

ANALISIS PROSPEKTIF STRATEGI PENGEMBANGAN DAYA SAING PERUSAHAAN DAERAH PERKEBUNAN

Yuli Wibowo

Jurusan Teknologi Hasil Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember

Korespondensi : Jl. Kalimantan I Jember, Email : ylwibowo@yahoo.com

ABSTRACT

This paper describes application the prospective analysis to formulate the development strategy of competitiveness on the agricultural corporation owned by local government (ACLG). This strategy is developed based on possible scenarios in the future considering key factors of competitiveness and key performance as an entry points of competitiveness. Based on prospective analysis result, the selected scenario for developing ACLG is the optimistic scenario to be a professional corporation. This scenario will take place if all key factors of competitiveness including government policy, human resources ability, financial capital, operational and productive management ability, and financial management ability, develop positively. Meanwhile, operational recommendation of the selected scenario is the local government need decide a conducive policy to develop ACLG becomes a professional corporation. Additionally, the local government need operationally monitor and evaluate the key performance of ACLG that can improve its competitiveness.

Key words :prospective analysis, competitiveness, performance, agricultural corporation owned by local government

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan daerah adalah badan usaha milik daerah (BUMD) yang dibentuk oleh daerah untuk mengembangkan perekonomian daerah. Menurut pasal 59 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah, Pemerintah Daerah diberi kewenangan untuk membentuk suatu badan usaha dimana penyelenggaraan maupun pembiayaannya dilakukan berdasarkan azas ekonomi perusahaan yang sehat. Ketentuan-ketentuan pokok tentang pembentukan perusahaan daerah berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Menurut undang-undang tersebut, perusahaan daerah adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang yang modalnya untuk seluruhnya atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang.

Mengingat pentingnya peran perusahaan daerah dalam pengembangan

perekonomian daerah, maka dalam menjalankan usahanya perusahaan daerah dituntut untuk lebih profesional dalam pengelolaannya agar benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal.

Sebagai salah satu pelaku ekonomi di daerah, perusahaan daerah tentunya diharapkan dapat berperan aktif, yaitu ikut menjadi salah satu penggerak bagi perekonomian daerah antara lain melalui kegiatan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat baik barang maupun jasa, sekaligus sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD) yang potensial (Kamaluddin 2001).

Perkembangan perusahaan daerah secara kuantitatif telah berlangsung cukup pesat. Pada tahun pertama Pelita I jumlah perusahaan daerah seluruh Indonesia tercatat sebanyak 122 buah, dan pada akhir Pelita IV telah meningkat menjadi 491 buah. Pada tahun 1996, jumlah perusahaan daerah telah mencapai 651 buah. Menurut data yang diperoleh dari Kementerian Dalam Negeri, saat ini jumlah perusahaan daerah mencapai 1.174 buah. Namun demikian, cukup pesatnya peningkatan jumlah perusahaan

daerah ini kurang disertai dengan peningkatan pada sisi kualitasnya, yang antara lain dapat dilihat dari kemampuan perusahaan daerah dalam memobilisasi dan menghasilkan pendapatannya.

Jumlah perusahaan daerah yang kinerjanya sedikit baik tidak lebih dari 50 perusahaan daerah atau hanya sekitar 4,26 persen dari total perusahaan daerah yang terdaftar, itu pun diperoleh dari Bank Pembangunan Daerah (BPD). Kontribusi penerimaan bagian laba perusahaan daerah (BUMD) terhadap PAD di daerah baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten dan kota relatif masih rendah. Berdasarkan data Kementerian Keuangan, pada tahun 2009/2010, kontribusi penerimaan bagian laba BUMD terhadap PAD Pemda provinsi hanya mencapai rata-rata 3,69 persen, sementara kontribusi penerimaan bagian laba BUMD terhadap PAD Pemda kabupaten/kota pada tahun yang sama rata-rata sebesar 7,51 persen.

