

ANALISIS DAYA SAING PABRIK GULA-PABRIK GULA MILIK BUMN

LUKMANULHAKIM ALMAMALIK

Politeknik Piksi Ganesha Bandung

lukmanulhakim.almamalik@piksi-ganesha-online.ac.id

ABSTRACT

This study aimed to identify issues related to competitiveness in state-owned sugar mills. The balanced scorecard approach and Porter's competitiveness model are used to analyze and evaluate the competitiveness of the state-owned sugar mills. The data used in this research is taken from survey data in seven state-owned sugar mills in Java. The results show that the state-owned sugar mills that have very good competitiveness categories are only one factory, 2 sufficient factories, and less than 2 factories. From the results of this study can later be used as a reference in rearranging the state-owned sugar mills industry in order to improve the competitiveness of the national sugar industry.

Keywords: state-owned sugar mills industry; Porter competitiveness; balanced scorecard

A. PENDAHULUAN

Gula merupakan salah satu bahan pokok, barang yang menyangkut hajat hidup orang banyak dengan skala pemenuhan kebutuhan yang tinggi serta menjadi faktor pendukung kesejahteraan masyarakat, sumber kalori bagi masyarakat selain beras, jagung dan umbi-umbian (Peraturan Presiden nomor 71 tahun 2015). Gula juga merupakan bahan pemanis utama yang digunakan sebagai bahan baku pada industri makanan dan minuman. Karena posisinya sebagai barang kebutuhan pokok, maka pemerintah wajib menjamin ketersediaan dan kecukupan gula sesuai kebutuhan dengan harga yang terjangkau.

Tingkat pertumbuhan konsumsi gula Indonesia merupakan salah satu yang tertinggi di dunia, selain Thailand dan Tiongkok. Kondisi ini diperkirakan akan terus mengalami peningkatan. Menurut Kementerian Perindustrian, rata-rata kebutuhan gula nasional pada tahun 2017 adalah sebesar 5,7 juta ton, terdiri dari gula industri sebesar 2,8 juta ton dan gula konsumsi rumah tangga sebesar 2,9 juta ton. Sedangkan produksi gula domestik diperkirakan mencapai 2,2 juta ton dengan luas areal tanam 450.000 hektar dan produktivitas 5,55 ton per hektar. Dengan demikian, kekurangan kebutuhan gula nasional sebesar 2,5 juta ton masih harus dipenuhi dari impor.

Saat ini salah satu produsen gula nasional adalah pabrik gula-pabrik gula milik BUMN. Pada tahun 2015, pabrik gula-pabrik gula milik BUMN sebagai produsen gula memasok sebanyak 284,356.57 ton Gula Kristal Putih (GKP) atau 11% dari produksi GKP nasional. Kontribusi produksi gula tersebut disumbangkan oleh tujuh unit pabrik gula BUMN yang seluruhnya berada di pulau Jawa. Keberadaan dan peran pabrik gula-pabrik gula milik BUMN ini cukup penting, selain diharapkan mampu menjadi pemasok gula terbesar di dalam negeri, juga mampu berperan dalam menjaga stabilitas harga gula melalui peningkatan kemampuan produksi dan menguasai pangsa pasar gula nasional.

Saat ini, industri gula BUMN, sedang menghadapi suatu permasalahan yang sangat kompleks. Sebagai entitas bisnis pabrik gula, pabrik gula-pabrik gula BUMN dihadapkan pada permasalahan-permasalahan industrial yang menyebabkan biaya pokok produksi gula cenderung meningkat, profitabilitas industri gula menurun dan profitabilitas usaha tani tebu cenderung menurun. Hal ini mengakibatkan kemampuan bersaing industri gula BUMN mengalami penurunan. Disisi lain, harga gula internasional cenderung menurun, salah satunya disebabkan oleh dukungan domestik dan/atau subsidi ekspor yang diberikan semua negara produsen gula untuk melindungi dan mempromosikan industri gula masing-masing. Selain rentan terhadap tekanan persaingan dari gula impor, industri gula milik BUMN juga rentan terhadap tekanan persaingan dari komoditas lain, utamanya padi. Tekanan ini semakin diperberat oleh makin banyaknya alih fungsi lahan pertanian

ke lahan non pertanian (industri, permukiman dan infrastruktur) di wilayah-wilayah kerja yang selama ini menjadi basis penanaman tebu pabrik gula-pabrik gula BUMN. Kedua faktor ini berdampak pada menurunnya pasokan bahan baku tebu. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut pabrik gula-pabrik gula BUMN harus melakukan upaya perbaikan secara menyeluruh melalui restrukturisasi pabrik. Kebijakan restrukturisasi atau reorganisasi pabrik gula tersebut merupakan pilihan yang harus dilakukan untuk menciptakan daya saing industri ini ke depan. Restrukturisasi, baik dalam pengertian industri maupun dalam pengertian *corporate* perlu segera dilaksanakan untuk membangun suasana sinergi dalam mendorong industri gula milik BUMN mampu bersaing dan berkontribusi terhadap produksi gula nasional. Langkah restrukturisasi atau reorganisasi tersebut didasarkan pada kajian menyeluruh terhadap isu yang terkait dengan daya saing industri gula saat ini baik aspek teknis, ekonomis, legal dan sosial ekonomi budaya, sehingga diharapkan mampu memberikan perubahan mendasar pada struktur industri gula milik BUMN yang produktif dan efisien di masa yang akan datang.

Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi isu-isu yang terkait dengan kemampuan daya saing di tujuh pabrik gula-pabrik gula milik BUMN yang berada di pulau Jawa. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan model daya saing Porter.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Daya Saing

Daya saing merupakan salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik. Pada tingkatan perusahaan, daya saing merupakan kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup dan sejahtera dalam situasi persaingan dengan perusahaan lain untuk memperoleh keuntungan. Daya saing sebuah perusahaan merupakan hasil dari keunggulan kompetitif suatu perusahaan terhadap perusahaan lainnya. Porter (1990) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kemampuan suatu perusahaan yang memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya, memimpin pasar dengan penjualan yang lebih tinggi dan memiliki keuntungan yang lebih tinggi dari perusahaan pesaingnya tersebut. Untuk menciptakan nilai yang tinggi dan menghasilkan keuntungan, sebuah perusahaan tidak hanya cukup dengan mengandalkan keunggulan kompetitif. Perusahaan pesaing akan sangat cepat meniru produk atau proses produksi dari sebuah perusahaan dan bersaing untuk meraih keuntungan. Keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai jika perusahaan terus-menerus mengelola keunggulan tersebut sepanjang waktu sehingga selalu berada di atas pesaingnya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing

Daya saing dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah faktor teknologi, biaya input, skala produksi ekonomis, kualitas produksi, diferensiasi perusahaan, iklan dan promosi serta faktor eksternal. Faktor-faktor daya saing tersebut dapat dikelompokkan menjadi kelompok faktor yang mempengaruhi biaya produksi relatif dari perusahaan dan kelompok faktor yang mempengaruhi kualitas produk dan/atau bisnis perusahaan. Ketika sebuah perusahaan memperoleh keunggulan dalam faktor-faktor tersebut maka pangsa pasar relatif dan keuntungannya akan meningkat. Dalam situasi ketika sebuah perusahaan mampu menurunkan biaya produksi relatif terhadap perusahaan lain di industri yang sama maka pangsa pasarnya juga akan meningkat.

Kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan mempertahankan pangsa pasar merupakan indikasi perusahaan tersebut memiliki keunggulan daya saing. Namun demikian, tingkat keuntungan dan pangsa pasar tidak mengindikasikan satu faktor tunggal daya saing. Sebagai contoh, peningkatan profitabilitas sebuah pabrik gula dapat mengindikasikan peningkatan daya saing, tetapi hal tersebut tidak mengindikasikan apakah tingkat keuntungan tersebut merupakan hasil dari menurunnya biaya, hasil dari peningkatan kualitas atau perubahan nilai tukar uang. Sama halnya dengan keunggulan kompetitif yang merupakan sumber daya saing perusahaan tidak menjamin profitabilitas atau pangsa pasar yang berkelanjutan. Lebih lanjut, jika teknologi dapat menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas produk maka perusahaan tersebut tidak penting untuk meningkatkan daya saing. Hal ini mendorong pengukuran indikator daya saing yang akan digunakan harus dilihat dari masing-masing lingkungan perusahaan.

Tidak mungkin ada hanya satu ukuran terbaik dari daya saing. Pangsa pasar dan profitabilitas memberikan sudut pandang ke dalam terhadap daya saing sebuah perusahaan secara keseluruhan. Pasa saat yang sama, faktor-faktor yang merupakan sumber daya saing memberikan informasi yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan relatif dari sebuah perusahaan. Jika digunakan secara terpisah, instrumen ini memberikan indikasi yang sangat baik untuk menunjukkan posisi daya saing dari sebuah bisnis. Namun jika digunakan secara bersama-sama kedua instrumen tersebut memberikan informasi yang berkaitan dengan posisi perusahaan di pasar saat ini, memberikan indikasi kekuatan yang harus dipertahankan dan ditingkatkan serta memberikan indikasi kelemahan-kelemahan utama yang harus diperbaiki.

3. **Balanced Scorecard**

Balanced scorecard (BSC), diperkenalkan oleh pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 2002 merupakan kerangka manajemen yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam satu set pengukuran kinerja perusahaan yang terintegrasi, mencakup keseluruhan aspek finansial dan non finansial. berdasarkan empat perspektif, yaitu 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001).

Perspektif keuangan menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, fungsinya untuk mengukur kemampuan perusahaan dan nilai pasar. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai. Perspektif pelanggan fokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil, fungsinya untuk mengukur kualitas, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan perusahaan lain. Perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia dalam melakukan proses bisnisnya. Fungsi perspektif ini adalah untuk mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, fokus pada kemampuan sumber daya manusia perusahaan, berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk jangka waktu sekarang dan masa yang akan datang.

C. **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di tujuh pabrik gula milik BUMN yang ada di pulau Jawa. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan diskusi dengan manajemen pabrik gula-pabrik gula. Data dan informasi yang dikumpulkan mencakup data *on farm*, *off farm*, finansial, kondisi pabrik, rencana jangka panjang dan kajian internal yang dilakukan pabrik gula-pabrik gula tersebut, organisasi dan SDM, sosial ekonomi dan lingkungan serta permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh industri gula di pabrik gula-pabrik gula tersebut. Data sekunder dikumpulkan dari masing-masing pabrik gula dan kantor cabang pusat dan kantor pusat perusahaan, dan literatur dari berbagai sumber yang relevan dengan penelitian. Data sekunder yang dikumpulkan mencakup kinerja *on farm*, kinerja *off farm*, kinerja finansial, biaya produksi pabrik, produksi dan pasar gula, serta kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pergulaan nasional.

Metode analisis dan evaluasi dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan daya saing Porter. Kedua pendekatan ini digunakan untuk memetakan strategi penataan ulang pabrik gula-pabrik gula yang menjadi objek penelitian. Pendekatan *balanced scorecard* digunakan untuk menganalisis kinerja pabrik gula-pabrik gula ditinjau dari empat perspektif, yaitu 1) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, 2) perspektif proses bisnis internal, 3) perspektif pelanggan, dan 4) perspektif finansial. Sedangkan analisis daya saing Porter digunakan untuk menganalisis daya saing industrinya. Kedua gabungan pendekatan analisis ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Empat perspektif BSC industri gula

Perspektif	Indikator	
Finansial	1. Harga pokok produksi (Rp./Kg) 2. Beban usaha dan luar usaha (% Harga Pokok Produksi)	
Pelanggan	1. Pembinaan diukur dengan rendemen tebu petani (%)	
Proses Bisnis Internal	1. Luas Lahan Milik (Dikelola PG) (%) 2. Rendemen (%) 3. Produktivitas Tebu (Ton/(Ha)) 4. Purity /HKNPP (%) 5. Kapasitas Terpasang (TCD) 6. Utilitas % (Kapasitas Giling Inklusif/Kapasitas Giling Disain) 7. Efisiensi Pabrik (OR) (%) 8. Surplus ampas	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Produktivitas tenaga kerja (ton GKP/karyawan)	

Untuk menganalisis daya saing pabrik gula, indikator dan penilaian indikator yang dianggap paling relevan dan merupakan sumber utama keunggulan bersaing dari pabrik gula dapat dilihat pada tabel 2. Setiap indikator diberikan skor (skala intensitas) dan bobot tertimbang dengan pendekatan *expert choice*.

