangkan aspek kuantitatif digunakan untuk mengespresikan penilai dan preferensi secara ringkas dan padat.

Kelebihan AHP dibanding metode lain adalah *pertama*; fleksibilitas yang tinggi. Artinya AHP mampu mencakup seluruh permasalahan namun tetap sensitif terhadap perubahan yang terjadi, bahkan tujuan yang bertentangan pun bisa dimasukkan ke dalam suatu level dan satu hierarki. *Kedua*; adalah mampu mengkombinasikan hal yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. *Ketiga*; adalah perhitungan yang relatif sederhana dibanding metode lain. Perbedaan mencolok antara model AHP dengan model pengambilan keputusan lainnya terletak pada jenis inputnya. Model-model yang sudah ada umumnya memakai input yang kuantitatif atau berasal dari data sekunder. Otomatis model tersebut hanya dapat mengolah hal-hal kuantitatif pula. Model AHP memakai persepsi manusia yang dianggap 'ekspert' sebagai input utamanya. Kriteria 'ekspert' di sini bukan berarti bahwa orang tersebut haruslah jenius, pintar, bergelar doktor dan sebagainya akan tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau punya kepentingan terhadap masalah tersebut. Karena menggunakan input yang kualitatif (persepsi manusia), maka model ini dapat mengolah juga hal-hal kualitatif disamping hal-hal yang kuantitatif. Pengukuran hal-hal kualitatif, seperti telah dijelaskan di atas, menjadi hal yang sangat penting mengingat makin kompleksnya permasalahan di dunia dan tingkat ketidakpastian yang makin tinggi. Jadi bisa dikatakan bahwa model AHP adalah suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif, memperhitungkan hal-hal kuantitatif dan kualitatif sekaligus.

Kelebihan lain model AHP dibandingkan model pengambilan keputusan lainnya terletak pada kemampuannya memecahkan masalah yang *multiobjectives* dan *multicriterias*. Kebanyakan model yang sudah ada

memakai *single objective* dengan *multicriteria*. Model *Linear Programming*, misalnya memakai satu tujuan dengan banyak kendala (kriteria). Kelebihan model AHP ini lebih disebabkan oleh fleksibilitasnya yang tinggi terutama dalam pembuatan hierarkinya. Sifat fleksibel tersebut membuat model AHP dapat menangkap beberapa tujuan dan beberapa kriteria sekaligus dalam sebuah model atau sebuah hierarki. Masalah-masalah seperti konflik, perencanaan, proyeksi, alokasi sumber daya, adalah beberapa contoh dari banyak masalah yang dapat diselesaikan dengan baik oleh model AHP.

Di samping kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, model AHP tidak luput dari beberapa kelemahan yang dapat berakibat fatal. Ketergantungan model ini pada input berupa persepsi seorang ekspert akan membuat hasil akhir dari model ini menjadi tidak ada artinya apabila si ekspert memberikan penilaian yang keliru. Kondisi ini ditambah dengan belum adanya kriteria yang jelas untuk seorang ekspert, membuat orang sering ragu-ragu dalam menanggapi solusi yang dihasilkan model ini. Kebanyakan orang akan bertanya apakah persepsi dari seseorang ekspert, membuat orang sering ragu-ragu dalam menanggapi solusi yang dihasilkan model ini. Kebanyakan orang akan bertanya apakah persepsi dari seorang ekspert itu dapat mewakili kepentingan orang banyak atau tidak dan apakah si responden tersebut pantas dianggap ekspert atau tidak. Keragu-ruguan seperti ini tidak lain diakibatkan oleh kenyataan bahwa setiap orang mempunyai persepsi yang berbeda dengan orang lain.

Kelemahan lain yang sebenarnya merupakan kelebihan model AHP terletak pada bentuknya sendiri yang terlihat sangat sederhana. Permadi (1992 : I.6) memaparkan bahwa bagi para pengambil keputusan yang terbiasa dengan model-model kuantitatif yang rumit akan menganggap bahwa bentuk model AHP yang terlihat sederhana bukanlah model yang cocok untuk pengambilan keputusan. Mereka berpendapat bahwa semakin rumit suatu model dan semakin banyak perhitungan yang dilakukan, makin tinggi keakuratan model tersebut tanpa mereka sadari bahwa model yang rumit tadi belum menyinggung hal-hal yang kualitatif.

Menurut Permadi (1992 : III.18), dalam penggunaan metode AHP perlu diperhatikan aksioma-aksioma yang dimiliki model AHP. Pengertian aksioma sendiri adalah sesuatu yang tidak dapat dibantah kebenarannya atau yang pasti terjadi. Terdapat empat buah aksioma yang harus diperhatikan para pemakai model AHP dan pelanggaran dari setiap aksioma berakibat tidak validnya model yang dipakai. Keempat aksioma tersebut adalah :

- *Reciprocal Comparison*, artinya si pengambil keputusan harus bisa membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya itu sendiri harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala x , maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/x$.
- *Homogeneity*, artinya preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma ini tidak dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogenous dan harus dibentuk suatu kelompok elemen-elemen yang baru.
- *Independence*, artinya preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh obyektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah ke atas. Artinya perbandingan antara elemen-elemen dalam suatu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen dalam level di atasnya.
- *Expectations*, artinya untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hierarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka si pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria dan atau obyektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

IV.3.1. Prinsip Dasar dan Prosedur AHP

Menurut Saaty (1993 : II.17-19), prinsip dasar yang perlu dipahami dalam menerapkan metode proses hirarki analitik adalah sebagai berikut :

- *Decomposition*, yang proses memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-

unsurnya dalam bentuk hirarki masalah

- *Comparative Judgement*, yaitu proses penilaian tentang kepentingan relative dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Proses penilaian ini merupakan inti dari PHA. Penilaian akan berpengaruh pada prioritas elemen-elemen masalah. Hasil penilaian tersebut akan disajikan dalam bentuk matriks *pairwise comparison*.
- *Synthetic Of Priority*, yaitu proses pengolahan lebih lanjut hasil penilaian berpasangan. Dari setiap matriks *pairwise comparison*, selanjutnya dicari *eigen vectornya* untuk mendapatkan *local priority* dari berbagai tingkat.
- *Logical Consistency*, yaitu proses konsistensi dari *local priority* yang dihasilkan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penerapan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk suatu pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan tujuan. Apabila AHP digunakan untuk memilih alternatif atau menyusun prioritas alternatif, pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif.
- b. Menyusun masalah ke dalam suatu struktur hierarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur. Tujuan yang diinginkan dari masalah ditempatkan pada tempat tertinggi dalam hierarki, tingkat selanjutnya merupakan penjabaran tujuan tersebut ke dalam bagian-bagian yang lebih rinci.
- c. Menyusun prioritas untuk tiap elemen masalah pada setiap tingkat hierarki. Hasil dari proses ini berupa bobot atau kontribusi suatu elemen terhadap pencapaian tujuan sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Prioritas dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan antara seluruh elemen pada tingkat hierarki yang sama.
- d. Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hierarki. Konsistensi perbandingan ditinjau untuk setiap matriks perbandingan dan keseluruhan hierarki untuk memastikan bahwa urutan prioritas yang dihasilkan didapatkan dari suatu

rangkaian perbandingan yang masih berada dalam batas-batas preferensi yang logis.

Aplikasi dari model AHP menurut Saaty (1993 : III-30) dilakukan dalam dua tahap, yaitu : tahap pertama, penyusunan hierarki (dekomposisi), yang terdiri atas : (a) identifikasi level dan elemen, (b) definisi konsep, dan (c) formulasi pertanyaan, dan tahap kedua adalah evaluasi hierarki, yang terdiri atas : (a) pengisian persepsi dan prioritas local, (b) sintesa prioritas, dan (c) menghitung konsistensi. Proses penyusunan hierarki sebenarnya merupakan proses iterasi dimana konsep-konsep, pertanyaan-pertanyaan dan jawaban-jawabannya menentukan elemen dan level suatu hierarki. Ketidakjelasan atau kesalahan dalam proses menjawab pertanyaan akan membuat para pengambil keputusan memilih kriteria atau alternatif yang salah. Karena itu semua pertanyaan seharusnya dapat dijawab dan konsisten dengan informasi yang ada.

Berdasarkan langkah-langkah di atas maka dalam suatu model AHP, dekomposisi sebenarnya merupakan bagian terpenting karena validitas dan kemampuan model dapat diuji. Bentuk hierarki yang kurang sesuai akan menghasilkan suatu model AHP yang kurang bermanfaat meskipun hierarki tersebut diisi oleh seorang ekspert yang memang kompeten dalam bidangnya. Pembentukan hierarki itu sendiri haruslah mencakup hal-hal yang relevan untuk menunjukkan masalah yang ada seteliti mungkin tetapi jangan terlalu berlebihan sehingga hierarki kehilangan sensitivitasnya terhadap perubahan-perubahan dari elemen.

IV.3.2. Prioritas dan Sintesa

Seseorang ketika hendak membuat perbandingan, akan mengidentifikasi yang satu lebih dari yang lainnya meskipun ia tidak menggunakan alat bantu untuk mengukurnya dengan besaran. Oleh karena itu, dalam membandingkan dua hal merupakan proses perhitungan yang paling mudah yang mampu dilakukan manusia dan keakuratannya bisa dipertanggungjawabkan. Dalam kondisi seseorang harus memilih antara dua

elemen, misalnya w_1 dan w_2 , maka otaknya secara otomatis membentuk suatu skala rasio antara w_1 dan w_2 atau w_1/w_2 . Skala rasio inilah yang menjadi input dasar model AHP yang menyatakan bagaimana persepsi seseorang dalam menghadapi suatu masalah pengambilan keputusan.

Saaty (1993 : V.84-87) menjelaskan bahwa otak manusia ada batasnya, maka skala rasio itu juga harus mempunyai batas tertentu yang tidak terlampaui besar tetapi cukup menampung persepsi manusia. Dalam model AHP digunakan batas 1 sampai 9 yang dianggap cukup mewakili persepsi manusia. Dengan mewakili skala rasio 1 sampai 9 yang sudah teruji keakuratannya, maka para responden model AHP dapat menyatakan persepinya akan perbandingan dua buah elemen atau lebih. Hal yang perlu diperhatikan sebelum responden menyatakan penilaiannya adalah ia mengerti benar pengertian angka satu sampai sembilan dan bagaimana menggunakannya (skala rasio model AHP dapat dilihat pada Tabel 4.2).

Tabel 4.2. Skala Rasio Model AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen Sama Penting	Preferensi yang diberikan mempunyai pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu Sedikit Lebih Penting dari yang lain	Preferensi yang diberikan sedikit memihak kepada sebuah elemen
5	Elemen yang satu Lebih Penting dari yang lain	Preferensi yang diberikan secara kuat memihak pada sebuah elemen
7	Elemen yang satu Sangat Lebih Penting dari yang lain	Preferensi yang diberikan secara sangat kuat memihak pada sebuah elemen
9	Elemen yang satu Mutlak Penting dari yang lain	Preferensi yang diberikan hanya memihak kepada sebuah elemen
2,4,6,8	Nilai Antara	Preferensi diantara masing-masing nilai kepentingan

Sumber : Saaty (1993) dan Permadi (1992)

Sesudah responden memasukkan persepinya untuk setiap perbandingan antara elemen-elemen yang berada dalam satu level atau yang dapat diperbandingkan maka untuk mengetahui elemen mana yang paling disukai atau paling penting, disusun sebuah matriks *pairwise comparison* (matriks perbandingan), yang berbentuk simetris atau bujursangkar. Ciri

utama dari matriks perbandingan yang dipakai dalam model AHP adalah elemen diagonalnya dari kiri atas ke kanan bawah adalah satu karena yang dibandingkan adalah dua elemen yang sama. Matriks perbandingan yang dibentuk akan bersifat matriks resiprokal dimana apabila elemen A lebih disukai dengan skala 3 dibandingkan elemen B maka dengan sendirinya elemen B lebih disukai dengan skala 1/3 dibanding elemen A. Dengan demikian, sesuai dengan skala standar input AHP dari 1 sampai 9, maka dalam matriks perbandingan tersebut angka terendah yang mungkin terjadi adalah 1/9, sedangkan angka tertinggi yang mungkin terjadi adalah 9/1 (angka 0 tidak dimungkinkan dalam matriks ini).

Setelah matriks perbandingan terbentuk, maka selanjutnya adalah mengukur bobot prioritas setiap elemen. Cara yang dianggap paling akurat dalam menentukan bobot prioritas suatu matriks perbandingan adalah melalui operasi matematis berdasarkan operasi matriks dan vector yang dikenal dengan nama *eigenvector*. *Eigenvector* (simbol W) adalah sebuah vektor yang apabila dikalikan sebuah matriks hasilnya adalah vektor itu sendiri dikalikan dengan sebuah bilangan skalar atau parameter yang tidak lain adalah *eigenvalue*, dengan bentuk persamaan sebagai berikut :

$$A \cdot W = \lambda \cdot W \dots\dots\dots (4.1)$$

Eigenvector ini biasa disebut sebagai vektor karakteristik dari sebuah matriks bujursangkar sedangkan *eigenvalue* merupakan akar karakteristik dari matriks tersebut. Metode inilah yang akhirnya dipakai sebagai alat pengukur bobot prioritas setiap matriks perbandingan dalam model AHP karena sifatnya yang lebih akurat dan memperhatikan semua interaksi antar elemen dalam matriks. Kelemahan metode ini adalah sulit dikerjakan secara manual terutama apabila matriksnya terdiri dari tiga elemen atau lebih sehingga harus dibuat suatu program komputer untuk memecahkannya.

IV.3.3. Konsistensi

Salah satu asumsi utama model AHP adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Permadi (1992 : II.14) menjelaskan bahwa dasar dari teori utilitas manusia berangkat dari konsep *transitivity* dimana konsistensi 100% merupakan syarat mutlak. Pada kenyataannya, prinsip tersebut tidak dapat berlangsung sepenuhnya pada praktek kehidupan sehari-hari. Dengan model AHP yang memakai persepsi manusia sebagai inputnya maka ketidakkonsistenan itu mungkin terjadi karena seperti telah dijelaskan sebelumnya, manusia mempunyai keterbatasan dalam menyatakan persepsinya secara konsisten terutama kalau harus membandingkan banyak elemen. Oleh karena itu, manusia bebas menyatakan persepsinya dengan bebas tanpa ia harus berpikir apakah persepsinya tersebut akan konsisten nantinya atau tidak. Persepsi yang 100% konsisten belum tentu memberikan hasil yang optimal atau benar dan sebaliknya persepsi yang tidak konsisten penuh mungkin memberikan gambaran keadaan yang sebenarnya atau yang terbaik. Karena keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur-unsur bukan logika seperti perasaan, pengalaman, intuisi maka sudah sepantasnyalah kalau suatu model pengambilan keputusan tidak menuntut syarat konsistensi 100% secara mutlak

Pengukuran konsistensi dalam model AHP dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan dan tahap kedua mengukur konsistensi keseluruhan hirarki. Pengukuran koonsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu *eigenvalue* maksimum, inkonsistensi yang biasa dihasilkan matriks perbandingan dapat diminimumkan. Rumus dari indeks konsistensi (*consistency index, CI*) adalah :

$$IK(CI) = (\lambda_{maks} - n) / (n - 1) \dots\dots\dots(4.2)$$

dimana merupakan *eigenvalue* dan n ukuran matriks. *Eigenvalue* maksimum suatu matriks tidak akan lebih kecil dari nilai n sehingga tidak mungkin ada nilai IK yang negatif. Makin dekat *eigenvalue* maksimum dengan besarnya

matriks, makin konsisten matriks tersebut dan apabila sama besarnya maka matriks tersebut konsisten 100% atau inkonsisten 0%.

Indeks inkonsistensi di atas kemudian diubah ke dalam bentuk rasio inkonsistensi dengan cara membaginya dengan suatu indeks random. Indeks random menyatakan rata-rata konsistensi dari matriks perbandingan berukuran 1 sampai 10 yang didapatkan dari suatu eksperimen oleh *Oak Ridge National Laboratory* dan kemudian dilanjutkan oleh Wharton School. Hasilnya menunjukkan bahwa makin besar ukuran matriksnya, makin tinggi tingkat inkonsistensi yang dihasilkan. Berikut ini indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks ukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0)

Tabel 4.3. Nilai Indeks Random (*Random Index, RI*)

Ordo matrik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indeks Random	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : Saaty (1993) dan Permadi (1992)

Rumus dari rasio konsistensi (*consistency ratio, CR*) / inkonsistensi itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut :

$$RK (CR) = IK (CI) / IR (RI) \dots\dots\dots (4.3)$$

Permadi (1992 : II.17) menjelaskan bahwa batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman, tingkat inkonsistensi sebesar 10% ke bawah adalah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima. Tingkat inkonsistensi lebih dari 10% harus ada revisi penilaian karena tingkat inkonsistensi yang terlalu besar dapat menjurus pada suatu kesalahan.

IV.3.4. Analisa Sensitivitas

Perubahan penilaian sering terjadi apabila tingkat inkonsistensi matriks yang bersangkutan lebih dari 10% dan sang responden berkeinginan memperbaikinya. Saaty (1993 : V.98) menyatakan perubahan yang dilakukan

umumnya tidak terlalu besar dan hanya mengubah bobot prioritas tetapi tidak sampai mengubah urutan prioritas elemen-elemen dalam satu matriks perbandingan. Analisa sensitivitas dapat dipakai pula untuk memprediksi keadaan apabila terjadi suatu perubahan yang cukup besar. Misalnya terjadi perubahan bobot prioritas atau urutan prioritas dari kriteria karena adanya perubahan kebijaksanaan. Analisa sensitivitas merupakan unsur dinamis dari sebuah hierarki, artinya penilaian yang dilakukan pertama kali dipertahankan untuk suatu jangka waktu tertentu dan adanya perubahan kebijaksanaan atau tindakan cukup dilakukan dengan analisa sensitivitas untuk melihat efek yang terjadi.

Permadi (1992 : III.31) mengemukakan bahwa analisa sensitivitas ini juga akan menentukan stabil tidaknya sebuah hierarki. Makin besar deviasi atau perubahan prioritas yang terjadi makin tidak stabil hierarki tersebut. Sensitivitas hierarki, penting untuk implementasi kebijakan karena si pengambil keputusan dapat membuat antisipasi apabila ada sesuatu yang terjadi di luar perkiraannya.

