

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam rangka mendukung program ketahanan pangan nasional, khususnya pada sub sektor Peternakan Kementerian Badan Usaha Milik Negara mengambil peranan sesuai dengan fungsinya sebagai *agent of change* dengan membantu pemerintah menyediakan pangan murah untuk mendukung kestabilan pangan nasional. Dukungan nyata terlihat dengan dilibatkannya BUMN Pangan dalam penugasan-penugasan penyediaan kebutuhan pokok masyarakat berupa beras, gula, dan daging. Salah satu BUMN pangan yang ditunjuk adalah PT Berdikari (Persero) yang bertugas untuk memastikan kecukupan pangan hewani yang bermutu dan terjangkau.

PT Berdikari (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang berdiri sejak tahun 1966 dengan nama PT Pilot Proyek Berdikari (PP). Sejak jaman orde baru PT Berdikari (Persero) telah banyak membantu menyelesaikan proyek-proyek yang sifatnya penugasan dari pemerintah. Pada tahun 2000, perusahaan ini berganti nama menjadi PT Berdikari (Persero), yang bergerak pada bisnis general trading dan logistik. Perdagangan bahan komoditi yang menjadi andalan adalah komoditi pupuk, coklat dan rempah-rempah, serta didukung dengan kegiatan logistik yang dijalankan oleh anak perusahaan. Pada tahun 2011 kinerja perdagangan PT Berdikari (Persero) menunjukkan penurunan yang ditunjukkan dengan menurunnya laba perusahaan sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Kinerja PT Berdikari (Persero) Tahun 2007-2011 (Juta Rupiah)

Uraian	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
Omset	341,586	419,734	291,557	681,388	545,451
Laba	(3,788)	5,670	4,942	2,460	(23,766)
Hutang	127,452	154,716	154,452	582,169	429,915
Aset	269,044	301,756	310,059	758,989	574,877
Ekuitas	141,592	147,04	155,607	176,82	144,962

Sumber : Laporan Manajemen PT Berdikari (Persero) Audited Tahun 2007-2011

Kinerja keuangan PT Berdikari (Persero) Tahun 2009-2011 menunjukkan penurunan dengan capaian laba negative, dan hutang usaha yang meningkat. Kondisi ini mendorong Kementerian BUMN sebagai pemegang saham untuk mencari solusi dan membantu meningkatkan performa perusahaan dan peningkatan kinerjanya. Ada beberapa hal yang memengaruhi menurunnya kinerja PT Berdikari (Persero) salah satunya adalah semakin banyaknya pesaing baik swasta maupun BUMN yang bergerak di perdagangan komoditi, regulasi yang berubah, serta kurang fokusnya pada bisnis yang dijalani karena terlalu banyak komoditi yang diperdagangkan (Trias 2018). Mengingat panjangnya peran PT Berdikari (Persero) dalam ikut membantu pembangunan nasional, Kementerian BUMN pada tahun 2012 melalui surat Menteri BUMN Nomor S-211/D1.MBU/2012 memberikan penugasan dan menunjuk PT Berdikari (Persero) sebagai BUMN Peternakan. Penunjukan ini merupakan penugasan strategis untuk

memantu pemerintah dalam rangka berkontribusi mensukseskan program pemerintah untuk membantu menyediakan pangan hewani yang aman dan meningkatkan kesejahteraan peternak melalui kebijakan dan program pembangunan peternakan yang berdaya saing serta berkelanjutan dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lokal. Adapun tujuan khusus penugasan ini adalah membantu menjamin ketersediaan benih dan bibit ternak yang berkualitas, meningkatkan populasi, produktivitas serta mempertahankan status kesehatan hewan, jaminan keamanan produk dan meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat. Dengan penugasan ini diharapkan PT Berdikari (Persero) dapat berperan aktif dan mampu memanfaatkan penugasan ini untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan (Berdikari-Annual Report 2017)