Tabel 2 Penilaian indikator daya saing pabrik gula

No	Indikator	Skor (Skala Intensitas)					Bobot (%)	Skor x Bobot
		1	2	3	4	5		
1	Harga Pokok Produksi (Rp/Kg)	> 8000	> 7000 - 8000	> 6000 - 7000	> 5000 - 6000	≤ 5000	5	
2	Beban biaya usaha dan luar usaha dalam % dari harga pokok produksi	≥ 20	> 15 - 20	> 10 - 15	> 5 - 10	< 5	10	
3	Luas Lahan Milik (Dikelola PG) (%)	≤ 20	> 20 - 40	> 40 - 60	> 60 - 80	> 80	10	
4	Rendemen (%)	≤ 6	> 6 - 7	> 7 - 8	> 8 - 9	> 9	20	
5	Produktivitas Tebu Ton/(Ha)	≤ 70	> 70 - 75	> 75 - 80	> 80 - 85	> 85	10	
6	Purity /HKNPP (%)	≤ 70	> 70 - 74	> 74 - 78	> 78 - 82	> 82	5	
7	Kapasitas Terpasang (TCD)	<3000	> 3000 - 4000	> 4000 - 5000	> 5000 - 6000	> 6000	6	
8	Utilitas (Kapasitas Giling Inklusif/Kapasitas Giling Disain)	≤ 80	> 80 - 85	> 85 - 90	> 90 - 95	≥ 95	5	
9	Efisiensi Pabrik (OR)	≤ 75	> 75 - 78	> 78 - 81	> 81 - 84	≥ 84	6	
10	Surplus bagase	≤ 0	> 0 - 5	> 5 - 10	> 10 - 15	> 15	3	

No	Indikator	Skor (Skala Intensitas)					Bobot (%)	Skor x Bobot
		1	2	3	4	5		
11	Pembinaan Tebu Rakyat	≤ 6	> 6 - 7	> 7 - 8	> 8 - 9	> 9	10	
12	Produktivitas Tenaga Kerja	≤ 8	> 8 - 10	> 10 - 12	> 12 - 14	> 14	10	

Penilaian kategori daya saing pabrik gula dari indikator-indikator daya saing yang dibagi ke dalam katagori sangat kurang, kurang, cukup, baik dan sangat baik. Kriteria indicator tersebut ditentukan dari hasil total skor tertimbang sebagai berikut

1. Sangat Baik, jika : total skor tertimbang >420
2. Baik, jika 340 < total skor tertimbang ≤420
3. Cukup, jika 260 < total skor tertimbang ≤340
4. Kurang, jika 180 < total skor tertimbang ≤ 260
5. Sangat kurang, jika total skor tertimbang ≤ 180

Setelah posisi daya saing pabrik gula-pabrik gula dinilai menggunakan 12 indikator kinerja dilakukan, tahapan berikutnya adalah merumuskan strategi penataan ulang dengan melakukan analisis rasionalisasi pabrik gula menggunakan indikator target pengembangan lahan tebu untuk masing-masing pabrik gula berdasarkan kondisi lahan saat ini dan potensi pengembangannya kedepan, sasaran produktivitas tebu dan sasaran rendemen dan hasil penilaian daya saing sebelumnya. Hasil analisis ini berupa konfigurasi struktur industri gula saat ini dan konfigurasi industri gula yang diharapkan di masa yang akan datang (luas lahan tebu, produksi tebu, produksi gula, jumlah kapasitas terpasang pabrik gula, hari giling efektif, jumlah gula dan rata-rata kapasitas pabrik gula). Berdasarkan dasar sasaran konfigurasi pabrik gula yang diharapkan dilakukan analisis rencana penataan pabrik gula untuk menentukan apakah pabrik gula akan terus dikembangkan atau tidak dikembangkan (ditutup). Faktor-faktor yang dipertimbangkan antara lain kondisi daya saing saat ini, potensi lahan pengembangan tebu sebagai faktor pembatas, kapasitas terpasang, besarnya investasi, penguasaan lahan oleh pabrik gula, dampak menyusutnya lahan tebu di wilayah kerja jika terjadi penutupan dan dampak sosial ekonomi terhadap masyarakat di sekitar pabrik gula (tingkat ketergantungan masyarakat terhadap pabrik gula). Dengan demikian, dasar pertimbangan untuk mengembangkan pabrik gula lebih lanjut atau tidak mengembangkan pabrik gula tidak semata-mata didasarkan kondisi kinerja daya saing saat ini semata melainkan juga potensi pengembangan, upaya yang telah dilakukan dan dampak yang ditimbulkan jika pabrik gula tidak dikembangkan (ditutup). Dalam penataan ulang ini, pendekatan yang digunakan mencakup restrukturisasi pilar-pilar utama industri gula, yaitu:

1. Restrukturisasi budi daya tebu untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas usaha tani tebu
2. Rasionalisasi industri gula melalui optimalisasi sumber daya menuju pembiayaan yang rasional untuk mencapai *unit cost* tertentu yang wajar dan bersaing
3. *Reengineering* pabrik gula untuk mencapai efisiensi proses produksi;
4. Restrukturisasi organisasi atau kelembagaan pabrik gula yang diarahkan agar tercapai keselarasan organisasi atau kelembagaan pabrik gula dengan *stakeholdernya* (petani tebu, asosiasi, dan masyarakat sekitar pabrik gula).

D. PEMBAHASAN

1. Analisis Daya Saing Industri Pabrik Gula

a. Situasi Makro Ekonomi

Kondisi lingkungan ekonomi makro nasional merupakan faktor eksternal pabrik gula yang mempengaruhi salah satu posisi daya saing pabrik gula. Unsur-unsur ekonomi makro tersebut antara lain adalah pertumbuhan ekonomi, inflasi dan nilai tukar rupiah terhadap mata uang acuan. Data Bank Indonesia (2016) mencatat bahwa realisasi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2016 adalah sebesar 5.04%. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2015 yang hanya sebesar

4.79%. Pertumbuhan ekonomi ini diperkirakan akan terus berlanjut di tahun 2017 dengan proyeksi sebesar 5.13%. Peningkatan pertumbuhan ekonomi yang terjadi pada tahun 2016 disebabkan oleh peningkatan daya beli masyarakat, sedangkan pertumbuhan ekonomi tahun 2017 dipengaruhi oleh faktor membaiknya perekonomian global, peningkatan investasi (salah satunya dengan adanya *tax amnesty*), dan peningkatan belanja pemerintah (APBN 2017). Sementara itu, inflasi pada tahun 2016 adalah sebesar 3.02% atau lebih rendah dari inflasi tahun 2015 sebesar 3.35%. Pada tahun 2017 tingkat inflasi diperkirakan mencapai 4.14% atau mengalami peningkatan namun masih terkendali. Tingkat inflasi tahun 2017 diperkirakan dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain: pencabutan subsidi oleh pemerintah dan peningkatan harga komoditas internasional.