Rendahnya kinerja perusahaan daerah disebabkan oleh berbagai permasalahan, antara lain landasan hukum yang belum relevan, belum memiliki visi dan strategi bisnis, kuatnya campur tangan pemerintah daerah, kualitas manajemen yang belum profesional, akses permodalan yang terbatas, kesulitan akuntabilitas keuangan, serta kemampuan kemitraan dengan pelaku swasta yang sangat terbatas (Devas *et al.* 1989; Tjager *et al.* 2003). Berbagai permasalahan yang dihadapi tersebut, seperti aspek manajemen, politis, status hukum, menyebabkan perusahaan daerah selalu kalah dalam bersaing dan tidak sedikit yang mengalami kerugian (Kuncoro 1995; Hirawan 1996; Devas *et al.* 1989; Tjager *et al.* 2003; Yuwono 2001). Dalam kehidupan bisnis dengan persaingan yang makin tajam sebagai dampak globalisasi dengan dinamika perubahan yang cukup tinggi, maka pengembangan, peningkatan, dan perkuatan daya saing menjadi perhatian dan orientasi utama khususnya bagi perusahaan daerah dalam rangka mengembangkan semangat pembangunan ekonomi masa depan (Waits 2000; EDA 1997; Taufik 2005).

Kemampuan perusahaan daerah untuk bersaing dengan dunia usaha swasta akan menjadi tolok ukur keberhasilan dalam pengembangan perusahaan daerah (Hirawan

1996). Tjager *et al.* (2003) mengemukakan bahwa kemampuan bersaing perlu ditumbuhkan mengingat banyak perusahaan daerah milik pemerintah diidentifikasi mempunyai daya saing yang rendah.

Dalam rangka mengembangkan daya saing perusahaan daerah di tengah iklim kompetisi yang sangat tinggi, formulasi strategi yang akan dikembangkan pada penelitian ini dirumuskan berdasarkan skenario yang mungkin terjadi di masa datang (*prospective strategic*). Skenario disusun berdasarkan keadaan-keadaan yang mungkin terjadi di masa datang pada faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap pengembangan daya saing perusahaan.

Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan perusahaan daerah berdasarkan skenario-skenario yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang.

Manfaat

Memberikan kontribusi pengetahuan tentang peningkatan daya saing perusahaan daerah yang dapat digunakan sebagai model sistem pengembangan BUMD di Indonesia.

Sebagai bahan masukan bagi pengambil kebijakan untuk mentransformasi perusahaan daerah yang otonom yang berorientasi bisnis (*profit oriented*) untuk meningkatkan penerimaan daerah.

Ruang Lingkup

Penelitian ini difokuskan pada perusahaan daerah yang bergerak di sektor perkebunan. Perusahaan daerah perkebunan menurut Yuwono (2001) merupakan BUMD yang potensial dapat dikembangkan di daerah. Studi kasus yang diambil pada penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember yang mengelola perkebunan besar di Kabupaten Jember. Jenis komoditas utama yang dikelola PDP Kabupaten Jember meliputi karet, kopi, dan kakao.

Penelitian ini lebih difokuskan pada formulasi strategi pengembangan perusahaan daerah perkebunan. Strategi pengembangan perusahaan disusun berdasarkan skenario yang dihasilkan dari analisis prospektif. Analisis prospektif digunakan untuk

memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa datang berdasarkan faktor-faktor yang berpengaruh, dalam rangka menghasilkan rekomendasi operasional bagi pengembangan perusahaan di masa datang.

METODOLOGI

Kerangka Pemikiran

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis khususnya di sektor perkebunan di era global, serta berbagai permasalahan internal yang dihadapi oleh perusahaan daerah secara umum, maka perusahaan daerah perkebunan perlu melakukan reorientasi strategi pengembangan perusahaan daerah dengan meningkatkan daya saingnya. Pengembangan daya saing perusahaan daerah merupakan suatu agenda utama yang tidak mungkin diabaikan guna menjawab tantangan globalisasi.

Pada penelitian ini, formulasi strategi pengembangan daya saing perusahaan daerah perkebunan dirumuskan berdasarkan skenario yang mungkin terjadi di masa datang. Skenario disusun berdasarkan keadaan-keadaan yang mungkin terjadi di masa datang pada faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap pengembangan daya saing perusahaan. Rekomendasi operasional pengembangan perusahaan dirumuskan berdasarkan skenario terpilih.

Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil kuesioner, observasi di lapangan, dan wawancara dengan pakar. Pakar penelitian terdiri dari *stakeholders* yang berasal dari Pemerintah Kabupaten Jember (1 orang), PDP Kabupaten Jember (1 orang), dan Universitas Jember (1 orang). Pakar penelitian mempunyai pengetahuan yang komprehensif tentang pengelolaan perusahaan daerah perkebunan, baik secara teknis, manajerial, maupun kelembagaan. Untuk memperkaya data primer juga dilakukan wawancara dengan beberapa informan yang berasal dari PDP Kabupaten Jember serta instansi-instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dalam rangka memperoleh landasan teoritis dan data penunjang yang berkaitan

dengan materi penelitian. Data sekunder diperoleh dari Kantor Direksi dan kebun-kebun PDP Kabupaten Jember, Badan Pusat Statistik, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perkebunan, Dinas Perdagangan dan Perindustrian, dan Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Jember. Data-data penunjang lainnya diperoleh dari laporan hasil penelitian terkait, jurnal, buletin, internet, dan sebagainya.