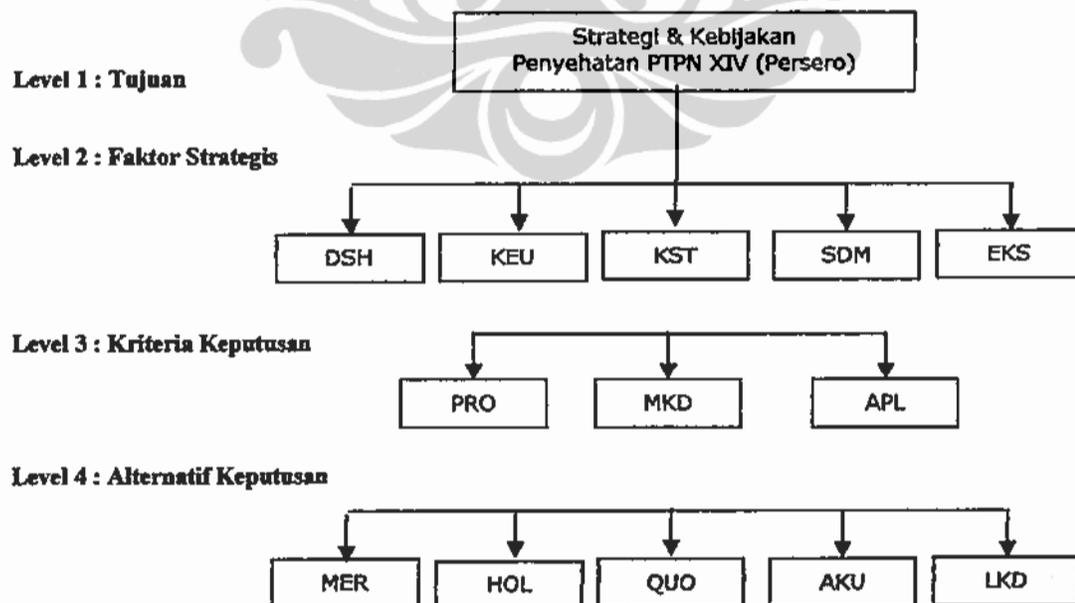
IV.4. IDENTIFIKASI AHP PTPN XIV (Persero)

Pada dasarnya AHP adalah metode pengambilan keputusan dengan cara memecah suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam kelompok-kelompok, dan mengaturnya ke dalam suatu hirarki. Dari hasil penyusunan dan analisis AHP diharapkan dapat diketahui alternatif strategi dan kebijakan yang paling tepat dilakukan dalam penyehatan PTPN XIV (Persero). Penentuan hirarki penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara dan diskusi mendalam dengan para responden yang dalam hal ini berkapasitas sebagai *expert*. Calon responden dipilih dari pihak-pihak yang terkait dengan PTPN XIV (Persero), yaitu para *shareholders* (pemegang saham, dalam hal ini pejabat Kementerian BUMN dan Dewan Komisaris) dan para *stakeholders* (dalam hal ini Dewan Direksi dan anggota DPR RI komisi VI bidang BUMN). Sesuai dengan hasil wawancara dan diskusi dengan

responden, maka dapat dilakukan identifikasi dan penyusunan hirarki pada analisis AHP strategi dan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 4.2.

Secara garis besar, pembahasan hirarki dengan responden menghasilkan bentuk dan gambaran hirarki sebagai berikut :

1. Tujuan : Strategi dan Kebijakan Penyehatan BUMN (PTPN XIV (Persero))
2. Faktor Strategis :
 - a. Dukungan Share Holders (kode : DSH)
 - b. Kondisi Keuangan (kode : KEU)
 - c. Komitmen Stake Holders (kode : KST)
 - d. Kompetensi SDM (kode : SDM)
 - e. Kondisi Eksternal (kode : EKS)
3. Kriteria Keputusan :
 - a. Prospektif (kode : PRO)
 - b. Aplikatif (kode : APL)
 - c. Minim Kendala (kode : KEN)
4. Alternatif Kebijakan :
 - a. Merger/Konsolidasi (kode MER)
 - b. Holdingisasi (kode : HOL)
 - c. Status Quo/Restrukturisasi Internal (kode : QUO)
 - d. Akuisisi/Divestasi (kode : AKU)
 - e. Likuidasi (kode : LKD)



Gambar 4.2. Hierarki Strategi & Kebijakan Penyehatan PTPN XIV (Persero)

IV.4.1. Penjelasan Hirarki AHP Faktor Strategis :

1. **Dukungan *Shareholders* (DSH).** Yang dimaksudkan dalam hal ini adalah dukungan pemegang saham PTPN XIV (Persero) dan Dewan Komisaris untuk menyetatkan kinerja PTPN XIV (Persero).
2. **Kondisi Keuangan (KEU).** Yang dimaksudkan adalah keadaan sumber daya keuangan perusahaan. Dalam perspektif yang melibatkan *share holders*, juga termasuk menjelaskan keadaan keuangan pemerintah/negara sebagai pemegang saham PTPN XIV (Persero).
3. **Komitmen *Stakeholders* (KST),** yang dimaksudkan adalah adanya tekad, keinginan dan keyakinan yang kuat dari Dewan Direksi dan karyawan PTPN XIV (Persero) untuk menyetatkan kinerja PTPN XIV (Persero).
4. **Kompetensi SDM (SDM),** yang dimaksudkan adalah kemampuan SDM yang terlibat dalam kegiatan operasional dan strategis PTPN XIV (Persero).
5. **Kondisi Eksternal (EKS),** yang dimaksudkan disini adalah keadaan di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung mampu mempengaruhi kinerja PTPN XIV (Persero). Kondisi eksternal meliputi keadaan ekonomi (*regional dan global*), kondisi sosial politik, kepastian hukum serta kondisi stabilitas dan keamanan negara.

IV.4.2. Penjelasan Hirarki AHP Kriteria Keputusan :

1. **Prospektif (PRO).** Yang dimaksudkan dengan kriteria prospektif bahwa kebijakan penyehatan PTPN XIV yang akan dipilih harus menjamin bahwa proses bisnis dapat berjalan lebih efektif dan efisien, berpengaruh positif pada kinerja keuangan perusahaan, pendapatan meningkat, penggunaan biaya operasional efisien sehingga profitabilitas perusahaan lebih baik, ukuran kinerja keuangan perusahaan (ROE, ROA, Likuiditas, Solvabilitas) meningkat dan menjadi lebih baik, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan nilai perusahaan.

2. **Minim Kendala (MKD).** Yang dimaksudkan dalam hal ini bahwa kebijakan penyehatan PTPN XIV yang akan dipilih tersebut minim kendala dalam pelaksanaannya. Artinya kebijakan tersebut rendah penolakan baik internal maupun eksternal perusahaan, prosesnya mudah, dan rendah biaya yang dibutuhkan untuk implementasinya.
3. **Aplikatif (APL),** maksudnya bahwa kebijakan penyehatan PTPN XIV yang akan dipilih tersebut memenuhi kriteria dapat dan mampu dilaksanakan serta penyesuaian proses bisnis karena perbedaan budaya dari personal dan bisnis BUMN dapat berjalan dengan baik.

IV.4.3. Penjelasan Hirarki AHP Alternatif Keputusan :

1. **Merjer/Konsolidasi (MER).** Yang dimaksud dengan merger adalah kebijakan menggabungkan diri satu BUMN atau lebih dengan BUMN lainnya yang telah ada dan selanjutnya BUMN yang menggabungkan diri menjadi bubar. Sedangkan konsolidasi adalah kebijakan meleburkan diri dua BUMN atau lebih dengan cara membentuk satu BUMN baru dan masing-masing BUMN yang meleburkan diri menjadi bubar. Kebijakan merjer/konsolidasi diterapkan bagi perusahaan BUMN yang memenuhi kriteria antara lain (a) bergerak pada jenis usaha dan segmen pasar sama, (b) beroperasi dalam kondisi kompetisi tinggi, (b) mayoritas saham dimiliki Pemerintah, atau (c) kalau pun masih memiliki kinerja tergolong kurang baik atau status *going concern* perusahaan tersebut diragukan namun masih memiliki potensi untuk digabung dengan perusahaan BUMN lain.
2. **Holdingsasi (HOL).** Yang dimaksud dengan holdingsasi adalah kebijakan beberapa BUMN yang bergerak pada sektor usaha yang sama atau bergerak pada jenis usaha yang sejenis tetapi dengan segmen pasar yang berlainan bergabung dalam suatu perusahaan BUMN induk (holding) dan masing-masing BUMN yang bergabung tetap eksis dan tidak dibubarkan. Kebijakan pembentukan *holding* akan diimplementasikan pada perusahaan BUMN yang memenuhi kriteria antara lain (a) bergerak pada sektor usaha sama, atau (b) bergerak pada jenis usaha yang

sejenis tetapi dengan segmen pasar berlainan, (c) berusaha dalam sektor yang sangat kompetitif, (d) masih mempunyai prospek bisnis yang potensial dan berkelanjutan dan (e) Pemerintah masih merupakan pemilik mayoritas

3. **Status-Quo/Restrukrusasi Internal (QUO).** Yang dimaksud dengan *Status Quo/Restrukturisasi Internal* adalah kebijakan mempertahankan kondisi BUMN untuk tetap berdiri sendiri dengan melakukan restrukturisasi internal untuk pembenahan segala sektor internal dan pengembangan usaha perusahaan. Restrukturisasi internal perusahaan yang bersangkutan yang mencakup keuangan, organisasi/ manajemen, operasional, termasuk sistem dan prosedur di perusahaan yang bersangkutan
4. **Akuisisi/ Divestasi (AKU).** Yang dimaksud dengan akuisisi adalah kebijakan mengambil alih sebagian maupun seluruh saham BUMN atau perseroan terbatas yang dapat mengakibatkan perubahan atau peralihan pengendalian BUMN atau perseroan terbatas tersebut. Sedangkan divestasi adalah kebijakan melepas sebagian maupun seluruh saham BUMN atau perseroan terbatas yang dapat mengakibatkan perubahan atau peralihan pengendalian BUMN atau perseroan terbatas tersebut. Kebijakan akuisisi/divestasi diterapkan bagi perusahaan BUMN dengan kriteria antara lain (a) berbentuk Persero, (b) berada pada sektor usaha atau industri yang kompetitif atau unsur penggunaan teknologi sangat cepat berubah, (c) bidang usaha tersebut menurut undang-undang tidak secara khusus harus dikelola oleh BUMN, (d) tidak bergerak di sektor pertahanan dan keamanan, (e) tidak mengelola sumber daya alam yang menurut ketentuan perundang-undangan tidak boleh diprivatisasi, (f) tidak bergerak di sektor tertentu yang oleh Pemerintah diberikan tugas khusus untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat, dan memenuhi ketentuan/peraturan pasar modal apabila privatisasi dilakukan melalui pasar modal
5. **Likuidasi (LKD).** Yang dimaksud dengan likuidasi adalah kebijakan pembubaran dan pengakhiran BUMN yang ditetapkan dengan Peraturan

Pemerintah. Kebijakan likuidasi diterapkan kepada perusahaan BUMN yang memenuhi kriteria antara lain (a) tidak mengemban amanat pelaksanaan PSO sehingga tidak harus dipertahankan status BUMN pada perusahaan tersebut, (b) dalam beberapa tahun mengalami kerugian yang tidak dapat diatasi dengan pendekatan penyelesaian bisnis secara normal, (c) tingkat kompetisi usaha di sektor tersebut relatif tinggi, (d) tingkat eksternalitas rendah, (e) bidang usaha tidak prospektif, dan (f) memiliki kondisi ekuitas negative.

Hirarki tujuan, faktor, kriteria dan alternatif kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) tersebut di atas kemudian dimasukkan dalam kuesioner yang disebarakan kepada responden. Jawaban kuesioner dalam bentuk angka-angka yang menggambarkan skala perbandingan antar elemen dari setiap hirarki, kemudian diolah dengan menggunakan program *software Expert Choice*. Hasil pengolahan *Expert Choice* berupa skala prioritas alternatif kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero). Hasil kuesioner AHP dan pengolahannya secara lengkap akan dibahas dalam Bab V.

BAB V

HASIL PENELITIAN KEBIJAKAN PENYEHATAN PTPN XIV (Persero)

V.1. KAJIAN HASIL DAN ANALISA SWOT PTPN XIV (Persero)

Analisa SWOT adalah cara melakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan misi/tujuan, keadaan sekarang, akan datang, strategi dan kebijakan. Dengan demikian analisa kebijakan dapat dilakukan melalui faktor strategi perusahaan yaitu melalui SWOT. Dalam kaitan dengan proses pengambilan keputusan strategis melalui SWOT tersebut, maka penulis telah mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada dua puluh responden yang terpilih. Responden terdiri dari Dewan Komisaris dan Dewan Direksi PTPN XIV, Manajer/Pejabat satu level di bawah Direksi PTPN XIV (Persero), dan Pejabat Kementerian Negara BUMN yang terkait dengan kebijakan PTPN XIV (Persero).

Kuesioner analisa SWOT dilakukan dalam dua tahapan. Tahapan pertama adalah tahapan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal. Dalam tahapan ini, responden memberikan pendapat faktor apa saja yang menjadi faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh pada kinerja PTPN XIV (Persero). Berdasarkan hasil observasi pendahuluan dengan responden diperoleh beberapa informasi aktifitas perusahaan yang dijalankan dengan berbagai kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Menurut responden, beberapa kondisi eksternal yang menjadi titik perhatian adalah : (1) harga gula dan CPO berfluktuasi dengan kecenderungan harga yang meningkat; (2) kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Regional (UMR); (3) keterbatasan tenaga terampil di lapangan karena persaingan dengan sektor swasta dan sektor usaha lainnya.(4)

Isu pengembangan ekonomi kawasan (KTI); (5) Sektor swasta mulai melirik KTI sebagai tempat investasi yang menjanjikan; (6) Eforia otonomi daerah, kondisi politik dan sosial masyarakat berpotensi menimbulkan konflik horisontal yang dapat mengganggu operasional perusahaan; (7) Kondisi perekonomian dunia yang diproyeksikan mengalami krisis akan memberikan dampak pada pertumbuhan ekonomi Indonesia; (8) Kementerian BUMN mendorong upaya sinergi antar BUMN; (9) Masih terbuka luas kesempatan mengembangkan areal HGU; (10) Mitra strategis masih tertarik bekerjasama karena status perusahaan sebagai perusahaan negara.

Kondisi internal perusahaan sendiri yang menjadi perhatian utama adalah : (1) perusahaan masih mengalami defisit *cash flow*, dimana seluruh hasil penjualan komoditi tidak mampu menutupi kebutuhan pembiayaan sehingga kelangsungan usaha perusahaan sangat tergantung pada pihak eksternal; (2) perusahaan juga mengalami kesulitan memperoleh pendanaan melalui perbankan karena neraca tidak *bankable* Pinjaman hingga akhir Desember 2007 termasuk dalam kategori tingkat kolektibilitas V, yang berarti macet. Sementara sumber-sumber pendanaan non perbankan sangat terbatas, baik jumlah maupun nilainya serta dengan *cost of money* yang lebih tinggi; (3) Tidak adanya kepastian terhadap sumber-sumber pendanaan dan kurangnya jumlah dana serta ketidaktepatan waktu pencairan mengakibatkan keterlambatan dalam penyiapan sarana produksi; (4) Pabrik-pabrik pengolahan, terutama pabrik gula dan kelapa sawit, memerlukan perbaikan pada beberapa stasiun untuk menjaga kelancaran giling dan mengembalikan kapasitas oleh mendekati kapasitas terpasang; (5) mesin dan alat pertanian, khususnya di pabrik gula sangat terbatas dan sudah berumur tua.; (6) kebun eks proyek pengembangan kelapa sawit masih membebani perusahaan karena belum ada pabrik pengolahan yang baru; (7) keberadaan unit usaha yang terpecah di 7 (tujuh) provinsi menimbulkan kendala dalam pengawasan dan operasional usaha. Selanjutnya dilakukan identifikasi faktor mana saja termasuk faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Tabel 5.1 dan Tabel 5.2 berikut ini adalah susunan awal SWOT faktor Internal (S & W) maupun faktor Eksternal (O & T) yang telah diseleksi.

Tabel 5.1. Faktor Internal (S & W) Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

Kelebihan		Kelemahan	
1	Memiliki lahan HGU yang luas dengan klimatologi yang cocok untuk komoditi unggulan (tebu, sawit, karet)	1	Masalah keuangan yang kompleks : tidak likuid, tidak bankable, defisit cash flow, defisit ekuitas, merugi.
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (gula, CPO, karet, kakao)	2	Produktifitas tanaman rendah & produksi menurun
3	Memiliki SDM dengan kemampuan penguasaan teknologi budidaya dan pengolahan komoditi.	3	Kinerja & efisiensi pabrik pengolahan rendah
4	Komitmen, motivasi & kepemimpinan manajemen baru dengan dukungan komisaris	4	Profitabilitas bisnis rendah
5	Memiliki konsep perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan di masa depan	5	Masalah SDM yang kompleks : Regenerasi, kaderisasi, jenjang karir & motivasi kerja
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN Perkebunan di KTI	6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi.

Tabel 5.2. Faktor Eksternal (O&T) Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

Peluang		Ancaman	
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	1	Peningkatan harga bahan baku & penunjang serta kelangkaan ketersediaan agro input
2	Komitmen & dukungan pemerintah pusat dan daerah.	2	Memurungnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga
3	Kepercayaan mitra kerja BUMN sebagai perusahaan pemerintah	3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta
4	Akseptabilitas masyarakat setempat	4	Permasalahan pertanahan
5	Potensi kerja sama antar BUMN	5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi global
6	Prospek untuk perluasan areal HGU	6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat

Tahapan kedua dari kuisisioner analisa SWOT adalah tahapan penilaian faktor internal dan faktor eksternal. Untuk setiap faktor, responden memberikan dua kali penilaian, yaitu penilaian terhadap preferensi faktor dan penilaian terhadap tingkat urgensi faktor. Responden memberikan bobot preferensi faktor dari skala 0,0 sampai dengan 1,0 yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor dibandingkan faktor lainnya. Sementara penilaian tingkat urgensi faktor, merupakan tingkat kepentingan penanganan atas faktor-faktor yang telah diberikan penilaiannya, skala penilaian adalah 1 sampai dengan 4.

V.1.1. Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT

Tabel 5.3 memuat hasil pengolahan data nilai preferensi dan tingkat urgensi faktor dalam analisa SWOT.

Tabel 5.3. Rekapitulasi Hasil Analisa SWOT PTPN XIV (Persero).

NO	ANALISA SWOT	Preferensi (P)	Urgensi (U)	Nilai (P x U)
FAKTOR INTERNAL				
KEKUATAN/ STRENGTH (S)				
1	Memiliki lahan HGU yang luas dengan klimatologi yang cocok untuk komoditi unggulan (tebu, sawit, karet)	0,073	2	0,170
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (gula, CPO, karet, kakao)	0,060	2	0,126
3	Memiliki SDM dengan kemampuan penguasaan teknologi budidaya dan pengolahan komoditi.	0,114	3	0,347
4	Komitmen, motivasi & kepemimpinan manajemen baru dengan dukungan komisaris	0,069	2	0,155
5	Memiliki konsep perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan di masa depan	0,060	2	0,120
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN Perkebunan di KTI	0,031	1	0,039
Jumlah S		0,406	13	0,957
Rata-Rata S		0,068	2,167	
KELEMAHAN/ WEAKNESS (W)				
1	Masalah keuangan yang kompleks : tidak likuid, tidak bankable, defisit cash flow, defisit ekuitas, merugi.	0,255	1	0,255
2	Produktifitas tanaman rendah & produksi menurun	0,070	3	0,189
3	Kinerja & efisiensi pabrik pengolahan rendah	0,045	3	0,144
4	Profitabilitas bisnis rendah	0,064	3	0,175
5	Masalah SDM yang kompleks : Regenerasi, kaderisasi, jenjang karir & motivasi kerja	0,123	2	0,190
6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi.	0,038	4	0,131
Jumlah W		0,594	15	1,084
Rata-Rata W		0,099	2,450	
Rata-Rata Internal (S+W)		0,083	2,308	
IFAS (Internal Factor Analysis Summary)		1,000		2,042
				-0,127
FAKTOR EKSTERNAL				
KEUANGAN/ OPPORTUNITAS (O)				
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	0,143	4	0,549
2	Komitmen & dukungan pemerintah pusat dan daerah.	0,100	3	0,300
3	Kepercayaan mitra kerja BUMN sebagai perusahaan pemerintah	0,100	3	0,300
4	Akseptabilitas masyarakat setempat	0,050	2	0,100
5	Potensi kerja sama antar BUMN	0,084	2	0,197
6	Prospek untuk perluasan areal HGU	0,050	2	0,100
Jumlah O		0,526	16	1,545
Rata-Rata O		0,088	2,700	
KELEMAHAN/ WEAKNESS (W)				
1	Peningkatan harga bahan baku & pemungjang serta kelangkaan ketersediaan agro input	0,105	2	0,210

NO	ANALISA SWOT	Preferensi (P)	Urgensi (U)	Nilai (P x U)
2	Memurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga	0,100	2	0,200
3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta	0,054	3	0,161
4	Permasalahan pertanahan	0,100	2	0,200
5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi global	0,050	3	0,150
6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat	0,065	3	0,195
	Jumlah T	0,474	15	1,116
	Rata-Rata T	0,079	2,500	
	Rata-Rata Eksternal (O+T)	0,083	2,600	
ERAS (Rata-Rata Eksternal Internal)				
				1,32

Sumber : Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT PTPN XIV Persero (2008)

Berdasarkan data dari Tabel 5.3 di atas dapat diketahui informasi penilaian responden terhadap preferensi faktor internal sebagai berikut :

- Responden memberikan rata-rata nilai preferensi 0,068 dari skala 0,0 s.d. 1,0 terhadap penilaian saat ini untuk faktor S
- Responden memberikan rata-rata nilai preferensi 0,099 dari skala 0,0 s.d. 1,0 terhadap penilaian saat ini untuk faktor W
- Responden memberikan rata-rata nilai preferensi 0,083 dari skala 0,0 s.d. 1,0 terhadap penilaian saat ini untuk faktor Internal (S+W).