2. Analisis Posisi Pabrik Gula BUMN di Lingkungan Industri Gula

Daya saing industri gula disamping dipengaruhi oleh faktor makro ekonomi global dan nasional juga dipengaruhi oleh kemampuan dan tindakan yang dilakukan oleh industri gula nasional dan global. Kebijakan yang ditempuh industri gula nasional perlu mempertimbangkan posisinya dalam lingkungan industri tersebut. Gambaran posisi industri gula BUMN dengan industri gula nasional dan dunia dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3 Posisi Industri Gula BUMN dalam Lingkungan Industri Gula Nasional dan Global Pada Tahun 2016

No	Industri Gula	Jumlah Pabrik (Unit)	Jumlah Kapasitas Rata-rata TCD	Luas Areal Tebu (000 ha)	Produktivitas Tebu (ton/ha)	Rendemen (%)	Produksi Gula	
							Volume (juta ton)	Persentase
1	PT. ABC	7	4,355	53.50	74.48	7.05	0.28	0.4%
2	Indonesia	63	3,400	382	73.48	7.26	1.90	2.5%
3	Thailand	50	18,800	1,515	70.20	10.5	10.10	13.2%
4	India	703	4,000	4,700	71.50	6.9	25.5	33.5%
5	Brazil	369	9,000	9,900	63.50	13.40	37.8	49.6%

sumber: diolah dari berbagai sumber

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa walaupun dari sisi volume produksi gula BUMN sangat kecil dibandingkan dengan produksi gula nasional dan global, namun dalam hal kinerja teknis produksi, seperti rendemen dan produktivitas tebu, Pabrik gula BUMN masih cukup baik posisinya dibandingkan dengan industri gula lainnya. Produktivitas tebu pabrik gula BUMN lebih baik dari produktivitas tebu nasional maupun global (India, Thailand dan Brazil). Untuk rendemen, pabrik gula BUMN lebih baik jika dibandingkan dengan India, meskipun masih lebih rendah dari industri gula nasional, Thailand dan Brazil. Dengan demikian, salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saingnya, industri gula BUMN fokus pada peningkatan rendemen.

3. Karakteristik Pabrik-Pabrik Gula BUMN

Pabrik gula yang berada di Pulau Jawa hampir sebagian besar merupakan peninggalan Belanda. Begitu juga dengan pabrik-pabrik gula BUMN sebagian besar masih merupakan peninggalan Belanda. Peralatan pabrik gula yang digunakan di sebagian besar pabrik gula ini masih lama, walaupun ada juga yang sudah menggunakan peralatan baru. Bahan baku tebu pabrik-pabrik gula ini sebagian besar masih bergantung pada tebu milik rakyat. Kedua karakteristik, peralatan dan asal bahan baku tebu ini sangat mempengaruhi kinerja teknis dan ekonomis dari masing-masing pabrik gula disamping aspek-aspek lain, seperti manajemen, sosial dan lingkungan.

Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi pabrik merupakan faktor yang menentukan dari tingkat ekonomis produksi. Pabrik gula dengan kapasitas produksi yang besar akan mencapai tingkat produksi yang lebih ekonomis dibandingkan dengan pabrik gula dengan kapasitas produksi yang lebih kecil. Berdasarkan data hasil survei yang dilakukan, kapasitas terpasang masing-masing pabrik gula BUMN dapat dilihat pada tabel 4. Secara garis besar kapasitas terpasang pabrik gula BUMN dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok skala kapasitas terpasang, yaitu kapasitas kurang dari 4000 TCD (< 4000 TCD) dan kapasitas lebih besar dari 4000 TCD (>4000 TCD). Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa ada 4 pabrik gula yang memiliki kapasitas kurang dari 4000 TCD (off scale), sedangkan 3 pabrik gula lainnya termasuk ke dalam kategori on scale.

Tabel 4 Karakteristik kapasitas terpasang PG PT. A

Pabrik Gula	Kapasitas Terpasang (TCD)	Kategori
A	11,500	On Scale
B	5,700	On Scale
C	2,750	Off Scale
D	1,800	Off Scale
E	3,000	Off Scale
F	4,000	On Scale
G	3,000	Off Scale

**Sumber : hasil survey, 2016 (diolah)*

Kondisi Peralatan (Teknologi) Proses

Ditinjau dari peralatan/teknologi prosesnya, pabrik gula BUMN dapat dikelompokkan sebagai berikut.

1. Pabrik gula dengan peralatan boros energi (peralatan dengan mengkonsumsi power/kg gula tinggi).
2. Pabrik gula dengan peralatan hemat energi tapi belum melakukan semi otomatisasi.
3. Pabrik gula dengan peralatan hemat energi dan semi otomatisasi.

Pengelolaan Bahan Baku Tebu

Berdasarkan karakteristik pengolahan bahan baku tebu, pabrik gula BUMN dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Pabrik gula yang memiliki lahan HGU dan memenuhi kebutuhan bahan baku sendiri.
2. Pabrik gula yang memiliki HGU tapi masih memerlukan pasokan tebu dari pihak lain (tebu rakyat).
3. Pabrik gula yang seluruh pasokan tebu dari pihak lain (tebu rakyat).

Kondisi kepemilikan lahan tebu atau tipe pengelolaan tebu berpengaruh pada tingkat pengendalian budidaya dan pemanenan tebu. Pabrik gula yang memiliki lahan tebu sendiri (HGU) atau lahan-lahan lain yang dikuasai, akan dapat bertahan dalam jangka panjang karena tidak terpengaruh oleh perubahan penggunaan lahan oleh petani maupun perubahan penggunaan lahan akibat tata ruang. Terdapat dua pabrik gula yang memiliki HGU yaitu: pabrik gula F dengan luas 7,092.65 ha dan pabrik gula G seluas 7,092.65 ha. Sementara itu, tebu sendiri (sewa/KSO) dilakukan oleh pabrik gula D dengan luas 558.96, pabrik gula E dengan luas 1,994.92 ha, pabrik gula B dengan luas 1,933.49 ha dan pabrik gula C baru seluas 320.86 ha. Meskipun saat kinerja pengelolaan tebu dalam HGU belum optimal, namun kepemilikan HGU menjadi faktor penentu keberlangsungan pabrik dengan jangka panjang. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan berbagai upaya peningkatan produksi tebu dalam HGU tersebut.

