

Analisis bench marking strategis mengukur kinerja PT. Astra Agro Lestari TBK dibandingkan perusahaan kompetitornya

Bimo A. Prasodjo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20451256&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Konsumsi agregat terhadap minyak kelapa sawit terus meningkat seiring dengan pertumbuhan populasi penduduk dan kenaikan pendapatan per kapita. Pertumbuhan industri ini di Indonesia secara historikal menunjukkan potensi yang besar untuk dapat berkembang pesat, apalagi pada saat ini Indonesia menjadi negara nomor dua terbesar penghasil minyak kelapa sawit di dunia di bawah Malaysia. Walaupun terjadi krisis ekonomi yang dibarengi dengan krisis sosial di Indonesia, perdagangan minyak kelapa sawit masih tetap merupakan salah satu penyumbang devisa dan sektor non migas bagi Indonesia. Hal ini menarik minat penulis untuk menganalisis dan mengkaji lebih lanjut posisi pasar sekaligus potensi pasar minyak kelapa sawit Indonesia agar mampu memperbaiki kinerjanya dibandingkan negara produsen minyak kelapa sawit terbesar.

Kajian lebih lanjut diterapkan pada PT Astra Agro Lestari Tbk (AALI) sebagai kasus pembandingan. Perusahaan ini adalah perusahaan agribisnis publik milik kelompok Astra yang menguasai 199.780 hektar lahan perkebunan per 31 Desember 1999 dimana sekitar 90%-nya adalah perkebunan kelapa sawit. Sebagai perusahaan perkebunan, AALI telah berpengalaman selama lebih dan 12 tahun dan telah berhasil membuktikan diri sebagai salah satu perusahaan yang profitable bagi kelompok Astra.

Penelitian yang dilakukan merupakan suatu penelitian integratif dengan melakukan kajian benchmarking strategis pada usaha perkebunan kelapa sawit secara nasional dan kajian perusahaan. Langkah ini dilaksanakan mengingat bahwa penerapan kebijakan perusahaan selain banyak dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal baik dan peraturan pemerintah, kebijakan perdagangan internasional, maupun kompetisi dan perusahaan sejenis dalam peer group-nya. Untuk kajian faktor internal digunakan pendekatan value chain untuk menganalisis efisiensi dan setiap proses produksi sehingga diidentifikasi biaya terendah (cost-efficient) dari data internal selama lima tahun terakhir, yang mana hal ini disesuaikan dengan salah satu visi dan misi AALI yaitu "to be the lowest cost of CPO producer". Sedangkan untuk kajian Faktor eksternal, digunakan "Analisis Lingkungan Makro" dan "Analisis Lingkungan Kompetitor". Untuk "Analisis lingkungan Makro" ditinjau dari Pertimbangan Ekonomi, Politik, Sosial, dan Teknologi, dan untuk "Analisis Lingkungan Kompetitor" ditinjau menggunakan pendekatan matriks BCG dan matriks perbandingan (Comparative Matrix) dengan membandingkan AALI dengan kompetitor domestik dan Malaysia.

Dari analisis tersebut, terlihat bahwa AALI mempunyai posisi dominan dalam hal pertumbuhan industri yang diukur dari pertambahan luas areal perkebunan dibandingkan dengan peer group-nya. Pertumbuhan luas areal perkebunan kelapa sawit AALI selama lima tahun belakangan (1995-1999) rata-rata mencapai

10,1% (diatas pertumbuhan rata-rata industri 10,0%) diiringi pertumbuhan rata-rata Laba Bersih pada periode yang sama tercatat mencapai 62,8% per tahun.

Melalui analisis BCG Matrix dimana AALI memposisikan diri di kuadran Stars sekaligus memberikan gambaran bahwa AALI memiliki prospek yang cukup baik untuk future investment dan market development. Namun bila ditinjau dari analisis Comparative Matrix) yang memuat mitra benchmarking dengan kompetitor dan perusahaan perkebunan Malaysia, dapat disimpulkan bahwa AALI harus menggenjot kinerja produktivitasnya lebih tinggi lagi. Dibandingkan peer group dan Malaysia (diwakili oleh KL Kepong Bhd., Kumpulan Guthrie Bhd, dan Golden Hope Bhd.), AALI termasuk rendah produktivitas CPO-nya terutama dilihat dari yield per mature hectare tahun 1999 saja (AALI: 2,42 ton/mature hectare vs. KL Kepong: 3,88 ton/mature hectare vs. Kumpulan Guthrie: 4,00 ton/mature hectare vs. Golden Hope: 4,70 ton per mature hectare). Walaupun dilihat dari tingkat rendemen CPO, AALI lebih tinggi daripada mitra benchmarking dan Malaysia produksi sehingga diidentifikasi biaya terendah (cost-efficient) dari data internal selama lima tahun terakhir, yang mana hal ini disesuaikan dengan salah satu visi dan misi AALI yaitu "To be the lowest cost of CPO producer". Sedangkan untuk kajian faktor eksternal, digunakan "Analisis Lingkungan Makro" dan "Analisis Lingkungan Kompetitor". Untuk "Analisis Lingkungan Makro" ditinjau dari Pertimbangan Ekonomi, Politik, Sosial, dan Teknologi, dan untuk "Analisis Lingkungan Kompetitif" ditinjau menggunakan pendekatan matriks BCG dan matriks perbandingan (Comparative Matrix) dengan membandingkan AALI dengan kompetitor domestik dan Malaysia.

(AALI: 22,29% vs. KL Kepong: 19,14% vs. Kumpulan Guthrie: 19,61% vs. Golden Hope: 20,80%). Hal ini dimungkinkan karena mesin-mesin pengolah CPO yang dimiliki AALI relatif lebih baru daripada perusahaan perkebunan Malaysia sehingga tingkat ekstraksi dan TBS menjadi CPO lebih tinggi.

Berdasarkan analisis lingkungan makro, faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja AALI di masa datang terutama datang dari faktor ekonomi dan politik. Faktor ekonomi ditentukan antara lain oleh krisis ekonomi yang menyulitkan aktivitas ekspor CPO akibat di minimnya dukungan trade financing dan perbankan nasional serta tidak adanya jaminan keamanan pengiriman barang. Belum lagi baru-baru ini ditemukan kasus CPO dan Indonesia yang tercemar bahan bakar solar di pasar internasional yang secara umum akan menurunkan tingkat kepercayaan importir atas kualitas CPO Indonesia. Disamping itu kentalnya keputusan politik yang anti konglomerasi, dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Kehutanan dan Perkebunan No. 107/Kpts/II/1999 tentang pembatasan penguasaan lahan perkebunan, telah menempatkan AALI pada posisi yang kurang menguntungkan untuk perkembangan produksinya di masa mendatang termasuk pengurusan penguasaan lahan melalui sertifikat HGU.