Sedangkan penilaian responden terhadap preferensi faktor eksternal sesuai data dari Tabel 5.3 adalah sebagai berikut :

- Responden memberikan rata-rata nilai preferensi 0,088 dari skala 0,0 s.d. 1,0 terhadap penilaian saat ini untuk faktor O
- Responden memberikan rata-rata nilai preferensi 0,079 dari skala 0,0 s.d. 1,0 terhadap penilaian saat ini untuk faktor T
- Responden memberikan rata-rata nilai preferensi 0,083 dari skala 0,0 s.d. 1,0 terhadap penilaian saat ini untuk faktor eksternal (O+T).

Berdasarkan data dari Tabel 5.3 di atas dapat diketahui informasi penilaian responden terhadap tingkat urgensi faktor internal sebagai berikut :

- Responden memberikan rata-rata nilai tingkat urgensi 2,167 dari skala 1 s.d. 4 terhadap penilaian saat ini untuk faktor S
- Responden memberikan rata-rata nilai tingkat urgensi 2,450 dari skala 1 s.d. 4 terhadap penilaian saat ini untuk faktor W

- Responden memberikan rata-rata nilai tingkat urgensi 2,308 dari skala 1 s.d. 4 terhadap penilaian saat ini untuk faktor internal (S+W).

Sedangkan penilaian responden terhadap tingkat urgensi faktor eksternal sesuai data dari Tabel 5.3 adalah sebagai berikut :

- Responden memberikan rata-rata nilai tingkat urgensi 2,700 dari skala 1 s.d. 4 terhadap penilaian saat ini untuk faktor O
- Responden memberikan rata-rata nilai tingkat urgensi 2,500 dari skala 1 s.d. 4 terhadap penilaian saat ini untuk faktor T
- Responden memberikan rata-rata nilai tingkat urgensi 2,600 dari skala 1 s.d. 4 terhadap penilaian saat ini untuk faktor eksternal (O+T).

V.1. 2. Pemetaan Posisi Perusahaan

Selanjutnya dilakukan perhitungan skor/nilai dari masing-masing faktor berdasarkan data dari Tabel 5.3 guna menentukan kuadran posisi PTPN XIV (Persero) saat ini. Skor/nilai tersebut diperoleh dengan melakukan perkalian nilai preferensi dan tingkat urgensi masing-masing faktor. Skor/nilai faktor SWOT selengkapnya tersaji pada Tabel 5.4 dan Tabel 5.5.

Tabel 5.4. Skor/ Nilai Faktor Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

Analisa SWOT	Preferensi	Urgensi	Skor (P x U)
Strength	0,068	2,167	0,147
Weakness	0,099	2,450	0,243
Opportunity	0,088	2,700	0,238
Threat	0,079	2,500	0,198

Sumber : Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT PTPN XIV Persero (2008)

Tabel 5.5. Hasil Pemetaan Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

	Internal	S	W
Eksternal	O	0,385	0,480
	T	0,345	0,440

Sumber : Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT PTPN XIV Persero (2008)

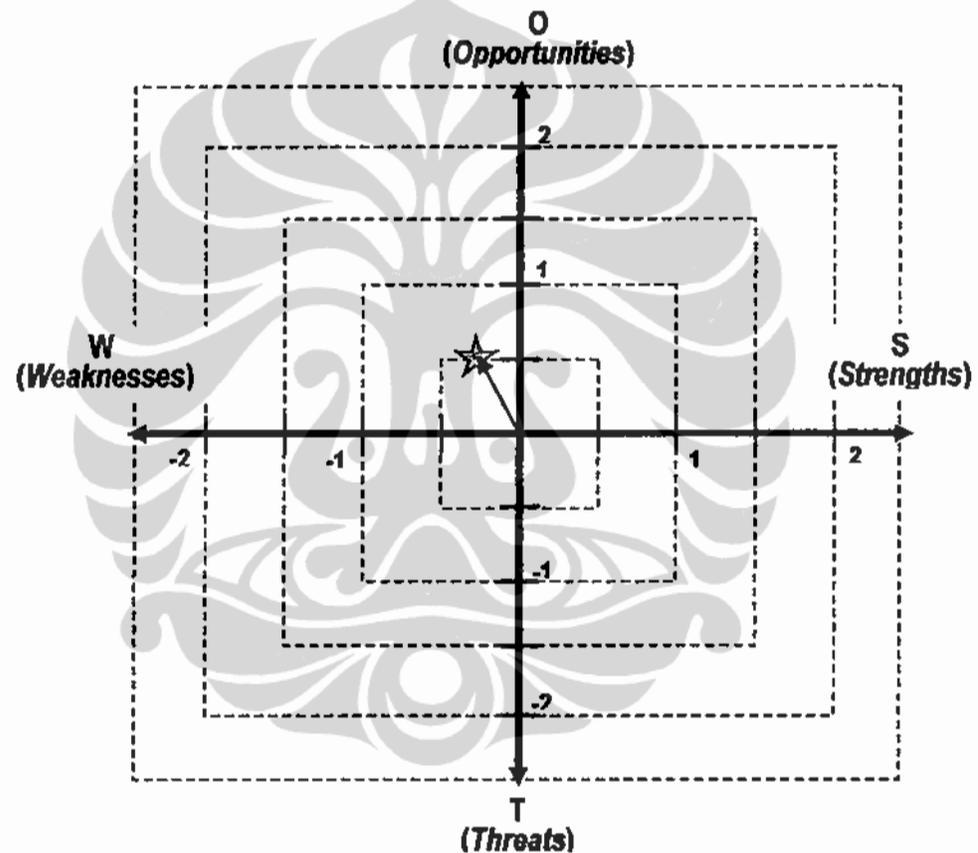
Hasil analisis SWOT yang menghasilkan Skor IFES dan EFES (Tabel 5.6), selanjutnya dituangkan dalam Diagram Delphi merupakan peta

posisi perusahaan; dimana perusahaan berada pada posisi *Stability*, seperti terlihat pada Gambar 5.1.

Tabel 5.6. Posisi Diagram Delphi Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

Hasil	Skor	Terik	Ukuran
EFE (<i>External Factors Evaluation</i>)	0,429	Peluang	Kurang sekali
IFE (<i>Internal Factors Evaluation</i>)	-0,127	Kelemahan	Kecil sekali
Posisi	Stability		Kuadran II

Sumber : Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT PTPN XIV Persero (2008)



Gambar 5.1. Diagram Delphi Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

Berdasarkan peta posisi perusahaan yang tergambar dalam Diagram Delphi, maka terlihat bahwa posisi PTPN XIV (Persero) saat ini berada dalam Kuadran II atau *Stability* (Stabilitas). Faktor kelemahan yang dimiliki jauh lebih besar dibandingkan dengan faktor kekuatannya. Sedangkan peluang-peluang yang ada dapat melampaui ancamannya walaupun dengan nilai yang tidak besar. Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa faktor internal lebih kecil daripada faktor eksternal. Kombinasi faktor kelemahan (W) dan peluang (O)

lebih besar daripada kombinasi lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi PTPN XIV (Persero) dalam kondisi bertahan stabil. Strategi WO menjadi pilihan dimana perusahaan akan meminimalkan segala kelemahan untuk meraih peluang yang ada.

Secara generik posisi ini memaksa perusahaan untuk bertahan stabil dan berupaya untuk meningkatkan kekuatan internal dan mengeliminasi kelemahan-kelemahannya. Perusahaan juga harus memanfaatkan peluang saat ini yang ada dengan terus berusaha menciptakan peluang-peluang yang mungkin, khususnya yang dapat menekan ancaman-ancaman pada kinerja dan pertumbuhan perusahaan. Peluang yang perlu diraih secepatnya adalah dukungan pemerintah pusat dan daerah, potensi kerjasama antar BUMN dan kepercayaan mitra usaha/ pihak ketiga (pebisnis) yang memiliki dana, teknologi, dan menguasai pasar yang sesuai dengan bisnis utama, yaitu gula dan kelapa sawit, untuk melakukan *partnership*. Peluang ini dapat dilakukan pada *level on farm, off farm*, bahkan sampai kepada pengelolaan bisnis bersama. Pada posisi perusahaan seperti ini, alokasi sumberdaya yang dilakukan difokuskan pada bisnis yang berprospek tinggi dan kegiatan-kegiatan di dalam bisnis yang mendorong daya tumbuh dengan pengendalian operasional maupun keuangan yang ketat. Tidak banyak pilihan yang dapat dilakukan apabila perusahaan terbatas hanya menggunakan dana sendiri dan banyak pilihan apabila pihak-pihak yang kredibel dapat berpartner dengan perusahaan mengoptimalkan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan.

Total nilai IFAS pada Tabel 5.3 sebesar 2,042. Hal tersebut berarti total nilai IFAS berada di bawah angka rata-rata IFAS sebesar 2,500. Kondisi ini menunjukkan perusahaan dibawah rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi mengoptimalkan kekuatan internal dan meminimalisir kekurangan internal. Sementara nilai total EFAS menunjukkan angka 2,662 yang menunjukkan bahwa respon perusahaan berada di atas angka rata-rata nilai total EFAS. Keadaan ini menunjukkan perusahaan saat ini perusahaan mampu mengoptimalkan strategi memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman eksternal.

V.1. 3. Matrik IFAS – EFAS

Selanjutnya dalam kuadran II (W-O), faktor-faktor yang masuk dalam strategi terpilih disusun kembali dengan urutan sesuai urutan besarnya hasil perkalian antara rata-rata penilaian preferensi dan rata-rata tingkat urgensi penganan faktor. Kombinasi strategi W-O terdiri dari enam faktor internal unsur W dan enam faktor eksternal unsur O. Susunan kombinasi faktor selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7. Faktor Kuadran II (W-O) dalam Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

No	Asal No	Faktor W dan O	Rata-rata P x O
1	1 (W)	Masalah keuangan yang kompleks : tidak likuid, tidak bankable, defisit cash flow, defisit ekuitas, merugi.	0,255
2	5 (W)	Masalah SDM yang kompleks : Regenerasi, kaderisasi, jenjang karir & motivasi kerja	0,190
3	2 (W)	Produktifitas tanaman rendah & produksi menurun	0,189
4	4 (W)	Profitabilitas bisnis rendah	0,175
5	3 (W)	Kinerja & efisiensi pabrik pengolahan rendah	0,144
6	6 (W)	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi.	0,131
7	1 (O)	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	0,549
8	2 (O)	Komitmen & dukungan pemerintah pusat dan daerah.	0,300
9	3 (O)	Kepercayaan mitra kerja BUMN sebagai perusahaan pemerintah	0,300
10	5 (O)	Potensi kerja sama antar BUMN	0,197
11	4 (O)	Akseptabilitas masyarakat setempat	0,100
12	6 (O)	Prospek untuk perluasan areal HGU	0,100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT PTPN XIV Persero (2008)

Kombinasi faktor strategi S-O, S-T, dan W-T dilakukan dengan cara yang sama seperti kombinasi faktor W-O. Urutan prioritas kombinasi strategi berdasarkan hasil perhitungan dan analisa SWOT sebelumnya setelah kombinasi strategi W-O adalah kombinasi W-T (kuadran IV), kombinasi S-O (kuadran I), dan kombinasi S-T (kuadran III). Selanjutnya matriks interaksi faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal tersebut di atas terlihat sebagaimana Tabel 5.8.

Tabel 5.9. Data *Inconsistency Index* Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)

No	Faktor Internal/External	S/O	W/T	Consistency Index	Inconsistency Index
1	Faktor Internal				
	Strength (S)	0,068	2,167	0,147	
	Weakness (W)	0,099	2,450	0,243	
	AV-P-S/AV-P-W	0,687	a		(a-b)
	AV-U-W/AV-U-S		1,131	b	0,444
2	Faktor Eksternal				
	Opportunity (O)	0,088	2,700	0,238	
	Threat (T)	0,079	2,500	0,198	
	AV-P-O/AV-P-T	1,114	c		(c-d)
	AV-U-T/AV-U-O		0,926	d	0,188

Sumber : Hasil Pengolahan Data Analisa SWOT PTPN XIV (2008)

Dari Tabel 5.9 dapat diketahui :

- *Inconsistency index* pengisian kuesioner untuk faktor internal (S & W) adalah 0,444
- *Inconsistency index* pengisian kuesioner untuk faktor eksternal (O & T) adalah 0,188

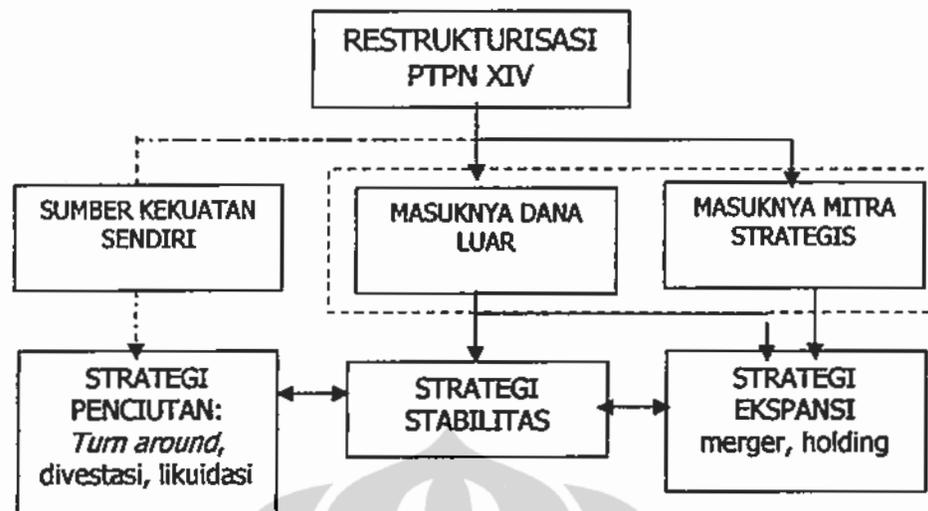
V.1. 4. Kajian Hasil SWOT PTPN XIV (Persero)

Berdasarkan hasil Analisis SWOT yang dituangkan dalam Grafik Delphi, PTPN XIV (Persero) berada pada posisi Kuadran II Stabilitas (*Stability*) dengan skor EFE 0,429 dan IFE -0,127 (dalam skala nilai 4 sampai dengan -4). Menurut Muhammad (2006 : IV.59) dalam rangka penyehatan perusahaan, penting sekali kita mengetahui posisi perusahaan saat ini agar kita mampu mengetahui sebab utama sakitnya perusahaan dan lebih penting lagi agar kita dapat menentukan pilhan strategi penyehatan (*recovery strategy*) yang diperlukan. Berdasarkan sebabnya, penyakit perusahaan dapat dibedakan menjadi dua kategori. Kategori pertama adalah kategori penyakit yang timbul karena faktor internal perusahaan, disebut penyakit tipe-R. Sedangkan kategori kedua adalah kategori penyakit yang disebabkan karena faktor eksternal perusahaan, disebut penyakit tipe-K. Perbedaan tersebut memiliki implikasi lanjutan pada perbedaan strategi penyehatan perusahaan sesuai sebab sakitnya.

Dalam posisi perusahaan di kuadrat II SWOT seperti yang dialami PTPN XIV (Persero) saat ini, maka tidak banyak hal yang dapat dilakukan perusahaan. Strategi utamanya adalah mengupayakan bagaimana posisi perusahaan bisa bertahan dan memastikan perusahaan tidak menuju ke arah kebangkrutan. Kebijakan restrukturisasi internal menjadi pilihan utama yang bertujuan agar kinerja operasional perusahaan dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal yang terkait pada kuadran II (kuadran WO) pada Tabel Matriks IFAS-EFAS di atas, maka diperlukan langkah-langkah restrukturisasi internal yang dapat segera dilaksanakan, yaitu :

- a. Memastikan mampu mempertahankan *captive market* yang ada dengan fokus pada pengembang bisnis gula & kelapa sawit.
- b. Manajemen anggaran yang ketat dengan disiplin anggaran dan penggunaan anggaran secara efisien
- c. Optimalisasi dukungan pemerintah dengan mengajukan restrukturisasi hutang dan negosiasi pengubahan hutang PTPN XIV (Persero) menjadi penyertaan modal negara kepada PTPN XIV (Persero).
- d. Optimalisasi sinergi dan partnership BUMN serta mitra strategis lainnya yang memiliki dana, teknologi dan menguasai pasar.
- e. Restrukturisasi organisasi bisnis dan penataan SDM

Dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan dan potensi peluang dan faktor eksternal lain yang tersebut di atas, maka untuk strategi korporatnya dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dan membangun daya tumbuh secara berkelanjutan, dimungkinkan mengembangkan dua alternatif strategi perusahaan dengan persyaratan. Strategi pertama merupakan strategi kombinasi antara stabilitas dan pertumbuhan ditetapkan apabila perusahaan dapat mendapatkan dana segar dan atau partner usaha yang kredibel. Strategi kedua adalah strategi kombinasi stabilitas dan penciutan dipilih apabila dana luar dan atau partner tidak dapat diperoleh.



Gambar 5.2. Skenario Strategi Penyehatan PTPN XIV (Persero)

a. Skenario A (Hanya Mengandalkan Kekuatan Sendiri)

Apabila perusahaan hanya mengandalkan kekuatan sendiri, sedangkan kondisi keuangan perusahaan lima tahun terakhir *illiquid* yang menyebabkan berbagai kegiatan operasional mengalami penurunan, maka strategi yang dapat dilakukan adalah strategi penciutan, yaitu melakukan *turn around*, divestasi, dan atau likuidasi.

Pemilihan strategi ini hanya mampu mengatasi kesulitan perusahaan dalam jangka pendek saja, tetapi dalam jangka menengah/panjang akan mengarah kepada kebangkrutan perusahaan. Dengan kekuatan sendiri perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek internal maupun terhadap pihak ketiga. Pada kondisi seperti ini dan berdasar pada rasio solvabilitas tahun 2006 sebesar 96%, maka tanpa dukungan dana luar/mitra strategis perusahaan secara ekonomis tidak mampu menjalankan bisnis.

b. Skenario B (Mendapatkan Dana Segar/ *Strategic Partner*)

Apabila perusahaan memperoleh dana segar dalam jumlah yang cukup dan atau mitra strategis yang kredibel, maka perusahaan dapat menerapkan strategi kombinasi: yaitu strategi ekspansi untuk bisnis gula dan

kelapa sawit, strategi stabilitas untuk karet dan kakao, dan strategi penciutan untuk bisnis-bisnis yang tidak prospektif atau non operasional yang tidak menarik investor/mitra strategis.