4. Daya Saing Pabrik-Pabrik Gula BUMN

Daya saing pabrik-pabrik gula BUMN yang diukur dan dipetakan menggunakan 12 indikator, didasarkan atas indikator daya saing Porter dan dikombinasikan dengan perspektif *balance score card* (finansial, proses bisnis internal, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan). Hasil penilaian daya saing tersebut dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5 Hasil penilaian daya saing pabrik gula PT. ABC

No	Pabrik Gula	Karakteristik Pabrik Existing						Daya Saing Eksisting	
		Kapasitas Giling	HGU (dan Sewa), Ha	Lahan Tebu Rakyat, Ha	Total Lahan Existing, Ha	Komposisi Pengelolaan Lahan, %		Skor	Kriteria
						Pabrik	Rakyat		
1	Pabrik Gua A	1,800	555.91	2,968.58	3,524.48	15.77 %	84.23 %	159	Sangat Kurang
2	Pabrik Gua B	3,000	948.79	2,916.86	3,865.65	24.54 %	75.46 %	176	Sangat Kurang
3	Pabrik Gua C	4,000	7,470.25	9,16.90	8,387.15	89.07 %	10.93 %	246	Kurang
4	Pabrik Gua D	3,000	4,411.72	102	4,513.72	97.74 %	2.26%	205	Kurang
5	Pabrik Gua E	11,500	0	19,987	19,987	0 %	100%	344	Baik
6	Pabrik Gua F	5,700	1,168	7,824.71	8992.71	12.99 %	87.01 %	278	Cukup
7	Pabrik Gua G	2.750	370	5.065	5.435	6.81%	93.19 %	303	Cukup

Dari hasil penilaian dan pemetaan daya saing tersebut dapat dilihat bahwa terdapat 2 pabrik gula termasuk pabrik gula dalam kategori daya saing **sangat kurang (A dan B)**, 2 pabrik gula termasuk dalam kategori daya saing **kurang (C dan D)**, 2 pabrik gula termasuk dalam kategori daya saing **cukup (F dan G)**, dan 1 pabrik gula termasuk dalam kategori daya saing **baik (E)**.

5. Sumber Keunggulan Daya Saing Pabrik Gula

Kepemimpinan biaya

Kepemimpinan biaya merupakan sumber keunggulan kompetitif. Ketika suatu perusahaan mampu menurunkan biaya produksinya relatif terhadap perusahaan lain dalam industri yang sama maka pangsa pasar perusahaan tersebut akan meningkat. Perusahaan yang mampu melakukan produksi dengan biaya rendah akan mampu memperoleh keuntungan dan mampu mempertahankan pangsa pasar merupakan indikasi mereka memiliki keunggulan kompetitif (daya saing). Terkait dengan indikator ini, pabrik-pabrik gula BUMN secara umum dapat dikatakan tidak mampu memproduksi gula dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Dampaknya adalah bahwa sebagian besar pabrik gula tersebut tidak mampu mencetak laba secara berkelanjutan. Fluktuasi laba rugi yang dialami oleh pabrik-pabrik gula ini sangat tinggi. Faktor-faktor yang menjadi penyebabnya antara lain adalah 1) kurangnya bahan baku tebu sehingga pabrik gula bekerja pada skala produksi yang tidak ekonomis (utilisasi rendah), 2) beban biaya usaha yang besar (biaya energi, biaya SDM, dan biaya operasional pabrik lainnya), dan 3) beban biaya luas usaha (biaya penyusutan investasi, biaya administrasi dan penjualan) di tingkat direksi pabrik gula BUMN. Beban biaya SDM yang besar akibat besarnya jumlah SDM (masih menggunakan teknologi yang padat tenaga kerja). Beberapa pabrik gula melakukan suplesi bahan bakar akibat kurangnya ampas sehingga menimbulkan biaya tambahan untuk energi.

Beberapa pabrik gula sebenarnya telah mampu menekan biaya usaha, namun besarnya biaya investasi telah menimbulkan beban biaya penyusutan yang sangat besar pula, ditambah dengan biaya-biaya administrasi dan penjualan yang cukup besar mengakibatkan harga pokok penjualan gula yang dihasilkan menjadi tinggi dan tidak bersaing dengan perusahaan lainnya. Harga pokok produksi adalah indikator mampu tidaknya suatu industri untuk bersaing dan memenangkan persaingan. Semakin rendah harga pokok produksi menunjukkan semakin efisien proses produksi. Berdasarkan laporan keuangan pabrik gula BUMN, harga pokok produksi (HPP) produk gula cukup

tinggi. Idealnya harga pokok produksi gula di bawah 55% dari harga jual produk dan profitabilitas atau *gross operating margin* minimal 45%. Rata-rata jual gula (harga lelang) saat ini sebesar Rp. 10.900/kg, sehingga idealnya harga pokok produksi adalah sebesar Rp.5.595 dan laba kotor operasi sebesar Rp. 4.905/kg. Namun kenyataannya, HPP yang dicapai oleh pabrik-pabrik gula PT. A Persero lebih besar dari HPP ideal tersebut.

Terlepas dari harga pokok produksi nyata yang relatif tinggi, dari laporan keuangan terlihat struktur biaya yang menunjukkan adanya manajemen keuangan yang tidak mengikuti kaidah manajemen keuangan standar, khususnya di sektor industri gula. Sebagai contoh, pembelian tetes tebu seharusnya bukan termasuk biaya produksi yang merefleksikan harga pokok produksi gula. Pembelian serta penjualan tetes dan gula petani seharusnya menjadi biaya dan pendapatan luar usaha. Hal ini penting agar konsentrasi manajemen pabrik gula lebih fokus pada bagaimana memproduksi gula yang optimal dengan biaya yang kompetitif dan segera melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan. Dengan demikian manajemen pusat lebih mudah mengontrol bisnis utama pabrik gula.

Pada umumnya, struktur biaya produksi langsung untuk memproduksi produk gula terdiri dari biaya gaji pimpinan dan TU, biaya pembibitan, biaya tebu giling, biaya tebang angkut, biaya pabrik, biaya pengolahan, biaya pengemasan dan angkut dan biaya kontrol kualitas. Biaya produksi langsung yang dikeluarkan pabrik gula merupakan biaya-biaya yang sepenuhnya berada dalam pengendalian manajemen pabrik serta mencerminkan beban operasional pabrik dalam memproduksi gula, sedangkan biaya produksi tidak langsung yaitu biaya penyusutan/amortisasi. Penyusutan adalah dalam rangka investasi, jadi merupakan keputusan manajemen dan bukan beban operasional. Selain biaya operasional pabrik, terdapat penambahan beban usaha (biaya administrasi dan umum) serta beban di luar usaha (biaya bunga) yang dialokasikan oleh kantor direksi ke masing-masing pabrik gula sesuai dengan kebijakan alokasi yang ditetapkan kantor direksi. Dengan tambahan beban usaha dan beban di luar usaha tersebut mengakibatkan harga pokok penjualan gula menjadi sangat tinggi bahkan mengakibatkan kerugian. Harga pokok produksi gula per kg dalam kurun waktu 5 tahun untuk masing-masing pabrik gula (yang tersedia datanya) terlihat dalam tabel 6.