PT Berdikari (Persero) menyambut baik penugasan yang diberikan dan momen ini menjadi langkah awal yang penting bagi perusahaan untuk bertransformasi ke bidang usaha Peternakan yang diharapkan lebih menguntungkan. Penugasan kepada PT Berdikari (Persero) didukung oleh anak perusahaannya yaitu PT Berdikari United Livestock (PT. BULS) yang didirikan pada tanggal 27 Agustus 1971, yang beroperasi dalam bidang peternakan sapi. PT BULS memiliki aset lahan peternakan terbesar (*Ranch*), seluas 6000 ha yang berada di Desa Bira Kabupaten Sidrap, dan memiliki fasilitas pembibitan sapi (*breeding*) di Indonesia. Hal ini menunjukkan keunggulan PT Berdikari (Persero), sehingga layak mendapatkan penugasan dari Pemerintah sebagai BUMN Peternakan. Seiring dengan proses transformasi tersebut, perusahaan mulai berbenah diri dengan menyesuaikan seluruh elemen perusahaan diantaranya, logo, visi, misi, struktur organisasi dan sarana prasarana yang mendukung image PT Berdikari (persero) sebagai BUMN Peternakan.

Harapan PT Berdikari (Persero) sebagai BUMN Peternakan adalah memberdayakan kehidupan dan kecerdasan bangsa dengan menyediakan pangan protein berkualitas, sedangkan misi yang diemban adalah menjadi pemimpin industri pangan protein terbaik dan terpercaya melalui penciptaan nilai yang unggul bagi para pemangku kepentingan. Kebijakan ini merupakan langkah strategis yang diambil pemegang saham untuk memaksa perusahaan melakukan transformasi dan peluang untuk memperbaiki kondisi perusahaan menjadi lebih baik.

Rumusan Masalah



Pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT Berdikari (Persero) Tahun 2012-2017 menjelaskan bahwa PT Berdikari (Persero) sebagai BUMN Peternakan harus berkinerja lebih baik yang ditunjukkan dengan peningkatan laba. Dalam rangka mendukung peningkatan bisnis, PT Berdikari (Persero) ditopang empat pilar yakni (1) penggemukan dan pembibitan, (2) agroindustri dan pakan, (3) daging dan olahan, serta (4) anak perusahaan, dengan harapan perusahaan lebih fokus dalam menjalankan program transformasi bisnis peternakan. Adapun tujuan dari transformasi bisnis adalah menjadi *knowledge company* yang berkelas dunia melalui peningkatan daya saing dan daya kembang perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat menjaga pertumbuhan secara berkesinambungan (*sustainable growth*), meningkatkan produktifitas dan mengembangkan kapasitas intelektual.

Implementasi transformasi bisnis masih terus bergulir dan telah memasuki tahun ke-enam, namun peningkatan kinerja belum nampak, justru dalam tiga tahun terakhir, kinerja keuangan PT Berdikari (Persero) mengalami penurunan. Berbagai upaya telah dilakukan agar perusahaan lebih fokus pada bisnis peternakan. Dari data kinerja keuangan nampak bahwa pendapatan dari kegiatan bisnis peternakan mengalami peningkatan pada tiga tahun pertama pasca transformasi dan menurun drastis setelahnya. Penurunan kinerja yang ditandai dengan capaian laba yang rendah disebabkan oleh tingginya beban hutang dan biaya, dan modal kerja yang belum mencukupi untuk menunjang kegiatan operasional (Berdikari-Annual Report 2017).

PT Berdikari (Persero) pada tahun 2014-2016 mengalami kerugian, tahun 2015 PT Berdikari (Persero) mencatat kerugian Rp128 miliar, setahun kemudian defisit Rp80 miliar hanya pada tahun 2013 PT Berdikari (Persero) berhasil membukukan laba sebesar Rp32 miliar. Kondisi ini menunjukkan bahwa pasca transformasi justru kinerja perusahaan semakin menurun, sebagaimana data kinerja keuangan pada Tabel 2.