Masuknya dana segar dan atau kemitraan difokuskan untuk bisnis gula dan kelapa sawit yang dalam jangka pendek segera memberikan imbal hasil (*quick return*). Dana tersebut juga dimanfaatkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis karet dan kakao. Penciutan dapat dilakukan bersamaan dengan strategi yang lain bagi bisnis-bisnis lain yang kurang atau tidak prospektif. Selanjutnya strategi ekspansi dapat ditempuh setelah proses restrukturisasi internal menghasilkan kinerja yang baik. Kebijakan merger/konsolidasi dan holdingisasi dapat menjadi alternatif pilihan kebijakan dalam penerapan strategi ekspansi tersebut.

Strategi dan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) yang dipaparkan di atas dapat dijalankan dengan digunakan beberapa asumsi umum yang didasarkan pada prakiraan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang seperti yang dijelaskan pada bagian berikutnya :

- a. Dukungan penuh dari *shareholder* baik secara moral maupun material, khususnya dalam pencarian dana untuk restrukturisasi hutang dan modal perusahaan, revaluasi aset, serta aktif membantu penyelesaian masalah-masalah keuangan yang dihadapi perusahaan.
- b. Semangat dan tekad yang tinggi dari manajemen dan karyawan untuk menyehatkan perusahaan serta pengembangan nilai-nilai bisnis menjadi budaya perusahaan dan perilaku jajaran manajemen maupun karyawan perusahaan,
- c. Ketaatan pada sistem dan prosedur yang telah ditetapkan manajemen, khususnya dalam menjaga atau menjamin tercapainya produktivitas dan efisiensi yang diharapkan,
- d. Stabilitas politik nasional mantap selama lima tahun mendatang, yang berpengaruh terhadap stabilitas politik di daerah, dan ketegangan di daerah konflik menurun, sehingga kondusif bagi perkembangan dunia usaha;
- e. Otonomi daerah dan pelaksanaan Perda (Peraturan Daerah) mendukung tumbuh kembangnya dunia usaha, khususnya usaha perkebunan;

- f. Peraturan perundang-undangan yang mendukung pengembangan iklim usaha yang kondusif;
- g. Program revitalisasi perkebunan (Gula, Sawit, Karet, dan Kakao) dapat diimplementasikan;
- h. Program pembangunan Wilayah/ Kawasan Timur Indonesia mendapat prioritas,
- i. Dukungan Pemerintah Daerah Tingkat I, khususnya Provinsi-Provinsi di pulau Sulawesi dalam realisasi implementasi pembangunan perkebunan *Celebes Belt*,
- j. Pembangunan sarana dan prasarana terus dilakukan, sehingga jaringan transportasi, komunikasi, informasi semakin tersedia secara luas dan mendukung perkembangan dunia usaha,
- k. Inflasi diperkirakan tidak lebih dari 8% per tahun, Nilai tukar rupiah stabil selama 5 tahun mendatang, berada pada kisaran Rp 9.000,- sampai dengan Rp 9.500,- per US\$1,
- l. Peraturan dan sistem perpajakan yang berlaku mendukung perkembangan dunia usaha,
- m. Tersedia dukungan dana dari pihak ketiga, baik perbankan maupun lembaga keuangan non bank dari dalam maupun luar negeri,
- n. Akseptabilitas masyarakat terhadap keberadaan perusahaan perkebunan tinggi, Perilaku masyarakat lebih kondusif bagi bisnis perkebunan,
- o. Semakin tersedia teknologi unggul yang dapat dimanfaatkan di bidang agrobisnis perkebunan,

Sasaran pengembangan bisnis/produk untuk lima tahun ke depan, perusahaan fokus kepada dua bisnis utama, yaitu pada bisnis gula dan kelapa sawit. Sedangkan karet dan kakao diposisikan sebagai pendukung (*cash cow*). Hal ini disarankan dengan pertimbangan kondisi internal, potensi pasar dan potensi tanaman sendiri. Bisnis yang lain diposisikan sebagai bisnis penunjang. Perusahaan difokuskan untuk meningkatkan daya saing produk gula dan kelapa sawit sekaligus meningkatkan produksi dan kontribusi terhadap total penjualan.

V.2. KAJIAN HASIL DAN ANALISA AHP PTPN XIV (Persero)

AHP merupakan salah satu model untuk pengambilan keputusan yang dapat membantu kerangka berpikir manusia. Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Pada dasarnya AHP adalah metode yang memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur kedalam kelompok-kelompoknya, mengatur kelompok-kelompok tersebut kedalam suatu hirarki; memasukan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dan melakukan perbandingan relatif dan akhirnya dengan suatu sintesa ditentukan elemen mana yang mempunyai prioritas tertinggi. Atau dengan kata lain, prinsip metode AHP adalah memberikan bobot tiap faktor, variabel, indikator satu sama lainnya. Bobot yang lebih besar dari suatu variabel, menunjukkan variabel yang lebih penting dibandingkan variabel lainnya.

V.2. 1. Penyusunan Hirarki AHP

Salah satu tahapan penting dalam metode AHP adalah pembuatan hirarki AHP. Pembuatan hirarki, menurut Permadi (2002), merupakan proses yang menggabungkan antara seni (*art*) dan kemampuan ilmiah. Artinya pembuatan hirarki tidak semata berkaitan dengan kemampuan ilmiah saja namun juga ada unsur seni dalam merancang hirarki tersebut. Dalam praktiknya, pembuatan hirarki AHP idealnya melibatkan responden (*expert*) yang akan dimintai penilaiannya (*judgment*). Penentuan responden menjadi persoalan mendasar yang dapat mempengaruhi semua proses penelitian. Responden harus memenuhi kategori *expert*. Tentu saja bukan berarti pakar secara akademik dengan deretan gelar akademik belaka. Namun justru yang terpenting dalam definisi *expert* dalam konteks AHP adalah orang atau pihak yang memiliki wawasan dan atau pengetahuan tentang permasalahan secara mendalam. Responden dalam penelitian ini dipilih mereka yang dianggap ahli dan memahami tentang kebijakan yang terkait dengan PTPN XIV (Persero).

Para responden dilibatkan untuk memeriksa apakah hierarki yang dibuat oleh peneliti sesuai atau tidak.

Hierarki yang telah dibentuk selanjutnya diajukan kepada responden untuk dinilai. Setelah semua responden sepakat akan bentuk hirarki yang diajukan, barulah mereka menyatakan persepsinya melalui sebuah kuesioner. Pengisian kuesioner ini dilakukan secara terpisah (bukan konsensus) karena diharapkan setiap responden dapat memberikan hasil yang lebih baik tanpa adanya campur tangan orang lain. Diasumsikan juga bahwa rata-rata penilaian dari semua responden adalah sama, artinya peran setiap responden adalah sama (mempunyai bobot yang sama).

Dalam konteks penelitian ini, peneliti berupaya untuk membuat rancangan hirarki awal yang akan dibahas dan didiskusikan dengan responden sebelum tahap penilaian. Selanjutnya bahan tersebut dibahas bersama responden secara objektif mengenai strategi dan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero). Dari hasil pembahasan tersebut, selanjutnya disusun menjadi hirarki dan dibuatkan kuisisioner untuk keperluan tahap penilaian. Secara garis besar, pembahasan hirarki dengan responden menghasilkan bentuk dan gambaran hirarki sebagai berikut :

1. Tujuan : Strategi dan Kebijakan Penyehatan BUMN (PTPN XIV (Persero))
2. Faktor Strategis :
 - a. Dukungan Share Holders (kode : DSH)
 - b. Kondisi Keuangan (kode : KEU)
 - c. Komitmen Stake Holders (kode : KST)
 - d. Kompetensi SDM (kode : SDM)
 - e. Kondisi Eksternal (kode : EKS)
3. Kriteria Keputusan :
 - a. Prospektif (kode : PRO)
 - b. Aplikatif (kode : APL)
 - c. Minim Kendala (kode : KEN)
4. Alternatif Kebijakan :
 - a. Merger/Konsolidasi (kode MER)
 - b. Holdingisasi (kode : HOL)
 - c. Status Quo/Restrukturisasi Internal (kode : QUO)
 - d. Akuisisi/Divestasi (kode : AKU)
 - e. Likuidasi (kode : LKD)

V.2. 2. Hasil Pengolahan Data Analisa AHP PTPN XIV.

Dalam tesis ini penulis menggunakan lebih dari satu responden yang dianggap *expert* dengan pertimbangan agar proses penentuan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) dapat dirumuskan dari berbagai sudut pandang. Dalam penelitian ini, sebanyak delapan belas responden bersedia terlibat dalam analisa AHP. Responden tersebut terdiri dari unsur-unsur *shareholders* yang meliputi pejabat Kementerian BUMN, Dewan Komisaris PTPN XIV (Persero), Dewan Direksi PTPN XIV (Persero) dan anggota komisi VI DPR-RI yang membidangi BUMN.

Selanjutnya responden tersebut mengisi kuisioner secara terpisah untuk memberikan independensi dalam proses penilaian hirarki AHP. Sebanyak delapan belas responden tersebut telah menjawab kuesioner penilaian AHP dengan lengkap. Berdasarkan hasil jawaban tersebut, setelah dilakukan pengolahan data lebih lanjut dengan menggunakan *software expert choice*, maka diketahui bahwa nilai inkonsistensi dari lima belas responden dibawah 0,1, sedangkan 3 (tiga) responden lainnya mempunyai inkonsistensi lebih besar dari 0,1. Berdasarkan syarat inkonsistensi AHP, maka responden yang dapat diolah lebih lanjut dan dimasukkan dalam penentuan hierarki adalah sebanyak lima belas responden yang mempunyai inkonsistensi di bawah 0,1.

Langkah berikutnya adalah melakukan perhitungan akhir yang merupakan pendapat gabungan dari responden yang memenuhi persyaratan rasio inkonsistensi dengan menggunakan rata-rata ukur. Total perhitungan akhir dari para responden diperoleh dengan menggunakan rata-rata ukur geometrik atau *geometric mean* dari setiap nilai sel perbandingan antar elemen pada masing-masing responden. Adapun rumus rata-rata ukur dengan n responden = 15 adalah sebagai berikut :

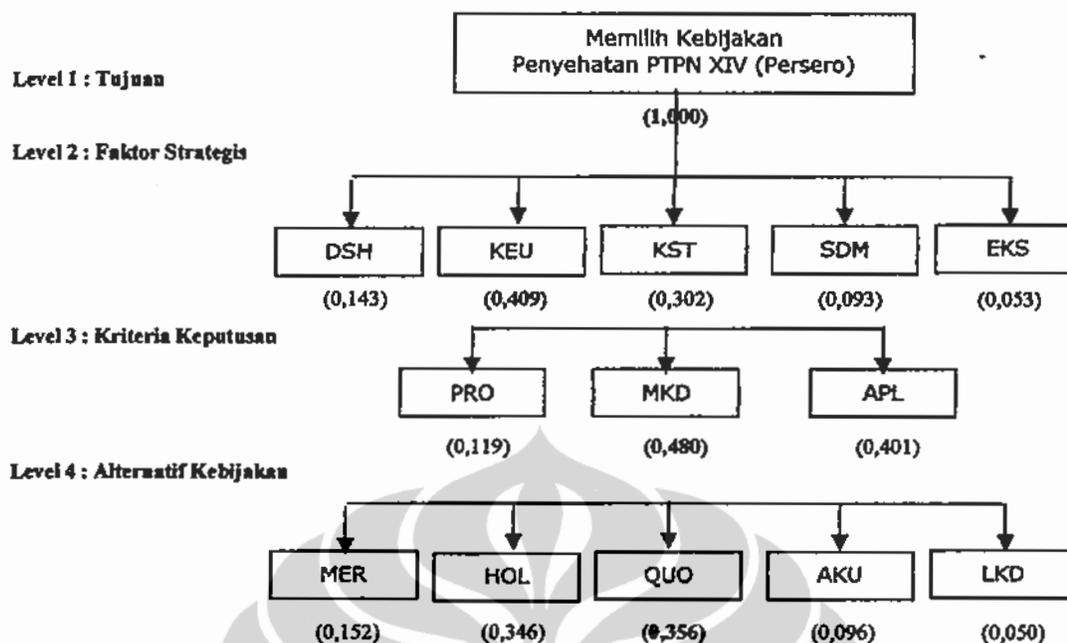
$$AW = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times a_3 \times \dots \times a_{15}} \dots \dots \dots (5.1)$$

Notasi a adalah nilai setiap sel matriks perbandingan antar elemen pada masing-masing responden. Sedangkan AW adalah hasil nilai akhir (penilaian gabungan) dari seluruh responden. Hasil perhitungan pendapat gabungan responden selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5. Pendapat gabungan tersebut selanjutnya diolah kembali dengan program *expert choice* untuk mendapatkan bobot prioritas masing-masing faktor hirarki. Rekapitulasi hasil pengolahan data AHP dan bobot prioritas masing-masing faktor hirarki selengkapnya tersaji pada Tabel 5.10 dan Gambar 5.3 berikut ini :

Tabel 5.10. Rekapitulasi Data Hasil Analisa AHP PTPN XIV (Persero)

HIRARKI/INDIKATOR (1)	BOBOT PRIORITAS (2)	Nilai λ (3)
Level 1. Tujuan		
○ Memilih Kebijakan Penyehatan PTPN XIV (Persero)	1,000	0,010
Level 2. Faktor Strategis		
○ Dukungan Share Holders	0,143	0,050
○ Kondisi Keuangan	0,409	
○ Komitmen Stake Holders	0,302	
○ Kompetensi SDM	0,093	
○ Kondisi Eksternal	0,053	
Level 3. Kriteria Keputusan		
○ Prospektif	0,119	0,018
○ Minim Kendala	0,480	
○ Aplikatif	0,401	
Level 4. Alternatif Kebijakan		
○ Merger/Konsolidasi	0,152	0,043
○ Holdingisasi	0,346	
○ Status Quo/Restrukturisasi Internal	0,356	
○ Akuisisi/Divestasi	0,096	
○ Likuidasi	0,050	

Sumber : Hasil Pengolahan Data AHP PTPN XIV Persero (2008)



Gambar 5.3. Hasil Pengolahan Data AHP Kebijakan Penyehatan PTPN XIV (Persero)

V.2. 3. Kajian Hasil AHP PTPN XIV (Persero)

Berdasarkan hasil dari rekapitulasi data pengolahan AHP yang disajikan di atas dapat dicermati bahwa faktor strategis yang paling dominan dipertimbangkan dalam penentuan strategi dan kebijakan penyehatan PTPN XIV Persero adalah faktor kondisi keuangan. Menurut penilaian responden, kondisi keuangan merupakan faktor yang paling penting dan strategis dengan nilai bobot 0,409 (total bobot 1,000). Faktor strategis kedua adalah faktor komitmen *stake holders* PTPN XIV (Persero) dengan nilai bobot 0,302. Data tersebut menegaskan besarnya pengaruh kondisi keuangan dalam penentuan kebijakan strategis perusahaan. Kondisi keuangan akan menentukan posisi bersaing dan kekuatan perusahaan dalam merumuskan strategi secara efektif. Faktor kondisi keuangan sering mengubah strategi yang telah disusun dan mengubah rencana implementasi. Dalam kasus hirarki penyehatan PTPN XIV (Persero), faktor kondisi keuangan tidak hanya terkait kondisi keuangan perusahaan, tetapi juga menyangkut bagaimana kondisi

keuangan pemerintah sebagai pemegang saham (*shareholders*) PTPN XIV (Persero). Temuan lain dalam data tersebut di atas adalah faktor komitmen *stakeholders* PTPN XIV (Persero) sebagai faktor kedua yang memiliki peran strategis dalam upaya penyehatan perusahaan. Komitmen manajemen dan karyawan PTPN XIV (Persero) merupakan faktor kunci karena perannya sebagai aktor dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dari kebijakan itu sendiri. Kinerja, motivasi dan kesungguhan manajemen dan karyawan dalam melaksanakan setiap kebijakan akan sangat menentukan tingkat keberhasilan program penyehatan perusahaan

Pada hirarki level ke-3 yang berisi kriteria keputusan, hasil perhitungan dan analisa data menunjukkan bahwa kriteria **minim kendala** merupakan kriteria keputusan yang paling **diprioritaskan** dalam pertimbangan dengan nilai bobot 0,480 (skala 1,000). Responden memberikan penilaian bahwa kriteria **minim kendala** menjadi pilihan utama kriteria karena diharapkan kebijakan yang akan diambil tidak menemui kesulitan, hambatan atau penolakan dalam pelaksanaannya. Apabila hal tersebut dapat diminimalisir, maka tentunya akan memberikan keuntungan dan kemudahan karena program dapat dilaksanakan sesuai rencana sehingga target kinerja dapat dipenuhi dengan maksimal dan tepat waktu. Selanjutnya responden memberikan penilaian kriteria **aplikatif** dengan nilai bobot 0,405 sebagai kriteria keputusan prioritas kedua yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan kebijakan. Fakta data ini mencerminkan pentingnya memastikan bahwa kebijakan yang akan diambil mampu dan dapat dilaksanakan oleh manajemen dan karyawan PTPN XIV (Persero). Sehebat dan seanggih apapun suatu strategi dan kebijakan, akan menjadi sia-sia apabila ternyata strategi tersebut tidak mampu atau bahkan tidak dapat diimplementasikan. Olehnya itu, responden menekankan penting sekali memastikan suatu strategi dan kebijakan aplikatif, yaitu mampu, dapat dan mudah dilaksanakan di level operasional dan atau di level strategis.