Tabel 6. 1 Harga pokok Produksi per Kg gula pabrik BUMN

Nama Pabrik	2012	2013	2014	2015	2016
PG A					
Biaya Produksi (Pabrik)	6,259	9,498	10,957	7,197	10,235
Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	2202	1641	2343	2078	2729
Profit	7,195,697	(7,807,543)	(24,345,746)	(1,907,496)	(3,428,810)
PG B					
Biaya Produksi (Pabrik)	8,274	7,915	12,123	9,575	13,734
Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	1482	1375	2028	2661	3773
Profit	4,419,277	(5,887,575)	(47,167,366)	(13,325,177)	(26,777,967)
PG C					
Biaya Produksi (Pabrik)	5,792	6,767	9,509	6,732	8,633
Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	1882	1387	2983	1904	2498
Profit	51,896,642	3,860,951	(107,088,035)	(5,131,489)	1,040,280
PG D					
Biaya Produksi (Pabrik)	6,731	8,663	9,251	9,302	10,752

Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	1579	1604	2799	2571	2992
Profit	18,386,463	(18,422,892)	(78,799,906)	(44,336,346)	(1,081,701)
PG E					
Biaya Produksi (Pabrik)	4,926	7,380	6,113	6,260	9,249
Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	1,030	1,257	568	1,121	982
Profit	26,397,571	6,560,572	2,607,673	17,384,270	5,570,820
PG F					
Biaya Produksi (Pabrik)	5,309	5,925	5,979	6,184	8,165
Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	924	1,085	1,139	735	683
Profit	57,111,737	(8,255,490)	(4,650,527)	70,118,452	51,663,059
PG G					
Biaya Produksi (Pabrik)	4,175	5,595	5,171	4,886	6,971
Biaya Usaha dan Biaya Luar Usaha	1,023	998	1280	1,090	1294
Profit	119,933,053	106,615,095	105,328,255	191,834,725	123,662,269

Berdasarkan tabel 6, dengan asumsi harga jual rata-rata adalah sebesar Rp 10.900,00, terlihat bahwa secara umum PG E, PG F dan PG G mampu mencapai HPP berkisar pada kondisi ideal \pm 55% dari harga jual. Sementara pabrik-pabrik gula lainnya seluruhnya tidak mampu mencapai harga pokok produksi di kisaran angka ideal. Oleh karena itu, sejak tahun 2013-2016 pabrik-pabrik gula tersebut tidak mampu mencetak laba.

Faktor Input

Daya saing suatu industri secara umum ditentukan oleh ketersediaan bahan baku dan pasar produk yang tersedia. Pabrik gula, merupakan industri perkebunan atau agro industri dimana bahan bakunya termasuk sumber daya alam yang terbarukan, maka kunci utama daya saing industri ini adalah bagaimana bisa menyediakan bahan baku tebunya secara kontinyu, berkualitas dan cukup.

Luas Lahan Milik Pabrik Gula BUMN

Saat ini BUMN gula mengelola 7 pabrik gula. Beberapa pabrik gula tidak memiliki HGU dan seluruhnya mengandalkan pasokan dari tebu rakyat bebas seluas 30,954.87 Ha (93.21%) dan tebu sendiri (sewa/kerjasama) seluas 2,254.35 (6.79%). Dilihat dari status lahannya pabrik gula BUMN memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap tebu rakyat bebas. Hal ini dalam jangka panjang tidak menguntungkan bagi pabrik gula terkait dengan jaminan keberlangsungan pasokan bahan baku. Kurangnya kepastian lahan dalam jangka panjang ini dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain: alih fungsi lahan dari lahan pertanian ke non pertanian, dan perpindahan pilihan komoditas tebu ke komoditas lainnya.

Faktor Teknologi dan Proses

Untuk proses produksi pabrik gula BUMN sendiri, mayoritas sudah menggunakan teknologi yang relatif bagus sehingga dapat menghasilkan produk yang baik kualitasnya. Fokus efisiensinya yaitu bagaimana pabrik gula dapat menggunakan energi yang efisien. Beberapa pabrik sudah mampu surplus atas pemanfaatan bagasse sebagai bahan bakar. Penggunaan residu atau bahan bakar lain jika masih terjadi di beberapa pabrik gula agar segera diatasi. Dengan investasi yang tidak terlalu tinggi dan waktu yang relatif singkat untuk sektor ini, maka dapat diharapkan keseluruhan pabrik gula BUMN mampu memproduksi dengan biaya yang bersaing. Efisiensi penggunaan energi

ini harus dimulai dari bahan baku tebu yang baik, dimana dengan rendemen yang tinggi akan menunjukkan kadar serat yang tinggi pula yang artinya jumlah bagasse yang meningkat. Sehingga penggunaan bagasse per ton tebu dan per ton gulanya akan lebih rendah.

a. Kapasitas Terpasang dan Utilisasi Pabrik Gula

Skala bisnis industri gula salah satunya diukur dari besarnya kapasitas terpasang pabrik gula. Kapasitas terpasang pabrik gula di Indonesia berada di kisaran 1.200 – 12.000 ton tebu per hari (TCD). Bahkan salah satu pabrik gula swasta di Lampung sudah dikembangkan menjadi 16.000 TCD.

Besarnya kapasitas terpasang tidak serta merta menunjukkan bahwa kapasitas besar adalah pabrik gula yang efisien dan memiliki daya saing yang baik. Namun lebih pada bagaimana pabrik gula tersebut dapat memaksimalkan utilisasi kapasitasnya, kualitas bahan baku yang baik dan efisiensi proses produksinya.

Tidak maksimalnya utilisasi, rendahnya kualitas bahan baku akan mempengaruhi tingginya biaya produksi sehingga tingkat profitabilitas rendah dan cenderung merugi. Selain itu, adanya penugasan pemerintah untuk menjaga stabilitas harga gula nasional dan menurunnya animo masyarakat untuk menanam tebu harus disikapi oleh pabrik gula BUMN untuk meningkatkan produksi, produktivitas gula (tebu dan rendemen) dan efisiensi biaya produksi agar memiliki daya saing. Peningkatan kemampuan tenaga operasional harus kontinyu dilakukan, terlebih jika pabrik melakukan upgrading atau penggantian mesin dan peralatan dengan teknologi lebih baru. Utilisasi yang baik seharusnya bisa dicapai di atas 90%, hal ini menunjukkan pabrik dalam kondisi sehat, pasokan tebu tercukupi, selain tentunya operator produksi yang sigap dan handal. Saat ini utilisasi pabrik gula masih relatif rendah di kisaran 70 – 75%. Bahkan beberapa pabrik gula di bawah 70% dan hanya sebagian yang utilitasinya mampu di atas 80%.