Tabel 2 Kinerja Keuangan PT Berdikari (Persero) Tahun 2013-2017 (Juta Rupiah)

Uraian	Tahun					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Omset	382,986	389,986	405,639	450,639	229,593	47,583
Laba	1,168	32,644	(47,408)	(158,995)	(79,639)	(7,629)
Hutang	317,867	336,796	515,505	608,690	666,232	652,966
Ekuitas	142,317	174,629	118,99	(36,127)	(113,019)	(125,172)
Aset	460,184	511,425	634,104	572,563	553,213	527,794

Sumber : Laporan Manajemen PT Berdikari (Persero) Tahun 2012-2017

Kondisi di atas menunjukkan bahwa harapan pemerintah sebagai pemegang saham jauh dari kenyataan. Penurunan kinerja perusahaan pada periode tahun 2012-2017 dipengaruhi oleh faktor internal yakni pengetahuan, kepemimpinan, kondisi SDM, manajemen perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, reputasi perusahaan dan faktor eksternal diantaranya dukungan pemerintah, kerjasama (sinergi, kemitraan) dan kompetitor. PT Berdikari (Persero) terus berupaya meningkatkan efisiensi dalam rantai produksi sejak hulu hingga hilir disektor peternakan, mulai dari peternakan sapi hingga produk daging dan hasil olehannya. Pada akhir tahun 2017 perusahaan mulai mengembangkan bisnis ayam yang dimulai dengan melakukan impor *Grand Parents Stock* (GPS) sebanyak 36 ribu ekor. Mengingat keterbatasan modal kerja maka PT Berdikari (Persero) mengandalkan pola kerjasama dengan pihak ketiga dalam penyediaan kandang dan pakannya.

Mengingat PT Berdikari (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berfungsi tidak hanya sebagai agen pembangunan tetapi juga mengemban kebijakan dan program pemerintah (Diby 2004), sementara disisi lain mereka juga dituntut untuk menjadi unit usaha yang sehat. Pada dasarnya BUMN memiliki tiga misi utama yaitu berperan sebagai stabilisator ekonomi, meningkatkan pertumbuhan dan pemerataan ekonomi nasional, serta suatu unit usaha yang harus mampu mendapatkan laba. BUMN juga harus dapat memperluas kesempatan kerja dan berusaha memanfaatkan sumber dana dan

sumber daya secara optimal (Kementerian BUMN 2017). Tetapi pada kenyataannya peran tersebut tidak berjalan secara berimbang, bahkan dimungkinkan munculnya kerancuan visi dan persepsi yang dapat mengakibatkan manajemen BUMN kesulitan dalam menentukan langkah-langkah strategis yang efektif dan efisien. Dukungan Kementerian BUMN sebagai pemegang saham memegang peranan penting, tidak hanya berfungsi sebagai regulator namun sekaligus sebagai partner, yang memberikan banyak kesempatan dan keleluasaan bagi BUMN untuk mengembangkan diri. Dukungan fasilitas perbankan dan kemudahan memperoleh lahan peternakan serta regulasi-regulasi yang mendukung peran BUMN Peternakan dalam mengembangkan bisnis peternakan sangat diharapkan.

PT Berdikari (Persero) merupakan pendatang baru pada bisnis peternakan sapi dan unggas, berbeda dengan kompetitor dan pesaing yang lebih awal berkecimpung pada bisnis peternakan, mereka telah memahami seluk beluk bisnis peternakan sehingga akan lebih mudah menguasai pasar. Hal ini tentu saja menjadi kendala dan tantangan dalam pengembangan bisnis yang harus dihadapi dengan strategi pemasaran dan pengembangan produk yang lebih handal. Situasi ini menuntut kesiapan sumber daya manusia yang kompeten, yang perlu dibekali dengan ilmu pengetahuan khususnya budidaya dan pemasaran peternakan.