Untuk alternatif kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero), hasil rekapitulasi data pengolahan AHP menunjukkan kecenderungan responden memilih kebijakan *status-quo/restrukturisasi internal* sebagai kebijakan

prioritas pertama dengan nilai bobot 0,356 (skala 1,000) dan kebijakan **holdingisasi** sebagai kebijakan prioritas kedua dengan nilai bobot 0,346. Kebijakan *status-quo/restrukturisasi* internal menjadi pilihan utama karena minimnya kendala dalam pelaksanaannya serta lebih mungkin dan dapat dilaksanakan. Restrukturisasi internal merupakan proses pengkajian ulang dan evaluasi kinerja internal perusahaan yang bertujuan agar kinerja operasional menjadi efektif dan efisien dan strategi kebijakan perusahaan menjadi lebih fokus sehingga perusahaan mampu berjalan dengan baik dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, dijelaskan bahwa restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, yang pada akhirnya dapat memberikan manfaat berupa peningkatan penerimaan negara dari dividen dan pajak, serta mampu menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen dan memudahkan pelaksanaan privatisasi. Ruang lingkup dari program ini meliputi restrukturisasi sektoral dan restrukturisasi korporasi. Restrukturisasi sektoral dilaksanakan sesuai kebijakan sektor dan/atau peraturan perundang-undangan yang mengatur sektor yang bersangkutan. Restrukturisasi sektoral meliputi peningkatan intensitas persaingan usaha, terutama di sektor-sektor yang terdapat monopoli, baik yang diregulasi maupun monopoli alamiah, penataan hubungan fungsional antara pemerintah selaku regulator dan BUMN selaku badan usaha, termasuk di dalamnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik. Restrukturisasi perusahaan/korporasi adalah restrukturisasi internal perusahaan yang bersangkutan yang mencakup keuangan, organisasi/ manajemen, operasional, termasuk sistem dan prosedur di perusahaan yang bersangkutan.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa dalam posisi perusahaan seperti saat ini dimana faktor kelemahan perusahaan lebih besar, maka kebijakan restrukturisasi internal menjadi pilihan yang paling mungkin segera dapat dilaksanakan agar kondisi perusahaan minimal dapat dipertahankan. Strategi bisnis Perusahaan diarahkan untuk menghasilkan produk-produk bisnis yang mampu bersaing di industrinya. Dari gambaran portofolio bisnis PTPN XIV (Persero) yang ada saat ini, maka bisnis-bisnis dikelompokkan menjadi tiga, yaitu bisnis inti (*core business*) yang terdiri dari unit usaha gula dan kelapa sawit; bisnis pendukung yaitu karet dan kakao; dan bisnis penunjang yang terdiri dari kelapa dan ternak. Langkah-langkah utama restrukturisasi internal yang ditempuh perusahaan adalah :

1. Pengurangan kerugian pada awal tahun pertama dan peningkatan laba pada tahun-tahun berikutnya,
2. Menghilangkan kendala internal terbesar adalah dengan restrukturisasi hutang dan modal serta perbaikan sistem manajemen keuangan yang efektif dan efisien.
3. Pengelolaan bisnis PTPN XIV (Persero) difokuskan kepada dua *core business*, yaitu gula dan kelapa sawit yang memiliki potensi terbesar dari bisnis-bisnis lainnya dan peluang pasar (permintaan dan harga) tertinggi.
4. Membangun kegiatan operasional perusahaan yang baik (*internal business process*) melalui:
 - a. Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan bisnis gula,
 - b. Mengoptimalkan kapasitas pabrik kelapa sawit (PKS) yang sudah ada dan pembangunan PKS baru,
 - c. Intensifikasi dan efisiensi pengelolaan kebun kelapa sawit,
 - d. Eksploitasi produksi karet,
 - e. Optimalisasi produksi tanaman kakao,
 - f. Eksploitasi produksi kelapa,
 - g. Kemitraan dengan pihak ketiga untuk pengembangan bisnis ternak,

4. Mencari mitra strategis yang memiliki dana, teknologi, dan akses pasar dan melakukan kerjasama untuk memperbesar peluang sehat, tumbuh dan berkembangnya perusahaan.
5. Penciptaan iklim kerja yang kondusif dengan menjalankan *corporate code of conduct* secara konsisten pendayagunaan sumber daya perusahaan secara tepat sasaran (*base on results*) dengan tetap mengacu kepada sistem dan prosedur serta pelaksanaan proses bisnis yang optimal,
6. Reformasi organisasi kerja dengan penempatan SDM yang kompeten sesuai dengan efektivitas pencapaian sasaran strategis bisnis perusahaan

Kebijakan **holdingisasi** merupakan kebijakan prioritas kedua dengan nilai bobot 0,346. Data menunjukkan bahwa nilai bobot prioritas kedua alternatif kebijakan ini sangat tipis perbedaannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang lebih mendalam dengan responden, umumnya responden memberikan penjelasan tambahan bahwa untuk lebih efektif dan efisien rencana kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero), maka kebijakan *status-quo/restrukturisasi* internal dan kebijakan **holdingisasi** hendaknya dijadikan suatu paket kebijakan penyehatan perusahaan secara berkelanjutan. Tahap pertama dilaksanakan terlebih dahulu proses **restrukturisasi internal**, kemudian tahap berikutnya dilaksanakan proses **holdingisasi**. Intinya perusahaan disehatkan dulu dengan program **restrukturisasi** dan selanjutnya untuk upaya profitisasi dapat dilakukan dengan berbagai pilihan kebijakan, salah satunya adalah kebijakan **holdingisasi**.

Dengan kebijakan **holdingisasi**, maka PTPN XIV (Persero) dapat dengan segera menjadi perusahaan *bankable* karena secara teknis PTPN XIV (Persero) dapat menggunakan aset perusahaan holding sebagai jaminan aset yang lebih besar. Hal tersebut menjadi suatu pilihan kebijakan yang menarik karena faktanya saat ini pun pemerintah sebagai *shareholders* PTPN XIV (Persero) tidak mempunyai kemampuan menyediakan dana tambahan sebagai penyertaan modal negara (PMN) yang diperlukan bagi penyehatan PTPN XIV (Persero). Namun sekiranya pemerintah mampu menyediakan PMN, dana tersebut dipastikan memerlukan waktu yang lama untuk merealisasikan karena proses birokrasi dan harus mendapatkan persetujuan DPR sebagai lembaga

legislatif. Sementara dana tersebut dibutuhkan segera karena proses bisnis berjalan terus dan kebutuhan modal kerja tidak dapat ditunda. Dengan kebijakan holdingisasi, hambatan tersebut dapat dikurangi dengan adanya pembagian tugas yang jelas antara perusahaan holding dan anak perusahaan. Hal-hal yang bersifat strategis menjadi tugas perusahaan holding, sedangkan anak perusahaan fokus mengurus hal-hal yang bersifat operasional. Dengan demikian intervensi pada proses internal dan operasional perusahaan dapat dikurangi. Pada gilirannya apabila anak perusahaan bermasalah, maka penanganannya cukup dilakukan oleh perusahaan holding sehingga prosesnya lebih cepat dan mudah. Namun kebijakan holdingisasi tidak mudah dilaksanakan karena banyak hambatannya baik internal maupun eksternal perusahaan. Apabila kebijakan holdingisasi dapat dilaksanakan, maka PTPN XIV (Persero) berpotensi bergabung membentuk holding BUMN Perkebunan bersama 14 perusahaan BUMN perkebunan lainnya.

Kebijakan holdingisasi merupakan salah satu rangkaian besar dari strategi dan kebijakan Kementerian Negara BUMN dalam upaya pembinaan dan pembenahan BUMN menjadi korporasi yang sehat, kompetitif dan berdaya saing tinggi. Visi Kementerian BUMN adalah menyelesaikan pembentukan perusahaan *holding* induk (*superholding company*) BUMN yang menjadi payung pengelola perusahaan-perusahaan BUMN agar dapat menggerakkan proses penciptaan nilai tambah (*value creation process*) bagi sebesar-besarnya kepentingan masyarakat luas. Perusahaan *holding* induk BUMN tersebut sebagai sebuah *superholding* akan membawahi perusahaan-perusahaan atau perusahaan *holding* dalam struktur korporasi modern. Perusahaan holding induk akan dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO) yang melaporkan kinerja perusahaan kepada Presiden/Menteri Negara BUMN. Perusahaan *holding* induk (*superholding company*) BUMN akan membawahi beberapa perusahaan *sub-holding* sesuai sektor bisnisnya.

Keberadaan perusahaan *holding* induk BUMN akan memberikan banyak manfaat dalam proses pengelolaan BUMN. Perusahaan BUMN dapat dikelola sepenuhnya berdasarkan prinsip pengelolaan korporasi dan tidak lagi berbasis birokrasi dengan pendekatan penganggaran yang dalam satu dan lain

hal terkait dengan APBN seperti sekarang ini. Konsolidasi ke dalam *holding* induk BUMN memungkinkan proses alokasi sumber daya finansial dan sumber daya manusia secara lebih fleksibel dan dinamis dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Sebagai contoh, dalam pemanfaatan sumber daya finansial, dividen yang diperoleh dari suatu perusahaan BUMN dapat digunakan untuk mendanai investasi yang sangat prospektif di perusahaan BUMN lainnya secara langsung tanpa didahului mekanisme penganggaran pemerintah. Misalnya perusahaan yang bergerak di sektor perkebunan, perusahaan induk dapat mengambil dividen dari sebuah perusahaan BUMN perkebunan yang bergerak di sub sektor yang bersifat *cash cow* untuk diinvestasikan kembali pada perusahaan BUMN perkebunan lainnya yang bergerak di sub sektor yang bersifat *growing* atau *rising star* sehingga memberikan nilai tambah yang jauh lebih besar secara keseluruhan. Hal tersebut berbeda dengan kondisi sekarang, di mana dividen harus disetorkan terlebih dahulu ke kas Negara melalui mekanisme APBN dan apabila akan digunakan untuk investasi kepada perusahaan lainnya harus melalui mekanisme Penyertaan Modal Negara (PMN) yang memerlukan proses dan waktu yang relatif lama dibandingkan dengan ketersediaan momentum investasi. Sebagai sebuah badan usaha, pengelolaan BUMN dituntut sebuah keseimbangan antara kecepatan dan kehati-hatian dalam memutuskan sebuah keputusan bisnis maupun implementasinya.

Pengelolaan BUMN sepenuhnya dengan cara korporasi bermakna bahwa perusahaan induk *holding* BUMN tidak akan melakukan *micro-manage*, akan tetapi benar-benar bertindak sebagai pemegang saham dari perusahaan-perusahaan negara yaitu melakukan *macro-manage*. Proses *macro-management* diimplementasikan dalam bentuk penetapan target, penciptaan kerangka kerja implementasi, serta pemberian dukungan sumber daya korporasi pada saat implementasi sesuai dengan kebutuhan. Perusahaan *holding* induk BUMN menjalankan prinsip-prinsip korporasi dan tidak bersifat birokratis. Dengan demikian perusahaan *holding* induk BUMN akan lebih leluasa bergerak sebagaimana perusahaan-perusahaan swasta pada umumnya dan terbebas dari campur tangan dan intervensi dari pihak-pihak lain selain

organ perusahaan. Namun untuk mewujudkan hal tersebut tidak mudah. Harus disadari sepenuhnya bahwa secara umum BUMN masih menghadapi berbagai permasalahan strategis, baik yang berkaitan dengan BUMN itu sendiri maupun yang berkaitan dengan pemerintah selaku pemegang saham maupun regulator. Masalah-masalah strategis tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja, *value* dan daya saing BUMN.

Untuk mewujudkan kebijakan holdingisasi sebagai langkah strategis menggenjot kinerja BUMN yang kompetitif dan berdaya saing, maka diperlukan suatu *roadmap* tahapan tindakan. Tahap awal yang dilakukan adalah melakukan klasifikasi dan pemetaan BUMN sesuai fungsinya. Pemerintah sebagai *shareholders* BUMN harus secara tegas mampu memetakan mana BUMN yang difungsikan sebagai entitas komersial/*business oriented* dan mana BUMN yang mengembang tugas sebagai agen sosial/*public service obligation* (PSO). Pemetaan ini penting sekali karena akan memperjelas orientasi dan tujuan perusahaan sesuai fungsi yang diembannya. BUMN yang berorientasi pada entitas komersial (*business oriented*) akan memiliki *mindset* kapitalisme yang fokus untuk menghasilkan profit sebanyak-banyaknya. Sementara BUMN yang mengemban tugas sebagai agen sosial (*public service obligation*, PSO) ditekankan pada penyediaan layanan barang dan jasa berkualitas kepada publik, bukan untuk tujuan komersial. Setelah pemetaan selesai dilakukan, barulah dapat melangkah pada proses holdingisasi. Proses holdingisasi dapat dilakukan dengan awalnya membentuk perusahaan holding induk (BUMN *Superholding*) dan kemudian membentuk perusahaan *sub-holding* sektoral atau dibentuk dulu perusahaan *sub-holding* sektoral dan kemudian selanjutnya dibentuk perusahaan holding induk. Kementerian BUMN bertugas melaksanakan proses transisi menuju BUMN *Superholding* dan ketika sudah terbentuk, maka Kementerian BUMN dapat ditiadakan atau dihapuskan.

V.3. KAJIAN EKONOMI KEBIJAKAN PENYEHATAN PTPN XIV (Persero)

Kondisi kinerja PTPN XIV (Persero) sejak awal berdirinya hingga saat ini kurang sehat. Hal ini ditandai dengan rendahnya pencapaian nilai ROA dan ROE karena perusahaan tidak *likuid* dan tidak *bankable* serta mengalami defisit *cash flow* untuk operasional perusahaan. Kondisi tersebut disebabkan antara lain dari akumulasi *miss management* serta *overpriced investment* di masa lampau. Hal ini terjadi karena motif keberadaan perusahaan bukan semata karena motif dan tujuan ekonomi dalam rangka memaksimalkan laba, tetapi juga dibebani tugas-tugas *public service* dari pemerintah sebagai pemilik perusahaan.

Apabila kita menggunakan sudut pandang yang sempit bahwa sehat dan tidaknya perusahaan adalah urusan pemilik atau pemegang saham perusahaan. Pemilik perusahaan adalah pihak yang paling berkepentingan karena merekalah yang secara transparan menikmati dan menanggung implikasi sehat tidaknya perusahaan. Jika perusahaan sehat, maka pemilik akan memperoleh pembagian laba (*dividen*) dan kekayaan mereka bertambah karena laba modal (*capital gain*) yang diperoleh dari kemungkinan peningkatan harga saham di pasar. Demikian pula sebaliknya, jika perusahaan sakit, maka yang merasakan secara langsung akibat ketidakehatannya adalah pemiliknya. Pemilik tidak mendapatkan dividen dan mengalami kerugian modal (*capital loss*). Kalaulah ada pihak lain yang berkepentingan dengan sehat tidaknya perusahaan adalah manajemen, karyawan dan kreditor. Namun demikian hendaknya disadari bahwa ada kemungkinan yang cukup besar implikasi ketidakehatan perusahaan dapat berdampak keluar dan bukan hanya terkait ekonomi mikro semata. Efek ketidakehatan perusahaan dapat berpengaruh secara signifikan sampai pada ekonomi makro dan mempengaruhi kehidupan masyarakat pada umumnya. Masyarakat dapat kehilangan pekerjaan yang pada gilirannya dapat menimbulkan tingkat pengangguran yang tinggi. Jika keadaan tersebut berlanjut berkepanjangan, maka dapat menimbulkan kerawanan masyarakat. Ketidakehatan perusahaan

juga dapat mengganggu kinerja pemerintah dalam menjaga stabilitas ekonomi makro.

Dalam melihat perspektif kasus penyehatan PTPN XIV (Persero) sebagai salah satu perusahaan negara yang merupakan milik dari pemerintah, masalah ini seharusnya menjadi prioritas untuk dicarikan solusinya. Ada dua alasan mengapa hal tersebut sangat *urgent* untuk dipecahkan; pertama karena keterkaitan pemerintah sebagai pemilik perusahaan. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa sehat tidaknya perusahaan sebenarnya urusan sang pemilik. Namun kondisi ini menjadi lain jika kita melihat perspektif sebagai perusahaan negara, dimana negara atau pemerintah merupakan pemilik dan pemegang saham perusahaan tersebut. Artinya dampak sehat tidaknya perusahaan negara akan membawa implikasi positif atau negatif yang lebih tinggi karena terkait langsung dengan sisi penerimaan negara. Alasan kedua terkait dampak lanjutan yang ditimbulkan ketidaksehatan perusahaan, yang mampu mempengaruhi kinerja ekonomi makro. Ketidaksehatan perusahaan jangka panjang akan menyebabkan terganggunya mayoritas aktifitas ekonomi masyarakat yang bergelut di sektor pertanian dan perkebunan sehingga pertumbuhan ekonomi Kawan Timur Indonesia (KTI) terhambat. Implikasi jangka panjang lainnya adalah karena perusahaan tidak dapat melunasi kewajibannya, maka dapat memicu kehancuran industri perbankan yang bisa saja menyebabkan kerusakan keseluruhan sistem sektor keuangan. Dengan dua alasan yang telah dikemukakan di atas, maka sudah seharusnya pemerintah mengambil langkah-langkah taktis untuk mencari solusi penyehatan PTPN XIV (Persero), baik dalam konteks sebagai pemilik perusahaan maupun dalam konteks sebagai pengelola negara yang melakukan intervensi demi menjaga stabilitas ekonomi makro.

Bila diasumsikan pemerintah mendukung kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero), maka restrukturisasi hutang dan modal menjadi agenda utamanya sehingga perusahaan menjadi bankable kembali. Dengan langkah tersebut, PTPN XIV (Persero) memiliki kembali akses ke perbankan dalam memperoleh modal kerja. Pendanaan melalui perbankan memiliki keuntungan

karena *cost of money* yang lebih rendah dibandingkan melalui pihak ketiga. Kebijakan restrukturisasi hutang dan modal PTPN XIV (Persero) berdasarkan data keuangan PTPN XIV (Persero) per 31 Mei 2007 meliputi : (1) Hutang kepada pemerintah sebesar Rp.205.421.330.267 yang terdiri dari hutang pokok, bunga dan denda dijadikan tambahan Penyertaan Modal Negara (PNM); (2) Konversi hutang kepada BUMN lainnya (PTPN III, PTPN IV, PTPN V, dan PTPN VII) sebesar Rp.24.000.000.000,- dijadikan penyertaan; (3) Konversi hutang kepada Bank Global yang telah dilikuidasi sebesar Rp.17.500.000.000,- dijadikan penyertaan modal negara (PNM); dan (4) Konversi hutang kepada Bank Mandiri sebesar Rp.59.416.896.536 dijadikan penyertaan dalam bentuk *convertible bond* (saham yang dapat dikonversi kembali menjadi hutang). Kebijakan restrukturisasi hutang akan memberikan perubahan yang signifikan terhadap kinerja keuangan PTPN XIV (Persero). Dengan demikian, diharapkan perusahaan dapat beroperasi dengan normal dan efisien sehingga kerugian operasi dapat diminimalkan yang pada gilirannya mampu menyehatkan perusahaan. Hal tersebut tentunya berdampak pada sisi penerimaan negara karena berarti PTPN XIV (Persero) sudah mampu berkontribusi melalui setoran dividen dan pajaknya. Kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) akan memberikan pengaruh ekonomi yang besar pada pertumbuhan perekonomian KTI, mengingat aktifitas bisnis dan operasional perusahaan baik secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi, bersinggungan dan melibatkan sebagian besar aktifitas ekonomi masyarakat KTI, yang mayoritas bergelut di sektor pertanian dan perkebunan. Mereka terlibat dengan operasional bisnis perusahaan sebagai karyawan, buruh, petani plasma, suplier, distributor, dan lain sebagainya. Di sisi lain, bila PTPN XIV (Persero) dapat disehatkan, maka akan mampu meningkatkan daya beli masyarakat sebagai efek peningkatan kesejahteraan semua *stakeholders* yang terkait dengan operasional perusahaan. Penulis berpandangan, apabila ingin memajukan perekonomian Kawasan Timur Indonesia (KTI), maka kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) merupakan kebijakan strategis kunci dan harus menjadi agenda prioritas pemerintah.

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya dalam landasan teori bahwa karena alasan ideologis, khususnya sektor yang menguasai hajat hidup orang banyak, perusahaan negara diberi hak monopoli oleh pemerintah. Perusahaan negara harus berada dibawah kontrol pemerintah dengan cara menempatkan pemerintah sebagai pemilik saham mayoritas perusahaan. Untuk sektor perkebunan, penulis berpandangan bahwa karena sektor perkebunan menyangkut hajat hidup orang banyak, maka BUMN Perkebunan masih memerlukan kontrol yang kuat dan daya monopoli. Namun agar dapat memberikan kejelasan fungsi pengawasan kepada manajemen dalam menjalankan perusahaan secara efisien dan menghasilkan laba maksimal sesuai teori *principal-agent*, maka kepemilikan saham perusahaan tidak perlu seratus persen dimiliki pemerintah. Pemerintah harus tetap menjadi pemilik saham mayoritas, namun sebagian kecil saham sebaiknya dilepas untuk dimiliki sektor publik/privat.