Tidak dipungkiri bahwa industri gula di pulau Jawa sudah berusia sekitar 200 tahun sejak didirikan pada jaman Belanda. Namun demikian, secara terus menerus pabrik gula tersebut melakukan revitalisasi dengan cara rehabilitasi dan modifikasi atau perombakan teknologi prosesnya agar efisien serta tetap mampu bersaing dengan pabrik gula yang dibangun dengan teknologi terbaru. Di sinilah sebenarnya fungsi yang baik dalam industri dijalankan. Idealnya dana rehabilitasi yang digunakan ini adalah alokasi dari depresiasi yang muncul dalam laporan keuangan.

b. Efisiensi Proses

Dari sektor pabrik, training dengan cara praktek langsung perlu digalakkan dan transfer pengetahuan kepada penerusnya harus dijaga agar operasional pabrik lebih efisien. Nilai GKP prosen tebu yang hampir sama dengan rendemen tebu, menunjukkan bahwa ekstraksi gula dari batang tebu yang dilakukan oleh pabrik gula masih sangat baik. Teknologi yang digunakan oleh pabrik gula di lingkungan PT. A masih kompetitif. Nilai GKP prosen tebu yang setara dengan rendemen tebu, semestinya sudah cukup sebagai indikator kemenarikan bagi petani tebu. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh potensi gula yang ada dalam tebu sudah terambil dari batangnya dan dapat diekstraksi dengan baik oleh pabrik gula.

Yang menjadi sorotan adalah konsumsi energi di beberapa pabrik gula yang menunjukkan cukup boros. Idealnya konsumsi energi maksimal adalah setara dengan penggunaan bagasse 100%, tanpa penambahan bahan bakar lain, baik itu pembelian bagasse dari pabrik gula lain, penggunaan kayu (tatal), maupun residu. Beberapa pabrik yang utilitasinya rendah juga akibat dari keterbatasan pasokan tebu, yang menunjukkan pula jumlah bahan bakar bagasse yang tersedia juga kurang.

Kembali lagi bahwa tingginya prosentase penggunaan bagasse, selain karena tingginya konsumsi steam, juga akibat utilisasi pabrik yang rendah, kualitas bahan baku yang kurang baik (% serat rendah), rendemen tebu yang rendah dan pasokan tebu yang kurang dari kapasitas terpasangnya. Perbaikan selain dari sektor teknologi giling (*off farm*), sudah barang tentu seperti disampaikan di awal adalah mutlak di sektor kebun (*on farm*).

Faktor Penguasaan Pangsa Pasar (market share)

Sementara pasar gula yang tersedia sangat luas, baik secara nasional maupun internasional. Dengan kemampuan pasok pabrik gula dalam negeri yang kurang dari 50% kebutuhan gula nasional, maka dari sisi pemasaran, daya saing industri gula BUMN ini sangat tinggi. Pabrik gula – pabrik

gula BUMN yang ada saat ini memiliki pasar langsung yang berdekatan di sekitar lokasi industrinya. Biaya logistik sudah barang tentu sangat efisien jika dibandingkan dengan pabrik gula yang lain, apalagi jika dibandingkan dengan luar negeri. Sedangkan pasar ekspor, akan lebih luas lagi mengingat pemasok utama gula internasional tidak lebih dari 10 negara. Sektor manajemen penting dibenahi, mengingat struktur biaya saat ini menunjukkan kontrol manajemen dalam hal penganggaran dan pembiayaannya kurang kuat.

Faktor Kebijakan Pemerintah

a. Konflik Kebijakan

Gula adalah salah satu komoditas yang sarat kebijakan pemerintah untuk mempengaruhi keputusan pelaku usaha, termasuk konsumen, agar tercapai tujuan nasional swasembada gula. Namun sayangnya, kebijakan pergulaan nasional terpilah-pilah antar kementerian/lembaga, tak bersinergi satu sama lain. Masing-masing lembaga, seperti Kementerian Pertanian, Kementerian Perindustrian, Kementerian Perdagangan, BUMN, BKPM merancang kebijakan sektoral yang kerap bertentangan dengan tujuan nasional. Konflik kementerian/lembaga kerap terjadi. Tidak hanya itu, konflik petani tebu dan pabrik gula juga kerap terjadi terutama menyangkut cara menghitung rendemen, penetapan harga pokok petani (HPP) versi pemerintah yang menjadi salah satu acuan penetapan harga gula serta isu gula impor. Berbagai konflik ini sering mengganggu PG BUMN dalam mengejar produktivitas gula atau mematuhi aturan main sekedar untuk mendapat legitimasi dari pemerintah maupun petani tebu.

Terdapat tiga isu utama terkait dengan daya saing pabrik gula BUMN yaitu, produktivitas, legitimasi dan tata niaga gula. Produktivitas menyangkut hubungan kelembagaan antara pabrik gula dengan petani tebu sedangkan tata niaga gula terkait dengan kebijaksanaan pengendalian pasar gula konsumsi oleh pemerintah. Tiga isu utama tersebut yang sering menimbulkan konflik di hulu maupun hilir dan mempengaruhi proses transformasi dan kinerja pabrik gula BUMN.

Khusus terkait dengan kebijakan Penetapan Harga Eceran tertinggi sebesar Rp.12.500/kg berdampak negatif dan berpotensi besar menimbulkan kerugian pabrik gula. Jika harga lelang gula milik pabrik gula Rp.9.100/kg, maka dengan harga pokok produksi yang ada saat ini maka sebagian BUMN akan mengalami kerugian dan tidak mampu bersaing di pasar.

b. Produktivitas dan Legitimasi.

Kehadiran pabrik gula tebu di Indonesia sudah berlangsung lama lebih satu abad dan Indonesia pernah dikenal sebagai produsen utama gula dunia. Pada saat itu pabrik gula dan lahan tebu dikelola dalam satu kesatuan oleh pemerintah kolonial Hindia Belanda dan petani tebu diperlakukan sebagai buruh di tanahnya sendiri. Namun sejak adanya program Tebu Rakyat Intensifikasi tahun 1975, pabrik gula dan lahan tebu dikelola secara terpisah. Petani tebu diberi kebebasan sepenuhnya untuk mengelola kebun. Kebijakan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan petani tebu, tetapi dikemudian hari ternyata menyulitkan pabrik gula untuk mendapatkan tebu yang berkualitas sehingga produktivitas gula menurun dan Indonesia terpaksa impor gula untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat. Berdasarkan pengamatan kebijakan pemerintah selama ini bersifat ambigu, di satu sisi mengharapkan pabrik gula BUMN meningkatkan efisiensi, namun di sisi lain tetap menjaga legitimasi atas alasan politis. Hal ini merupakan kendala dari aspek kebijakan dalam rangka transformasi pabrik gula BUMN.

E. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Mualim, Bapak Andi, Wartam Radjid, direksi pabrik gula BUMN, dan seluruh staf surveyor Proyek PT. Surveyor Indonesia atas bantuannya selama penelitian ini.

F. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis daya saing menyeluruh dengan mencakup faktor-faktor eksternal (sosial budaya, ekonomi, kebijakan, produksi dan pasar gula) serta faktor-faktor linternal dari 7 pabrik gula BUMN dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

a. Tingkat Daya Saing PG PT. ABC

No	Pabrik Gula	Daya Saing Eksisting	
		Skor	Kriteria
1	PG A	159	Sangat Kurang
2	PG B	176	Sangat Kurang
3	PG C	246	Kurang
4	PG D	205	Kurang
5	PG E	344	Baik
6	PG F	278	Cukup
7	PG G	303	Cukup

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing pabrik gula BUMN

1) Faktor On Farm

- Faktor input bahan baku tebu sangat berpengaruh terhadap daya saing pabrik gula adalah: jumlah pasokan tebu (produktivitas tebu), rendemen tebu dan kesegaran tebu (HKNPP), dan pembinaan petani.

2) Faktor Off Farm

- Faktor efisiensi pabrik yang mempengaruhi daya saing pabrik gula adalah: kapasitas terpasang, utilitas pabrik, OR, dan produktivitas tenaga kerja.
- Tingginya biaya overhead dan tingginya biaya produksi dalam beberapa hal terkait dengan overprice investmen di masa lampau yang menyebabkan tingginya biaya penyusutan.

3) Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap daya saing pabrik gula adalah kebijakan pemerintah terkait harga gula. Penetapan harga acuan gula pabrik dan harga gula petani berdampak pada tidak terbentuknya harga pasar. Akibat penetapan harga acuan gula, pabrik gula-pabrik gula dengan HPP yang tinggi mengalami kerugian.

c. Melalui perluasan kapasitas pabrik gula dan pengendalian varietas tebu oleh PG dengan melakukan perluasan tebu sendiri, pabrik gula BUMN diproyeksikan dapat memberikan kontribusi sebesar 25% dari target produksi gula nasional.

2. Saran

Beberapa rekomendasi terkait penataan ulang pabrik gula- pabrik gula milik BUMN, adalah sebagai berikut:

1. Rencana Penataan PG. PT RNI (Persero)

No	Pabrik Gula	Daya Saing Eksisting		Kapasitas Sasaran TCD (2022)
		Skor	Kriteria	
1	PG A	159	Sangat Kurang	Off sejak tahun 2017
2	PG B	176	Sangat Kurang	4000 TCD
3	PG C	246	Kurang	6000 TCD
4	PG D	205	Kurang	4000 TCD

No	Pabrik Gula	Daya Saing Eksisting		Kapasitas Sasaran TCD (2022)
		Skor	Kriteria	
5	PG E	344	Baik	15000 TCD
6	PG F	278	Cukup	Tetap beroperasi dengan kapasitas yang sama sampai th 2022
7	PG G	303	Cukup	Tetap beroperasi dengan kapasitas yang sama setelah th. 2022 Off.

2. Restrukturisasi budidaya tebu guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas tanaman tebu, meliputi;
 - a. Membangun unit *Research & Development* untuk mempersiapkan bibit unggul yang tahan hama dan penyakit serta potensi rendemen yang tinggi.
 - b. Menetapkan bibit tebu yang ditanam di wilayah kerja pabrik gula BUMN harus berasal dari pabrik gula dan penanaman langsung di bawah pengawasan pabrik gula.
 - c. Memperbaiki pola tanam tebu dengan pengawasan langsung dari pabrik gula, diawali dengan penanaman sendiri *plant cane* seluas 20%-25% dari total luas lahannya setiap tahun.
 - d. Menetapkan tanaman tebu *plant cane (PC)*, ratoon 1, ratoon 2 dan maksimal ratoon 3. Tanaman PC dikelola sendiri oleh PG, selanjutnya tanaman ratoon 1-3 diserahkan kepada petani
 - e. Memperbaiki manajemen tebang angkut agar potensi rendemen yang dimiliki tebu dapat terolah maksimal di pabrik gula.
3. Rasionalisasi industri gula melalui optimalisasi sumberdaya menuju pembiayaan yang rasional untuk mencapai *unit cost* tertentu yang wajar dan bersaing, melalui;
 - a. Perluasan kapasitas PG yang memiliki HGU dan potensi pengembangan lahan jangka panjang;
 - b. Pembenahan organisasi dan sumberdaya manusia dan tingkat produktivitas PG yang efisien;
 - c. Memperluas lahan (ekstensifikasi) perkebunan untuk mendapatkan kapasitas pasokan bahan baku tebu yang cukup melalui berbagai skema (sewa, kerjasama operasi, HGU, pinjam pakai dll).
4. *Reengineering* pabrik gula sehingga dicapai efisiensi proses produksi melalui pola investasi yang prudent dalam *upgrading* dan/atau penggantian teknologi yang diarahkan pada otomatisasi/semi otomatisasi untuk mengurangi tenaga kerja dan biaya produksi;
5. Restrukturisasi organisasi atau kelembagaan pabrik gula yang diarahkan agar tercapai keselarasan organisasi atau kelembagaan pabrik gula dengan stakeholdernya (petani tebu, asosiasi, dan masyarakat sekitar pabrik gula), meliputi;
 - a. Peningkatan fasilitasi dan pelayanan terhadap petani tebu terkait dengan sarana produksi dan pembiayaan, pemasaran dan pelayanan lainnya;
 - b. Peningkatan fasilitasi kegiatan sosial budaya masyarakat di sekitar untuk pengembangan kehidupan sosial ekonomi masyarakat sekitar;

1. DAFTAR PUSTAKA

Anggraini, Irviana, (XXX), 'Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balaced Scorecar: Studi Kasus pada PT Rajawali I Unit PG Kreet Baru'. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*

- FEB, Universitas Brawijaya*, Vol. 1. no. 2 Oktober 2013. diunduh dari situs <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/303>
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter. 1990. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Munifah, (2007), 'Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP) di Pabrik Gula Gending Probolinggo'. *Jurnal Tekmapro*, Vol. 2. no. 2 2007.
- Savitri, R., Widyastutik, (2015). 'Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produksi Gula PTPN VII (Persero)'. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol. 10. no. 3 Oktober 2013.
- Solichah, A., Dzulkirom, M., Saifi, M., (2015). 'Analisis Balanced Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri'. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 27. no. 1 Oktober 2015.
- Susetyo, J., Sabakula, (2014). 'Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS)'. *Jurnal Teknologi*, Vol. 7. no. 1. Juni 2014, hal56-63.