Dalam rangka implementasi bisnis peternakan, PT Berdikari (Persero) telah bekerjasama dalam bentuk sinergi antar BUMN, maupun kemitraan dengan lembaga pemerintah dan swasta. Wujud sinergi dengan BUMN diantaranya program penggemukan sapi dengan PTPN dengan memanfaatkan *ranch* milik anak perusahaan PT BULS di Kabupaten Sidrap-Sulawesi Selatan, program sapi plasma dengan masyarakat di beberapa daerah serta kerjasama sewa lahan peternakan unggas. Namun upaya tersebut tidak membuahkan hasil maksimal karena kurangnya pengetahuan dan kompetensi karyawan dibidang peternakan. Penerapan transformasi bisnis memang tidak mudah, dibutuhkan keterlibatan pimpinan dalam melakukan internalisasi nilai-nilai dan visi misi PT Berdikari (Persero) sebagai BUMN Peternakan. Hal ini belum sepenuhnya dilaksanakan oleh jajaran manajemen perusahaan, sehingga karyawan tidak merasa terlibat dalam proses transformasi bisnis. Kondisi ini semakin tidak kondusif dengan kurangnya modal kerja dan tingginya bunga bank yang harus dibayar setiap bulannya sehingga menyebabkan tidak tercapainya profit.

Proses transformasi PT Berdikari (Persero) ini menarik untuk diteliti, karena dibalik ancaman dan tantangan yang dihadapi seiring perkembangan zaman dan teknologi serta perubahan regulasi, perusahaan ini tetap dibutuhkan. Hal ini terkait peran PT Berdikari (Persero) yang merupakan entitas bisnis yang bermotif ekonomi, namun disisi lain juga mengemban misi membantu mensejahterakan masyarakat melalui dukungannya sebagai salah satu BUMN pangan di bidang Peternakan.

Penelitian ini berupa studi atas implementasi transformasi bisnis pada level korporat PT Berdikari (Persero), dalam penelitian ini Penulis ingin melakukan analisis dan evaluasi sejauh mana implementasi tersebut diterapkan, dengan mengangkat pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor yang mendukung serta menghambat keberhasilan transformasi bisnis ?

2. Bagaimana pengaruh transformasi bisnis terhadap pencapaian kinerja keuangan PT Berdikari (Persero) sebelum dan sesudah transformasi ?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian Analisis Implementasi Transformasi Bisnis Pada PT Berdikari (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis faktor-faktor yang mendukung serta menghambat penerapan transformasi bisnis di PT Berdikari (Persero).
2. Menganalisis pengaruh implementasi transformasi bisnis terhadap pencapaian kinerja keuangan PT Berdikari (Persero) sebelum dan sesudah transformasi bisnis.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan memberikan manfaat bagi :

1. Akademisi, sebagai sumbangan pengetahuan dan bahan referensi untuk mengkaji permasalahan transformasi bisnis serta meningkatkan pengetahuan peneliti mengenai konsep penerapan transformasi bisnis di perusahaan BUMN
2. Perusahaan, sebagai bahan masukan dalam menentukan langkah-langkah untuk mengoptimalkan dan efektifitas pelaksanaan penerapan transformasi bisnis di perusahaan, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Pemerintah, sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah khususnya Kementerian BUMN sebagai pemegang saham dalam merencanakan, mengambil keputusan dan membuat kebijakan tentang penerapan transformasi bisnis di perusahaan BUMN.

Ruang Lingkup Penelitian

Mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi transformasi bisnis sejak berubah menjadi BUMN Peternakan tahun 2012 hingga saat ini. Pengukuran terhadap kinerja perusahaan dari aspek keuangan akan dibatasi selama 10 tahun yaitu 5 tahun sebelum transformasi dan 5 tahun setelah transformasi bisnis diterapkan. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui pengaruh implementasi transformasi bisnis terhadap kinerja perusahaan serta faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan dan keberhasilan implementasi proses transformasi di PT Berdikari (Persero).