PTPN XIV (Persero) sebagai salah satu BUMN Perkebunan sebenarnya memiliki keuntungan daya monopoli. Sebagai perusahaan monopolis, seharusnya PTPN XIV (Persero) menikmati laba super normal. Laba super normal dinikmati oleh perusahaan monopolis karena perusahaan memiliki kurva biaya rata-rata (*average cost, AC*) jangka panjang yang semakin menurun. Makin besar output yang dihasilkan, makin rendah biaya rata-ratanya karena perusahaan memiliki kurva biaya marginal (*marginal cost, MC*) yang juga menurun dan berada di bawah kurva AC. Hal tersebut menyebabkan perusahaan makin efisien dan mampu mengeksploitasi pasar dengan perolehan laba yang sangat besar. Monopolis juga dapat mengalami kerugian. Namun walaupun mengalami kerugian, perusahaan monopolis hanya menderita kerugian minimum. Kerugian biasanya terjadi karena perusahaan monopolis lalai menjaga tingkat efisiensi perusahaan, khususnya perbaikan teknologi proses produksi. Untuk mengatasinya, perusahaan harus melakukan langkah restrukturisasi dalam rangka mencapai tingkat efisiensi agar biaya produksi menjadi murah. Cara lainnya adalah perusahaan berusaha meningkatkan dan memperbesar permintaan. Kombinasi terbaik tentunya dengan melakukan efisiensi dan peningkatan permintaan. Untuk pemetaan

BUMN yang memuat kriteria tingkat efisiensi/profitabilitas, tingkat eksternalitas dan kriteria fungsi/fokus BUMN, maka berdasarkan kondisi PTPN XIV (Persero) saat ini dapat diklasifikasikan bahwa PTPN XIV (Persero) termasuk perusahaan BUMN dengan tingkat efisiensi/profitabilitas rendah, tingkat eksternalitas tinggi, dan fokus pada orientasi bisnis. Berdasarkan klasifikasi tersebut, maka penulis berpendapat bahwa posisi PTPN XIV (Persero) masih memungkinkan untuk dipertahankan mengingat tingkat eksternalitas perusahaan yang tinggi dan berpengaruh pada kondisi perekonomian KTI. Langkah restrukturisasi dan profitisasi menjadi strategi dan kebijakan prioritas untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Perusahaan difokuskan untuk berorientasi bisnis dan tidak dibebankan tugas *public service* dari pemerintah. Kalaupun ditugaskan *public service*, pemerintah harus tetap memberikan subsidi sesuai dengan harga yang berlaku pada mekanisme pasar. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, maka kepemilikan saham perusahaan tidak perlu seratus persen dimiliki pemerintah. Pemerintah harus tetap menjadi pemilik saham mayoritas, namun sebagian kecil saham sebaiknya dilepas untuk dimiliki sektor publik/privat.

BAB VI

PENUTUP

VI.1. KESIMPULAN

Berdasarkan data hasil penelitian, pengkajian literatur teori dan pengalaman empirik, analisis data hasil penelitian dengan metode SWOT dan AHP dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil Analisis SWOT, saat ini PTPN XIV (Persero) berada pada **posisi Kuadran II Stabilitas (*Stability*)**, dengan skor kombinasi strategi W-O sebesar 0,480. Kuadran II menunjukkan kelemahan yang dimiliki jauh lebih besar dibandingkan dengan kekuatannya, sedangkan peluang-peluang yang ada dapat melampaui ancamannya walaupun dengan nilai yang tidak besar. Total nilai IFAS sebesar 2,042, yang berarti jauh berada di bawah angka rata-rata IFAS sebesar 2,500. Kondisi ini menunjukkan perusahaan dibawah rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi mengoptimalkan kekuatan internal dan meminimalisir kekurangan internal. Nilai total EFAS sebesar 2,662 menunjukkan bahwa respon perusahaan berada sedikit di atas angka rata-rata nilai EFAS (2,500). Keadaan ini menunjukkan perusahaan saat ini perusahaan mampu mengoptimalkan strategi memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman eksternal. Tidak banyak hal yang dapat dilakukan bila perusahaan dalam posisi Kuadran II (*Stability*). Strategi utamanya adalah mengupayakan bagaimana posisi perusahaan bisa bertahan dan memastikan perusahaan tidak menuju ke arah kebangkrutan. Kebijakan restrukturisasi internal menjadi pilihan utama. Untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan membangun daya tumbuh secara berkelanjutan, dimungkinkan mengembangkan dua alternatif strategi perusahaan dengan persyaratan. Strategi pertama merupakan strategi kombinasi stabilitas dan penciutan dipilih apabila dana luar dan atau partner tidak dapat diperoleh.

Strategi kedua adalah strategi kombinasi antara stabilitas dan pertumbuhan ditetapkan apabila perusahaan dapat mendapatkan dana segar dan atau partner usaha yang kredibel.

2. Berdasarkan hasil dari rekapitulasi data pengolahan AHP bahwa faktor strategis yang paling dominan dipertimbangkan dalam penentuan strategi dan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) adalah faktor **kondisi keuangan** bobot 0,409. Faktor strategis kedua adalah faktor **komitmen stakeholders PTPN XIV (Persero)** dengan nilai bobot 0,302. Sementara pada hirarki level ke-3 yang berisi kriteria keputusan, kriteria **minim kendala** merupakan kriteria keputusan yang paling diprioritaskan dalam pertimbangan dengan nilai bobot 0,480. Responden memberikan penilaian kriteria **aplikatif** dengan nilai bobot 0,405 sebagai kriteria keputusan prioritas. Untuk alternatif skenario kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero), responden memilih **kebijakan status quo/restrukturisasi internal** sebagai kebijakan prioritas pertama dengan nilai bobot 0,356 (skala 1,000) dan hanya berbeda tipis dengan **kebijakan holdingisasi** sebagai kebijakan prioritas kedua dengan nilai bobot 0,346. Kebijakan **status quo/restrukturisasi** menjadi pilihan utama karena minimnya kendala dalam pelaksanaannya serta lebih mungkin dan dapat segera dilaksanakan.

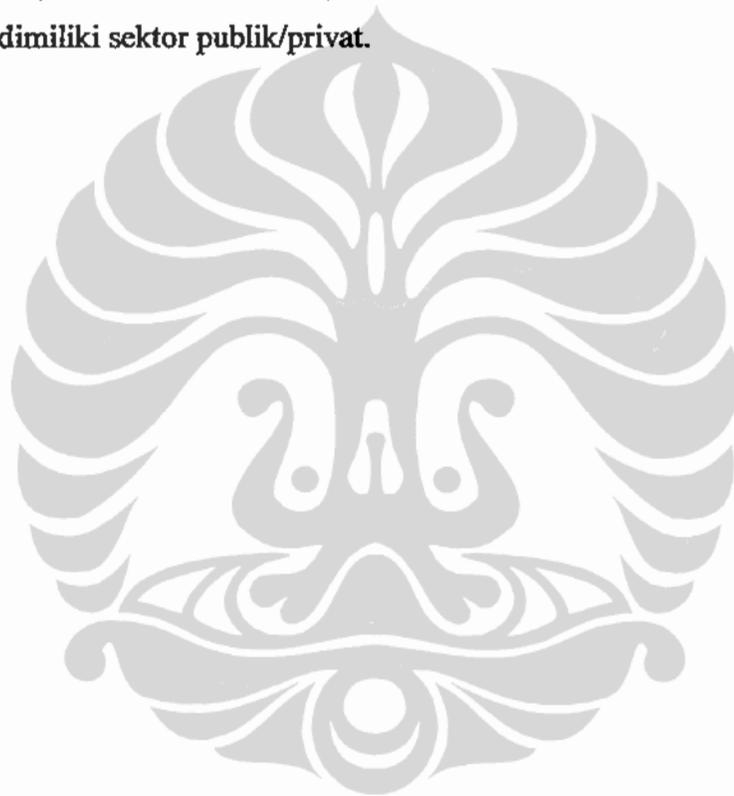
VI.2. SARAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan data hasil penelitian, pengkajian literatur teori dan pengalaman empirik, analisis data hasil penelitian dengan metode SWOT dan AHP dan pembahasan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran dan rekomendasi sebagai berikut :

1. Untuk kepentingan manajemen PTPN XIV (Persero), penulis merekomendasikan langkah-langkah restrukturisasi internal yang dapat segera dilaksanakan, yaitu :

- a. Memastikan mampu mempertahankan *captive market* yang ada dengan fokus pada pengembangan bisnis gula & kelapa sawit.
 - b. Manajemen anggaran yang ketat dengan disiplin anggaran dan penggunaan anggaran secara efisien
 - c. Restrukturisasi hutang dan permodalan dengan mengoptimalkan dukungan pemerintah melalui negosiasi perubahan hutang-hutang PTPN XIV (Persero) menjadi tambahan Penyertaan Modal Negara (PNM) pada PTPN XIV (Persero).
 - d. Optimalisasi sinergi dan *partnership* BUMN serta mitra strategis lainnya yang memiliki dana, teknologi dan menguasai pasar
 - e. Restrukturisasi organisasi bisnis dan korporasi serta penataan SDM secara menyeluruh sesuai kompetensi, prestasi, dan kontribusi.
2. Untuk kepentingan pemerintah, khususnya Kementerian Negara BUMN penulis memberikan saran dan pandangan :
- a. Untuk sektor perkebunan, penulis berpandangan bahwa karena sektor perkebunan menyangkut hajat hidup orang banyak, maka BUMN Perkebunan masih memerlukan kontrol yang kuat dan daya monopoli. Namun agar dapat memberikan kejelasan fungsi pengawasan kepada manajemen dalam menjalankan perusahaan secara efisien dan menghasilkan laba maksimal sesuai teori *principal-agent*, maka kepemilikan saham perusahaan tidak perlu seratus persen dimiliki pemerintah. Pemerintah harus tetap menjadi pemilik saham mayoritas, namun sebagian kecil saham sebaiknya dilepas untuk dimiliki sektor publik/privat.
 - b. Untuk pemetaan BUMN, PTPN XIV (Persero) termasuk perusahaan BUMN dengan tingkat efisiensi/profitabilitas rendah, tingkat eksternalitas tinggi, dan fokus pada orientasi bisnis. Berdasarkan klasifikasi tersebut, maka penulis berpendapat bahwa posisi PTPN XIV (Persero) masih memungkinkan untuk dipertahankan mengingat tingkat eksternalitas perusahaan yang tinggi dan berpengaruh pada kondisi perekonomian KTI. Langkah restrukturisasi dan profitisasi

menjadi strategi dan kebijakan prioritas untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Perusahaan difokuskan untuk berorientasi bisnis dan tidak dibebankan tugas *public service* dari pemerintah. Walaupun ditugaskan *public service*, pemerintah harus tetap memberikan subsidi sesuai dengan harga yang berlaku pada mekanisme pasar. Kepemilikan saham PTPN IV (Persero) tidak perlu seratus persen dimiliki pemerintah. Pemerintah harus tetap menjadi pemilik saham mayoritas, namun sebagian kecil saham sebaiknya dilepas untuk dimiliki sektor publik/privat.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abeng, Tanri. 2007. *Profesi Manajemen (Kristalisasi Teori dan Praktek Pembelajaran Manajemen Korporasi, Lembaga Nirlaba dan Pemerintahan)*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Basri, Faisal. 2002. *Perekonomian Indonesia (Tantangan dan Harapan bagi Kebangkitan Indonesia)*. PT. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis : Konsep-Konsep*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Dunn, William N. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2004. *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik (Suatu Petunjuk Praktek)*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Hamzah, Fahri. 2007. *Negara, BUMN dan Kesejahteraan Rakyat*. Yayasan Faham Indonesia. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, PhD. 2006. *Strategi : Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. PT. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Lipsey, Richard G, et.Al. 1995. *Pengantar Mikroekonomi*. Edisi Kesepuluh. Jilid Satu. PT. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Lipsey, Richard G, et.Al. 1995. *Pengantar Mikroekonomi*. Edisi Kesepuluh. Jilid Dua. PT. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Mahi, Raksaka. 1990. *Penulisan Bahan Pengajaran. Proses Analisa Hierarki*. Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Moelyono, Sri. 1996. *Teori Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Muhammad, Suwarsono. 2006. *Strategi Penyehatan Perusahaan*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Nachrowi, Nachrowi Djalal PhD. dan Hardius Usman, MSi. 2005. *Teknik Pengambilan Keputusan*. PT. Grasindo. Jakarta.

- Nicholson, Walter. 1995. *Teori Ekonomi Mikro (Prinsip Dasar dan Pengembangannya)*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Nugroho, Riant dan Randi R. Wrihatnolo. 2002. *Manajemen Privatisasi BUMN*. PT. Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Nugroho, Riant dan Randi R. Wrihatnolo. 2006. *BUMN Indonesia (Isu, Kebijakan dan Strategi)*. PT. Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Permadi S., Bambang. 1992. *AHP*. Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Rangkuty, Freddy. 2000. *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Raharja, Pratama dan Mandala Manurung. 2004. *Pengantar Ilmu Ekonomi (Mikroekonomi dan Makroekonomi)*. Edisi Revisi. Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin (Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks)*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Saaty, Thomas L. 1999. *Decision Making for Leaders The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*. 1999/2000 Edition. Pittsburgh: Library of Congress Cataloguing in Publication Data.
- Salvatore, Dominick. 2002. *Managerial Economics (Dalam Perekonomian Global)*. Edisi Keempat. Jilid I. PT. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Salvatore, Dominick. 2002. *Managerial Economics (Dalam Perekonomian Global)*. Edisi Keempat. Jilid II. PT. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sugiharto. 2007. *Peran Strategis BUMN (Dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia Hari Ini dan Masa Depan)*. PT. Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Suhardi, Gunarto. Dr. 2007. *Revitalisasi BUMN*. Universitas Atma Jaya. Yogyakarta.
- Sung, Dong dan Hwy Chang Moon. 2003. *From Adam Smith to Michael Porter (Evolusi Teori Daya Saing)*. PT. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

DOKUMEN

Kementerian Negara BUMN. 2008. *Laporan Kinerja dan Program Restrukturisasi BUMN*. Kementerian Negara BUMN. Jakarta.

_____. 2008. *Laporan Kinerja BUMN Tahun 2003-2007*. Kementerian Negara BUMN. Jakarta.

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). 2007. *Rencana Jangka Panjang (RJP) PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)*. PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). Makassar.

_____. 2008. *Laporan Tahunan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Tahun 2007*. PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). Makassar.

_____. 2008. *Rencana Perbaikan Kinerja Perusahaan (RPKP) PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Tahun 2007*. PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). Makassar.

ARTIKEL

Djalil, Sofyan. 2007. *Birokrasi Tidak Efisien Mengelola Bisnis*. Majalah SWA Sembada, Nomor 17/XXIII, 9-22 Agustus 2007.

Djarmiko, Hermanto Edy. 2007. *Bukan Saatnya Lagi Berbasabasi*. Majalah SWA Sembada, Nomor 17/XXIII, 9-22 Agustus 2007.

Firdanianty. 2007. *Holding Rp 1.300 Trilyun*. Majalah SWA Sembada, Nomor 17/XXIII, 9-22 Agustus 2007.

Handayani, Tutut dan Henny T. Soelaeman. 2007. *Pengalaman Membenahi BUMN*. Majalah SWA Sembada, Nomor 17/XXIII, 9-22 Agustus 2007.

Pambudi, Teguh. 2007. *10 Langkah Untuk Pelat Merah*. Majalah SWA Sembada, Nomor 17/XXIII, 9-22 Agustus 2007.

INTERNET (WORLD WIDE WEB)

Ishizaka, Alessio. *AHP-Tutor: An Intelligent Tutoring System for AHP*. Web site: <<http://www.wzw.unibas.ch>>

Kementerian Negara BUMN. *Tugas dan Fungsi Kantor Kementerian Negara BUMN*. Web site: <<http://www.bumn.go.id>>

PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). H..... Web site: <<http://www.ptpn14.co.id>>

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu Partisipan/Responden Penelitian kami

Dengan Hormat.

Sehubungan dengan persyaratan penyelesaian studi master kami di MPKP FEUI, maka bersama dengan ini kami menginformasikan bahwa saat ini kami sedang melaksanakan penelitian dengan topik : Analisa Kebijakan Penyehatan BUMN Perkebunan (Studi Kasus : PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)).

Topik ini terpilih menjadi penelitian kami mengingat pentingnya peran BUMN sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia selain sektor swasta dan koperasi. BUMN berkontribusi langsung pada penerimaan negara melalui setoran dividen, pajak-pajak BUMN, dan hasil privatisasi BUMN. Kontribusi tidak langsung BUMN adalah melahirkan *multiplier effect* kegiatan perekonomian Indonesia sebagai akibat kegiatan operasional BUMN. BUMN juga merupakan penyedia dan penyerap tenaga kerja formal dan non formal yang besar. Selain itu, BUMN berfungsi sebagai pelaksana kemanfaatan umum (*Public Service Obligation*) yang ditugaskan pemerintah serta secara khusus melakukan kegiatan *corporate social responsibility* melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Secara umum kinerja BUMN masih relatif rendah dibandingkan sektor swasta dan potensi kinerja yang dapat dihasilkan. Fakta menunjukkan bahwa sekalipun saat ini BUMN terdiri dari 139 perusahaan, namun sebagian besar merupakan perusahaan dengan kinerja dan skala usaha relatif kecil. Sekitar 90% dari total asset, ekuitas, dan penjualan serta 80% dari laba bersih seluruh BUMN hanya berasal dari 22 BUMN saja.

Mengingat pentingnya peran BUMN dan peluang potensi pengembangannya, maka kami membutuhkan pendapat dari para pakar, praktisi, akademisi, dan politisi tentang strategi dan kebijakan yang tepat, efektif, dan efisien bagi pengelolaan BUMN di masa depan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi penerimaan negara dan perekonomian Indonesia. Olehnya itu, kami memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk dapat menjadi responden dan sumber informasi penelitian kami secara terbuka dan jujur. Respon Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaannya. Demikian harapan kami dan atas perhatian, waktu dan kerja sama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Saharuddin Didu

Kandidat Magister Ekonomi
MPKP - FEUI

DATA DIRI RESPONDEN :

Nomor Registrasi :(diisi oleh peneliti)

Jabatan :

Silahkan lingkari pilihan informasi yang mewakili respons yang paling tepat tentang data diri Anda

1. Usia Anda saat ini ?
 - a. 30 – 45 tahun
 - b. 46 – 50 tahun
 - c. 51 – 55 tahun
 - d. 56 – 60 tahun
 - e. Lebih dari 60 tahun

 2. Jenis kelamin Anda ?
 - a. Pria
 - b. Wanita

 3. Pendidikan formal tertinggi Anda ?
 - a. SMA/ sederajat
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S.1)
 - d. Master (S.2)
 - e. Doktor (S.3)

 4. Usia/ Lama bekerja Anda ?
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. 16 – 20 tahun
 - e. Lebih dari 20 tahun
- 

SWOT ANALYSIS

Petunjuk Operasional :

- Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat Anda
1. Dari lingkungan internal perusahaan, menurut Anda apa saja yang menjadi faktor kekuatan dan kelemahan PTPN XIV?

Kekuatan

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Kelemahan

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

2. Dari lingkungan eksternal perusahaan, menurut Anda apa saja yang menjadi faktor peluang dan ancaman PTPN XIV?

Peluang

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Ancaman

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

AHP ANALYSIS

Petunjuk Operasional :

- Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat Anda
1. Faktor Strategis apa saja yang dipertimbangkan dalam mengambil kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) ?
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.

 2. Kriteria apa saja yang dipertimbangkan dalam menetapkan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) ?
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.

 3. Alternatif kebijakan apa saja yang dilaksanakan dalam upaya penyehatan PTPN XIV?
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.

Lampiran 2. Kuesioner II SWOT PTPN XIV (Persero)

KUESIONER II ANALISA SWOT PTPN XIV (Persero)**Petunjuk Teknis Pengisian Kuesioner :**

Responden memberikan bobot pada kolom (3) berdasarkan preferensi responden terhadap tingkat pengaruh faktor terhadap pencapaian tujuan perusahaan dibandingkan faktor-faktor lainnya di dalam kelompok faktor internal dan eksternal. Faktor yang paling berpengaruh mempunyai nilai bobot yang paling besar (terbesar 1,0 atau 100%), sedangkan faktor yang paling tidak berpengaruh mempunyai bobot yang terkecil (terkecil 0,0 atau 0%). Bobot preferensi dinyatakan dalam nilai prosentase (%). Baik kelompok faktor internal maupun kelompok faktor eksternal memiliki total jumlah bobot maksimum 100% (1,0)

NO	ANALISA SWOT	PREFERENSI
(1)	(2)	(3)
FAKTOR INTERNAL		
KEKUATAN (S)		
1	Memiliki areal lahan HGU yang luas dengan kondisi klimatologi yang cocok	
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (CPO, Gula, Karet, Kakao)	
3	Memiliki SDM yang menguasai teknologi budidaya dan pengolahan komoditi	
4	Komitmen, motivasi dan kepemimpinan manajemen baru (komisaris dan direksi)	
5	Memiliki perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan	
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN perkebunan di KTI	
	Jumlah	
	Rata-Rata	
KELEMAHAN (W)		
1	Masalah keuangan yang kompleks : kondisi keuangan tidak likuid dan tidak bankable	
2	Produksi dan produktivitas tanaman menurun	
3	Kinerja dan efisiensi pabrik-pabrik pengolahan rendah	
4	Profitabilitas bisnis rendah	
5	Masalah SDM yang kompleks : terjadi penurunan motivasi, regenerasi, kaderisasi	
6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi	
	Jumlah	
	Rata-Rata	
IFE (Internal Factor Evaluation)		
FAKTOR EKSTERNAL		
PELUANG (O)		
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	
2	Komitmen pemerintah pusat dan daerah serta legislatif terhadap pengembangan ekonomi KTI	
3	Dukungan dan kepercayaan penuh mitra kerja kepada BUMN sebagai perusahaan pemerintah	
4	Akseptabilitas masyarakat	
5	Potensi kerjasama antar BUMN	
6	Prospek pengembangan dan perluasan areal HGU	
	Jumlah	
	Rata-Rata	
ANCAMAN (T)		
1	Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang	
2	Menurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga	
3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta sebagai pesaing	
4	Permasalahan pertanahan dengan petani, swasta, dan pemerintah daerah	
5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi	
6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat	
	Jumlah	
	Rata-Rata	
EFE (External Factor Evaluation)		

KUESIONER II ANALISA SWOT PTPN XIV (Persero)**Petunjuk Teknis Pengisian Kuesioner :**

Responden memberikan rating pada kolom (3) berdasarkan preferensi responden terhadap tingkat urgensi (derajat kepentingan) penanganan terhadap faktor internal maupun eksternal. Skala faktor dari 1 sampai dengan 4 dengan aturan sbb : skala 1 = kekuatan/peluang sangat kecil, kelemahan/ancaman sangat besar; skala 2 = kekuatan/peluang kecil, kelemahan/ancaman besar; skala 3 = kekuatan/peluang besar, kelemahan/ancaman kecil; skala 4 = kekuatan/peluang sangat besar, kelemahan/ancaman sangat kecil.

NO	ANALISA SWOT	URGENSI
(1)	(2)	(3)
FAKTOR INTERNAL		
KEKUATAN (S)		
1	Memiliki areal lahan HGU yang luas dengan kondisi klimatologi yang cocok	
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (CPO, Gula, Karet, Kakao)	
3	Memiliki SDM yang menguasai teknologi budidaya dan pengolahan komoditi	
4	Komitmen, motivasi dan kepemimpinan manajemen baru (komisaris dan direksi)	
5	Memiliki perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan	
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN perkebunan di KTI	
		Jumlah
		Rata-Rata
KELEMAHAN (W)		
1	Masalah keuangan yang kompleks : kondisi keuangan tidak likuid dan tidak bankable	
2	Produksi dan produktivitas tanaman menurun	
3	Kinerja dan efisiensi pabrik-pabrik pengolahan rendah	
4	Profitabilitas bisnis rendah	
5	Masalah SDM yang kompleks : terjadi penurunan motivasi, regenerasi, kaderisasi	
6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi	
		Jumlah
		Rata-Rata
IFE (Internal Factor Evaluation)		
FAKTOR EKSTERNAL		
PELUANG (O)		
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	
2	Komitmen pemerintah pusat dan daerah serta legislatif terhadap pengembangan ekonomi KTI	
3	Dukungan dan kepercayaan pemuh mitra kerja kepada BUMN sebagai perusahaan pemerintah	
4	Akseptabilitas masyarakat	
5	Potensi kerjasama antar BUMN	
6	Prospek pengembangan dan perluasan areal HGU	
		Jumlah
		Rata-Rata
ANCAMAN (T)		
1	Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang	
2	Memururnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga	
3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta sebagai pesaing	
4	Permasalahan pertanahan dengan petani, swasta, dan pemerintah daerah	
5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi	
6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat	
		Jumlah
		Rata-Rata
EFE (External Factor Evaluation)		

**KUESIONER PENELITIAN AHP
ANALISA KEBIJAKAN PENYEHATAN BUMN PERKEBUNAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa kebijakan penyehatan BUMN Perkebunan dan pengaruhnya terhadap penerimaan negara, dalam hal ini kami mengambil studi kasus pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero). Dalam penelitian AHP ini kami mengidentifikasi: faktor strategis yang paling menentukan dalam kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero), kriteria yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, dan bentuk alternatif kebijakan/ skenario penyehatan PTPN XIV (Persero) yang dapat ditempuh.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang perlu diperhatikan bagi stakeholder PTPN XIV (Persero), yaitu pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi PTPN XIV (Persero) dan pihak legislatif yang terkait dengan BUMN serta pihak terkait lainnya.

Peneliti mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap serta memberikan penilaian atas pertanyaan-pertanyaan dari kuesioner ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu dan membantu kelancaran penelitian ini, Peneliti mengucapkan terima kasih.

DATA DIRI RESPONDEN

Untuk keperluan validitas jawaban kuesioner dan analisis data, kami memerlukan data mengenai Bapak/Ibu sebagai pengisi kuesioner. Mengingat data ini dapat mempengaruhi keakuratan penelitian ini, peneliti mohon agar data diri responden dapat diisi dengan sebaik-baiknya.

Nomor Register (diisi peneliti) :
Jabatan :
Nama Instansi/Perusahaan :

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Isilah kolom kepentingan antara elemen yang diperbandingkan dengan cara memberikan tanda silang (x) dari angka 1 sampai angka 9 sesuai penilaian responden
2. Bila angka yang dipilih adalah angka yang di sebelah kanan angka 1 berarti elemen yang berada di sebelah kanan memiliki bobot kepentingan yang lebih besar dari pada elemen yang berada di sebelah kiri. Demikian pula sebaliknya
3. Skala Perbandingan Elemen

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen Sama Penting	Preferensi yang diberikan mempunyai pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu Sedikit Lebih Penting dari yang	Preferensi yang diberikan sedikit memihak kepada sebuah elemen
5	Elemen yang satu Lebih Penting dari yang lain	Preferensi yang diberikan secara kuat memihak pada sebuah elemen
7	Elemen yang satu Sangat Lebih Penting dari yang	Preferensi yang diberikan secara sangat kuat memihak pada sebuah elemen
9	Elemen yang satu Mutlak Penting dari yang lain	Preferensi yang diberikan hanya memihak kepada sebuah elemen
2,4,6,8	Nilai Antara	Preferensi diantara masing-masing nilai kepentingan

DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER AHP

ANALISA KEBIJAKAN PENYEHAATAN BUMN PERKEBUNAN

Hirarki 1

Tujuan : Kebijakan Penyehatan PTPN XIV

Hirarki 2

Faktor : Dukungan Shareholders (DSH), Kondisi Keuangan (KEU), Komitmen Stakeholders (KST), Kompetensi SDM (SDM), Kondisi Eksternal (EKS)

Menurut Bapak/Ibu, faktor manakah yang penting dalam menentukan kebijakan penyehatan PTPN XIV (Persero) ?

1	Dukungan Shareholders (DSH)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kondisi Keuangan (KEU)
2	Dukungan Shareholders (DSH)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen Stakeholders (KST)
3	Dukungan Shareholders (DSH)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (SDM)
4	Dukungan Shareholders (DSH)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kondisi Eksternal (EKS)
5	Kondisi Keuangan (KEU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen Stakeholders (KST)
6	Kondisi Keuangan (KEU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (SDM)
7	Kondisi Keuangan (KEU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kondisi Eksternal (EKS)
8	Komitmen Stakeholders (KST)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (SDM)
9	Komitmen Stakeholders (KST)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kondisi Eksternal (EKS)
10	Kompetensi SDM (SDM)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kondisi Eksternal (EKS)

Hirarki 3

Kriteria : Prospektif (PRO), Minim Kendala (MKL), Aplikatif (APL).

Menurut Bapak/Ibu, untuk faktor Dukungan Shareholders (DSH), apa saja yang menjadi kriteria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minim Kendala (MKL)
2	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)
3	Minim Kendala (MKL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)

Menurut Bapak/Ibu, untuk faktor Kondisi Keuangan (KEU), apa saja yang menjadi kriteria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minim Kendala (MKL)
2	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)
3	Minim Kendala (MKL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)

Menurut Bapak/Ibu, untuk faktor Komitmen Stakeholders (KST), apa saja yang menjadi kriteria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minim Kendala (MKL)
2	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)
3	Minim Kendala (MKL)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)

Menurut Bapak/Ibu, untuk faktor Kompetensi SDM (SDM), apa saja yang menjadi kriteria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minim Kendala (MKL)
2	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)
3	Minim Kendala (MKL)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)

Menurut Bapak/Ibu, untuk faktor Kondisi Eksternal (EKS), apa saja yang menjadi kriteria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minim Kendala (MKL)
2	Prospektif (PRO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)
3	Minim Kendala (MKL)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikatif (APL)

Hirarki 4

Skenario : Merger/konsolidasi (MER), Holdingisasi (HOL), Statusquo/restrukturasasi internal (QUO), Akuisisi/divestasi (AKU), Likuidasi (LKD) dari Masa Kini ?

Menurut Bapak/Ibu, untuk kriteria Prospektif (PRO), apa saja yang menjadi alternatif/skenario keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Holdingisasi (HOL)
2	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Statusquo/ restrukturasasi Internal (QUO)
3	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
4	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
5	Holdingisasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Statusquo/ restrukturasasi Internal (QUO)
6	Holdingisasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
7	Holdingisasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
8	Statusquo/ restrukturasasi Internal (QUO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
9	Statusquo/ restrukturasasi Internal (QUO)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
10	Akuisisi/ divestasi (AKU)	9	8	7	6	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)

Menurut Bapak/Ibu, untuk kriteria Minim Kendala (MKL), apa saja yang menjadi alternatif/skenaria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Holdingsasi (HOL)
2	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QUO)
3	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
4	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
5	Holdingsasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QUO)
6	Holdingsasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
7	Holdingsasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
8	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QOU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
9	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QOU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
10	Akuisisi/ divestasi (AKU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)

Menurut Bapak/Ibu, untuk kriteria Aplikatif (APL), apa saja yang menjadi alternatif/skenaria keputusan dan yang mana menjadi prioritas?

1	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Holdingsasi (HOL)
2	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QUO)
3	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
4	Merger/konsolidasi (MER)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
5	Holdingsasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QUO)
6	Holdingsasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
7	Holdingsasi (HOL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
8	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QOU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi/ Divestasi (AKU)
9	Statusquo/ restrukturisasi Internal (QOU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)
10	Akuisisi/ divestasi (AKU)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuidasi (LKD)

Lampiran 4. Rekapitulasi Data Pendapat Responden Analisa SWOT PTPN XIV (Persero)
BOBOT PREFERENSI RESPONDEN ANALISA SWOT PTPN XIV (Persero)

ANALISA SWOT												
FAKTOR INTERNAL												
KEKUATAN (S)												
1	Memiliki areal lahan HGU yang luas dengan kondisi klimatologi yang cocok	5.0%	10.0%	7.5%	5.0%	5.0%	10.0%	7.5%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (CPO, Gula, Karet, Kakao)	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	10.0%	7.5%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%
3	Memiliki SDM yang menguasai teknologi budidaya dan pengolahan komoditi	10.0%	12.5%	10.0%	12.5%	10.0%	10.0%	12.5%	15.0%	10.0%	10.0%	12.5%
4	Komitmen, motivasi dan kepemimpinan manajemen baru (komisaris dan direksi)	10.0%	5.0%	5.0%	7.5%	10.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	10.0%	5.0%
5	Memiliki perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN perkebunan di KTI	2.5%	2.5%	5.0%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
7		37.5%	35.0%	42.5%	45.0%	37.5%	35.0%	45.0%	42.5%	37.5%	35.0%	35.0%
KELEMAHAN (W)												
1	Masalah keuangan yang kompleks : kondisi keuangan tidak likuid dan tidak bankable	30.0%	25.0%	25.0%	30.0%	25.0%	20.0%	25.0%	25.0%	30.0%	25.0%	25.0%
2	Produksi dan produktivitas tanaman menurun	5.0%	10.0%	7.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	10.0%
3	Kinerja dan efisiensi pabrik-pabrik pengolahan rendah	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
4	Profitabilitas bisnis rendah	10.0%	5.0%	5.0%	10.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	10.0%	5.0%
5	Masalah SDM yang kompleks : terjadi penurunan motivasi, regenerasi, kaderisasi	10.0%	15.0%	10.0%	15.0%	10.0%	10.0%	15.0%	10.0%	10.0%	10.0%	15.0%
6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi	2.5%	5.0%	5.0%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	5.0%
7		62.5%	65.0%	57.5%	65.0%	62.5%	65.0%	55.0%	62.5%	67.5%	62.5%	65.0%
8		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
IFE (Internal Factor Evaluation)												
FAKTOR EKSTERNAL												
PELUANG (O)												
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	15.0%	15.0%	15.0%	10.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
2	Komitmen pemerintah pusat dan daerah serta legislatif terhadap pengembangan ekonomi KTI	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
3	Dukungan dan kepercayaan penuh mitra kerja kepada BUMN sebagai perusahaan pemerintah	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
4	Akseptabilitas masyarakat	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
5	Potensi kerjasama antar BUMN	7.5%	7.5%	10.0%	7.5%	10.0%	7.5%	7.5%	7.5%	10.0%	7.5%	7.5%
6	Prospek pengembangan dan perluasan areal HGU	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
7		52.5%	52.5%	55.0%	50.0%	52.5%	52.5%	52.5%	55.0%	52.5%	52.5%	52.5%
ANCAMAN (T)												
1	Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang	12.5%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	12.5%
2	Menurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta sebagai pesaing	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
4	Permasalahan pertanian dengan petani, swasta, dan pemerintah daerah	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	5.0%
7		47.5%	47.5%	45.0%	50.0%	47.5%	47.5%	47.5%	47.5%	45.0%	47.5%	47.5%
8		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
EFE (External Factor Evaluation)												

BOBOT PREFERENSI RESPONDEN ANALISA SWOT PTPN XIV (Peraero)

ANALISA SWOT		12	13	14	15	16	17	18	19	20	KUANTITAS	RATA-RATA
FAKTOR INTERNAL												
KEKUATAN (S)												
1	Memiliki areal lahan HGU yang luas dengan kondisi klimatologi yang cocok	15.0%	7.5%	10.0%	5.0%	5.0%	7.5%	10.0%	5.0%	5.0%	1.45	0.07
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (CPO, Gula, Karet, Kakao)	10.0%	7.5%	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	5.0%	1.20	0.06
3	Memiliki SDM yang menguasai teknologi budidaya dan pengolahan komoditi	10.0%	12.5%	10.0%	10.0%	12.5%	10.0%	10.0%	10.0%	12.5%	2.28	0.11
4	Komitmen, motivasi dan kepemimpinan manajemen baru (komisaris dan direksi)	5.0%	7.5%	5.0%	10.0%	5.0%	7.5%	5.0%	10.0%	5.0%	1.38	0.07
5	Memiliki perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan	5.0%	7.5%	7.5%	5.0%	5.0%	7.5%	7.5%	5.0%	5.0%	1.20	0.06
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN perkebunan di KTI	5.0%	2.5%	5.0%	2.5%	2.5%	2.5%	5.0%	2.5%	2.5%	0.63	0.03
7		50.0%	45.0%	42.5%	37.5%	35.0%	45.0%	42.5%	37.5%	35.0%	8.13	0.41
KELEMAHAN (W)												
1	Masalah keuangan yang kompleks : kondisi keuangan tidak likuid dan tidak bankable	15.0%	25.0%	25.0%	30.0%	25.0%	25.0%	25.0%	30.0%	25.0%	5.10	0.26
2	Produksi dan produktivitas tanaman menurun	10.0%	5.0%	7.5%	5.0%	10.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	1.40	0.07
3	Kinerja dan efisiensi pabrik-pabrik pengolahan rendah	5.0%	2.5%	5.0%	5.0%	5.0%	2.5%	5.0%	5.0%	5.0%	0.90	0.05
4	Profitabilitas bisnis rendah	5.0%	5.0%	5.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	10.0%	5.0%	1.28	0.06
5	Masalah SDM yang kompleks : terjadi penurunan motivasi, regenerasi, kaderisasi	10.0%	15.0%	10.0%	10.0%	15.0%	15.0%	10.0%	10.0%	15.0%	2.45	0.12
6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi	5.0%	2.5%	5.0%	2.5%	5.0%	2.5%	5.0%	2.5%	5.0%	0.75	0.04
7		50.0%	55.0%	57.5%	62.5%	65.0%	55.0%	57.5%	62.5%	65.0%	11.88	0.59
8		100.0%										
IFE (Internal Factor Evaluation)												
FAKTOR EKSTERNAL												
PELUANG (O)												
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	15.0%	15.0%	15.0%	10.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	2.85	0.14
2	Komitmen pemerintah pusat dan daerah serta legislatur terhadap pengembangan ekonomi KTI	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	2.00	0.10
3	Dukungan dan kepercayaan penuh mitra kerja kepada BUMN sebagai perusahaan pemerintah	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	2.00	0.10
4	Akseptabilitas masyarakat	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	1.00	0.05
5	Potensi kerjasama antar BUMN	7.5%	10.0%	7.5%	10.0%	7.5%	7.5%	10.0%	7.5%	10.0%	1.68	0.08
6	Prospek pengembangan dan perluasan areal HGU	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	1.00	0.05
7		52.5%	55.0%	52.5%	50.0%	52.5%	52.5%	55.0%	52.5%	50.0%	10.63	0.53
ANCAMAN (T)												
1	Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	2.10	0.11
2	Menurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	2.00	0.10
3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta sebagai pesaing	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	7.5%	1.08	0.05
4	Permasalahan pertanian dengan petani, swasta, dan pemerintah daerah	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	2.00	0.10
5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	1.00	0.05
6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat	7.5%	5.0%	7.5%	7.5%	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	7.5%	1.30	0.07
7		47.5%	45.0%	47.5%	50.0%	47.5%	47.5%	45.0%	47.5%	50.0%	9.48	0.47
8		100.0%										
EFE (External Factor Evaluation)												

RANGKING TINGKAT URGENSI RESPONDEN ANALISA SWOT PTPN XIV (Pense

No	ANALISA SWOT		2018							JUMLAH	RATA-RATA	
	FAKTOR INTERNAL		1	2	3	4	5	6	7			
FAKTOR INTERNAL												
KEKUATAN (S)												
1	Memiliki areal lahan HGU yang luas dengan kondisi klimatologi yang cocok	4	2	3	2	2	2	3	2	2	47	2
2	Memiliki pabrik pengolahan komoditi unggulan (CPO, Gula, Karet, Kakao)	3	2	2	2	2	2	2	2	2	42	2
3	Memiliki SDM yang menguasai teknologi budidaya dan pengolahan komoditi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	3
4	Komitmen, motivasi dan kepemimpinan manajemen baru (komisaris dan direksi)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45	2
5	Memiliki perencanaan strategis dan arah pengembangan perusahaan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	2
6	Kekuatan sebagai satu-satunya BUMN perkebunan di KTI	2	1	2	1	1	1	2	1	1	25	1
KELEMAHAN (W)												
1	Masalah keuangan yang kompleks : kondisi keuangan tidak likuid dan tidak bankable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1
2	Produksi dan produktivitas tanaman menurun	2	3	3	2	3	3	3	3	2	54	3
3	Kinerja dan efisiensi pabrik-pabrik pengolahan rendah	3	4	3	3	3	3	3	3	3	64	3
4	Profitabilitas bisnis rendah	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	3
5	Masalah SDM yang kompleks : terjadi penurunan motivasi, regenerasi, kaderisasi	2	1	2	2	1	1	2	2	2	31	2
6	Lokasi unit usaha tersebar di 7 provinsi	3	4	3	4	3	4	3	4	3	70	4
IFE (Internal Factor Evaluation)												
294												
FAKTOR EKSTERNAL												
PELUANG (O)												
1	Prospek pertumbuhan pasar komoditi perkebunan	4	4	4	3	4	4	4	4	4	77	4
2	Komitmen pemerintah pusat dan daerah serta legislatif terhadap pengembangan ekonomi KTI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
3	Dukungan dan kepercayaan penuh mitra kerja kepada BUMN sebagai perusahaan pemerintah	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
4	Akseptabilitas masyarakat	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	2
5	Potensi kerjasama antar BUMN	2	3	2	3	2	2	3	2	3	47	2
6	Prospek pengembangan dan perluasan areal HGU	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	2
ANCAMAN (T)												
324												
16												
1	Peningkatan harga bahan baku dan bahan penunjang	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	2
2	Menurunnya kepercayaan mitra usaha dan pihak ketiga	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	2
3	Kemunculan perusahaan perkebunan swasta sebagai pesaing	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
4	Permasalahan pertanian dengan petani, swasta, dan pemerintah daerah	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	2
5	Krisis ekonomi dan fluktuasi pasar komoditi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
6	Konflik politik dan sosial masyarakat setempat	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
EFE (External Factor Evaluation)												
300												
15												

Lampiran 5. Data Pengolahan AHP PTPN XIV (Persero)

Level 1 Goal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1/n
II Level 2 Faktor Strategis																
1) Dukungan Shareholders x Kondisi Keuangan	0.200	0.200	0.333	0.200	0.200	1.000	0.200	0.200	0.200	0.333	0.200	0.200	0.200	0.333	0.200	0.250
2) Dukungan Shareholders x Komitmen Stakeholders	0.333	0.200	0.333	0.200	3.000	0.333	0.333	0.333	0.143	0.333	0.143	0.200	0.333	0.333	3.000	0.333
3) Dukungan Shareholders x Kompetensi SDM	3.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	3.000	7.000	3.000	3.000	3.000	1.000	3.000	1.000	1.000	2.000
4) Dukungan Shareholders x Kondisi Eksternal	3.000	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	7.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
5) Kondisi Keuangan x Komitmen Stakeholders	3.000	0.500	0.333	3.000	3.000	0.333	3.000	0.143	3.000	3.000	0.143	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000
6) Kondisi Keuangan x Kompetensi SDM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	5.000	3.000	0.143	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
7) Kondisi Keuangan x Kondisi Eksternal	3.000	7.000	3.000	7.000	5.000	5.000	7.000	7.000	7.000	3.000	3.000	5.000	7.000	3.000	3.000	5.000
8) Komitmen Stakeholders x Kompetensi SDM	3.000	5.000	3.000	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	9.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
9) Komitmen Stakeholders x Kondisi Eksternal	3.000	5.000	3.000	7.000	3.000	3.000	5.000	9.000	5.000	5.000	9.000	3.000	5.000	3.000	3.000	5.000
10) Kompetensi SDM x Kondisi Eksternal	1.000	3.000	0.500	3.000	3.000	1.000	1.000	7.000	3.000	2.000	3.000	3.000	1.000	1.000	3.000	2.000
Inconsistency Ratio	0.100	0.100	0.090	0.060	0.100	0.100	0.080	0.100	0.090	0.070	0.090	0.080	0.070	0.070	0.060	0.000
III Level 3 Faktor Dukungan Shareholders																
1) Prospektif x Minim Kendala	0.143	0.333	0.333	0.143	0.200	0.200	0.169	0.333	0.143	0.200	0.143	0.333	0.333	0.200	0.169	0.250
2) Prospektif x Aplikatif	0.200	0.333	0.143	0.333	0.333	0.333	0.387	0.333	0.200	0.333	0.143	0.333	0.333	0.333	0.387	0.333
3) Minim Kendala x Aplikatif	1.000	0.500	0.333	5.000	1.000	3.000	0.443	0.500	1.000	3.000	5.000	0.333	0.500	1.000	0.443	1.000
Inconsistency Ratio	0.010	0.050	0.010	0.060	0.030	0.040	0.020	0.050	0.010	0.040	0.060	0.010	0.050	0.030	0.020	0.010
III Level 3 Faktor Komitmen Stakeholders																
1) Prospektif x Minim Kendala	0.169	0.143	0.169	0.333	0.143	0.333	0.143	0.200	0.143	0.200	0.200	0.333	0.200	0.143	0.333	0.200
2) Prospektif x Aplikatif	0.387	0.200	0.387	0.333	0.333	0.143	0.333	0.333	0.200	0.333	0.333	0.143	0.333	0.200	0.333	0.333
3) Minim Kendala x Aplikatif	0.443	1.000	0.443	0.500	5.000	0.333	5.000	3.000	1.000	3.000	3.000	3.000	3.000	1.000	0.500	1.000
Inconsistency Ratio	0.020	0.010	0.020	0.050	0.060	0.010	0.060	0.040	0.010	0.030	0.040	0.010	0.040	0.010	0.050	0.020
III Level 3 Faktor Kondisi Keuangan																
1) Prospektif x Minim Kendala	0.200	0.200	0.143	0.333	0.333	0.333	0.333	0.169	0.143	0.333	0.143	0.333	0.169	0.333	0.143	0.250
2) Prospektif x Aplikatif	0.333	0.333	0.200	0.333	0.143	0.333	0.333	0.387	0.333	0.143	0.200	0.333	0.387	0.333	0.333	0.333
3) Minim Kendala x Aplikatif	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	0.333	0.500	0.333	0.443	5.000	0.333	0.500	0.443	5.000	5.000	1.000
Inconsistency Ratio	0.030	0.040	0.010	0.040	0.010	0.050	0.010	0.020	0.060	0.010	0.010	0.050	0.020	0.050	0.050	0.020
III Level 3 Faktor Kompetensi SDM																
1) Prospektif x Minim Kendala	0.333	0.143	0.333	0.143	0.143	0.200	0.169	0.333	0.200	0.143	0.333	0.143	0.333	0.200	0.200	0.200
2) Prospektif x Aplikatif	0.333	0.200	0.143	0.200	0.333	0.333	0.387	0.143	0.333	0.333	0.333	0.200	0.333	0.333	0.333	0.333
3) Minim Kendala x Aplikatif	0.500	1.000	0.333	1.000	5.000	1.000	0.443	0.333	3.000	5.000	5.000	1.000	5.000	1.000	3.000	2.000
Inconsistency Ratio	0.050	0.010	0.010	0.010	0.060	0.030	0.020	0.010	0.040	0.060	0.050	0.010	0.050	0.030	0.040	0.020
III Level 3 Faktor Kondisi Eksternal																
1) Prospektif x Minim Kendala	0.200	0.143	0.200	0.333	0.143	0.333	0.143	0.333	0.169	0.333	0.200	0.333	0.143	0.333	0.169	0.200
2) Prospektif x Aplikatif	0.333	0.333	0.333	0.333	0.200	0.333	0.333	0.143	0.387	0.143	0.333	0.333	0.333	0.200	0.387	0.333
3) Minim Kendala x Aplikatif	3.000	5.000	1.000	5.000	1.000	5.000	5.000	5.000	5.000	3.000	5.000	5.000	5.000	1.000	5.000	1.000
Inconsistency Ratio	0.040	0.060	0.030	0.050	0.010	0.050	0.060	0.010	0.020	0.010	0.040	0.050	0.060	0.010	0.020	0.020
IV Level 4 Kriteria Prospektif																
1) Merger/Konsolidasi x Holdingisasi	0.200	0.333	0.333	0.333	0.200	0.333	0.333	0.200	0.200	0.200	0.200	0.200	0.200	0.333	0.200	0.250
2) Merger/Konsolidasi x Stand Alone/Status Quo	0.333	0.200	0.500	0.333	3.000	0.333	0.333	0.333	0.333	0.143	0.200	0.333	0.333	0.333	0.200	0.333
3) Merger/Konsolidasi x Akuisisi/Divestasi	3.000	3.000	0.333	3.000	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	7.000	1.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000
4) Merger/Konsolidasi x Likuidasi	3.000	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	7.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
5) Holdingisasi x Stand Alone/ Status Quo	3.000	0.333	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	0.143	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000
6) Holdingisasi x Akuisisi/Divestasi	3.000	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	5.000	0.143	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
7) Holdingisasi x Likuidasi	3.000	7.000	5.000	5.000	5.000	3.000	3.000	3.000	7.000	7.000	5.000	5.000	7.000	3.000	7.000	5.000
8) Stand Alone/Status Quo x Akuisisi/Divestasi	3.000	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	9.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
9) Stand Alone/Status Quo x Likuidasi	3.000	7.000	5.000	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	9.000	3.000	3.000	3.000	5.000	3.000	7.000	5.000
10) Akuisisi/Divestasi x Likuidasi	1.000	5.000	3.000	3.000	3.000	2.000	1.000	3.000	7.000	7.000	3.000	1.000	1.000	5.000	3.000	3.000

Level 1. Tujuan

PTPN XIV	1.000
-----------------	-------

Level 2. Faktor Strategis

PTPN XIV	DSR	KEU	KST	SDM	EKS	VE	VP	CR
DSR	1.000	0.250	0.333	2.000	4.000	0.922	0.143	0.05
KEU	4.000	1.000	2.000	3.000	5.000	2.605	0.403	
KST	3.000	0.500	1.000	4.000	5.000	1.974	0.306	
SDM	0.500	0.333	0.250	1.000	2.000	0.608	0.094	
EKS	0.250	0.200	0.200	0.500	1.000	0.347	0.054	
						6.457	1.000	

Level 3. Kriteria Keputusan

DSR	PRO	MKD	APL	VE	VP	CR
PRO	1.000	0.250	0.333	0.437	0.126	0.01
MKD	4.000	1.000	1.000	1.587	0.458	
APL	3.000	1.000	1.000	1.442	0.416	
				3.466	1.000	

KEU	PRO	MKD	APL	VE	VP	CR
PRO	1.000	0.200	0.333	0.405	0.114	0.03
MKD	5.000	1.000	1.000	1.710	0.481	
APL	3.000	1.000	1.000	1.442	0.405	
				3.558	1.000	

KST	PRO	MKD	APL	VE	VP	CR
PRO	1.000	0.250	0.333	0.437	0.126	0.01
MKD	4.000	1.000	1.000	1.587	0.458	
APL	3.000	1.000	1.000	1.442	0.416	
				3.466	1.000	

SDM	PRO	MKD	APL	VE	VP	CR
PRO	1.000	0.200	0.333	0.405	0.109	0.0
MKD	5.000	1.000	2.000	2.154	0.582	
APL	3.000	0.500	1.000	1.145	0.309	
				3.705	1.000	

EKS	PRO	MKD	APL	VE	VP	CR
PRO	1.000	0.200	0.333	0.405	0.114	0.03
MKD	5.000	1.000	1.000	1.710	0.481	
APL	3.000	1.000	1.000	1.442	0.405	
				3.558	1.000	

	DSR	KEU	KST	SDM	EKS	VP
	0.143	0.403	0.306	0.094	0.054	
PRO	0.126	0.114	0.126	0.109	0.114	0.119
MKD	0.458	0.481	0.458	0.582	0.481	0.480
APL	0.416	0.405	0.416	0.309	0.405	0.401
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

0.018

Level.4 Alternatif Kebijakan

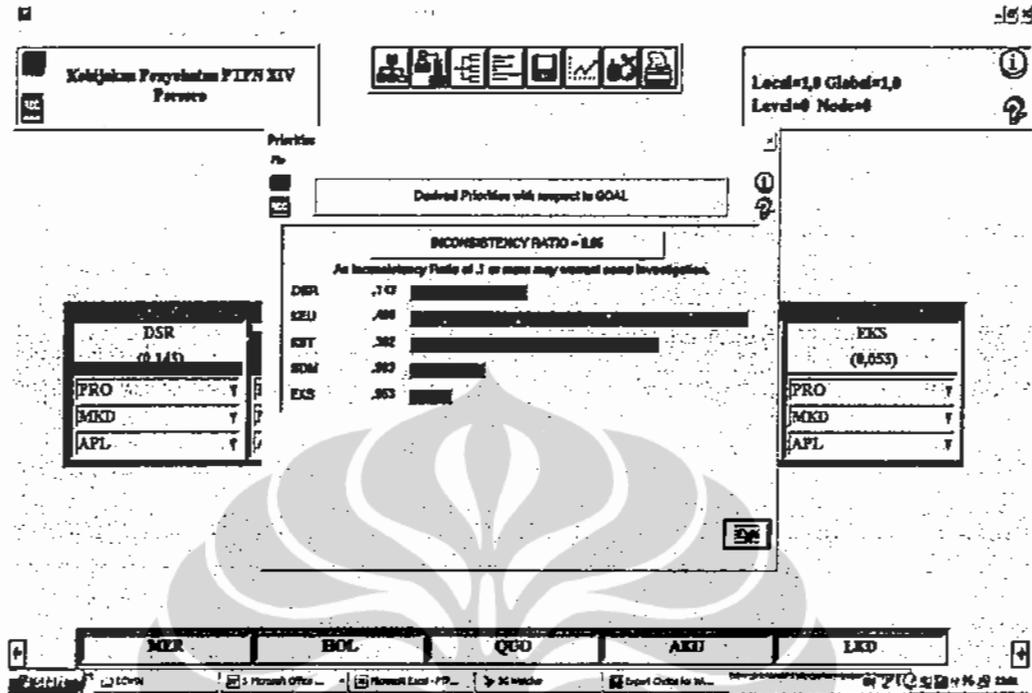
PRO	MER	HOL	QUO	AKU	LKD	VE	VP	CR
MER	1.000	0.250	0.333	2.000	4.000	0.922	0.142	0.06
HOL	4.000	1.000	2.000	3.000	5.000	2.605	0.402	
QUO	3.000	0.500	1.000	4.000	5.000	1.974	0.305	
AKU	0.500	0.333	0.250	1.000	3.000	0.660	0.102	
LKD	0.250	0.200	0.200	0.333	1.000	0.320	0.049	
						6.481	1.000	

MKD	MER	HOL	QUO	AKU	LKD	VE	VP	CR
MER	1.000	0.333	0.250	2.000	4.000	0.922	0.143	0.04
HOL	3.000	1.000	1.000	3.000	5.000	2.141	0.332	
QUO	4.000	1.000	1.000	4.000	5.000	2.402	0.373	
AKU	0.500	0.333	0.250	1.000	3.000	0.660	0.102	
LKD	0.250	0.200	0.200	0.333	1.000	0.320	0.050	
						6.445	1.000	

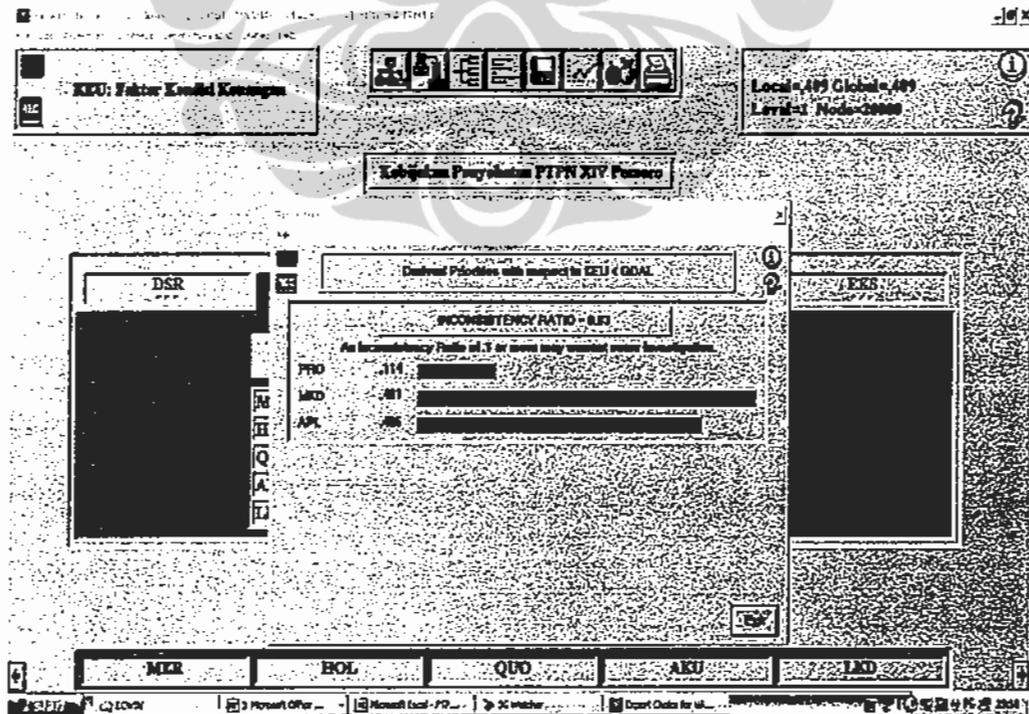
APL	MER	HOL	QUO	AKU	LKD	VE	VP	CR
MER	1.000	0.333	0.333	3.000	4.000	1.059	0.164	0.03
HOL	3.000	1.000	1.000	3.000	6.000	2.221	0.345	
QUO	3.000	1.000	1.000	4.000	5.000	2.268	0.352	
AKU	0.333	0.333	0.250	1.000	2.000	0.561	0.087	
LKD	0.250	0.167	0.200	0.500	1.000	0.334	0.052	
						6.443	1.000	

	PRO	MKD	APL	VP	CR
	0.119	0.480	0.401		0.043
MER	0.142	0.143	0.164	0.152	
HOL	0.402	0.332	0.345	0.346	
QUO	0.305	0.373	0.352	0.356	
AKU	0.102	0.102	0.087	0.096	
LKD	0.049	0.050	0.052	0.050	
	1.000	1.000	1.000	1.000	

a. Hasil Pengolahan Data AHP (Faktor) PTPN XIV Persero dengan Program *Expert Choice* (2008)



b. Hasil Pengolahan Data AHP (Kriteria) PTPN XIV Persero dengan Program *Expert Choice* (2008)



c. Hasil Pengolahan Data AHP (Alternatif) PTPN XIV dengan Program *Expert Choice* (2008)