Metode Pengolahan Data

Analisis strategi pengembangan daya saing perusahaan daerah perkebunan dilakukan dengan menggunakan metode analisis prospektif. Menurut Hardjomidjojo (2002), analisis prospektif digunakan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan. Analisis prospektif tidak sama dengan peramalan karena dari analisis prospektif dapat diprediksi alternatif-alternatif yang akan terjadi di masa datang, baik yang bersifat positif (diinginkan) maupun yang negatif (tidak diinginkan). Kegunaan analisis prospektif adalah untuk mempersiapkan tindakan strategis yang perlu dilakukan dan melihat apakah perubahan dibutuhkan di masa depan. Analisis prospektif dapat digunakan untuk perancangan strategi kebijakan. Analisis prospektif merupakan pengembangan dari metoda *Delphi* yang menggunakan pendapat kelompok pakar untuk pengambilan keputusan.

Tahapan analisis prospektif pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Hardjomidjojo 2002):

1. *Menentukan tujuan sistem yang dikaji.* Tujuan sistem yang dikaji perlu spesifik dan dimengerti oleh semua pakar yang akan diminta pendapatnya. Hal ini dilakukan agar pakar mengerti ruang lingkup kajian dan penyamaan pandangan tentang sistem yang dikaji. Tujuan sistem yang dikaji adalah pengembangan daya saing Perusahaan Daerah Perkebunan.
2. *Identifikasi faktor yang berpengaruh.* Faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan tersebut biasanya merupakan kebutuhan *stakeholders* sistem yang dikaji. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, pakar diminta mengidentifikasi faktor-

faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan tersebut.

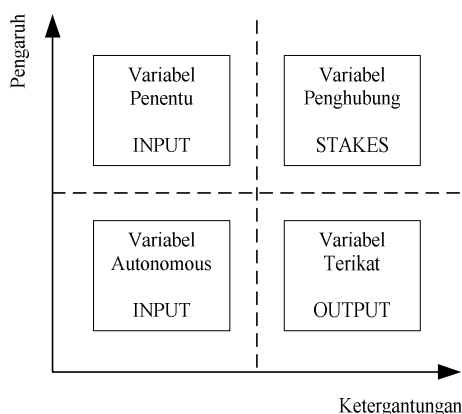
3. *Penilaian pengaruh langsung antar faktor.* Semua faktor yang teridentifikasi akan dinilai pengaruh langsung antar faktor, dengan pedoman penilaian sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pedoman penilaian analisis prospektif

Skor	Pengaruh
0	Tidak ada pengaruh
1	Berpengaruh kecil
2	Berpengaruh sedang
3	Berpengaruh sangat kuat

Sumber: Hardjomidjojo (2002).

Hasil matriks gabungan dari pendapat pakar diolah dengan perangkat lunak analisis prospektif. Hasil perhitungan divisualisasikan dalam diagram pengaruh dan ketergantungan antar faktor pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram pengaruh dan ketergantungan sistem

4. *Penyusunan keadaan yang mungkin terjadi (state) pada faktor.* Berdasarkan faktor dominan yang diperoleh pada tahap 3, disusun keadaan yang mungkin terjadi di masa depan. Setiap faktor boleh memiliki lebih dari satu keadaan, dengan ketentuan keadaan harus memiliki peluang sangat besar untuk terjadi (bukan khayalan) dalam suatu waktu di masa yang akan datang. Keadaan bukan merupakan tingkatan atau ukuran suatu faktor, tetapi merupakan deskripsi tentang situasi dari sebuah faktor.

5. *Membangun dan memilih skenario.* Skenario harus memuat seluruh faktor, tetapi untuk setiap faktor hanya memuat satu keadaan dan tidak memasukkan pasangan keadaan yang *mutual incompatible*.
6. *Analisis skenario dan penyusunan strategi.* Penyusunan strategi didasarkan pada pencapaian skenario yang diinginkan ataupun menghindari skenario yang berdampak negatif pada sistem.

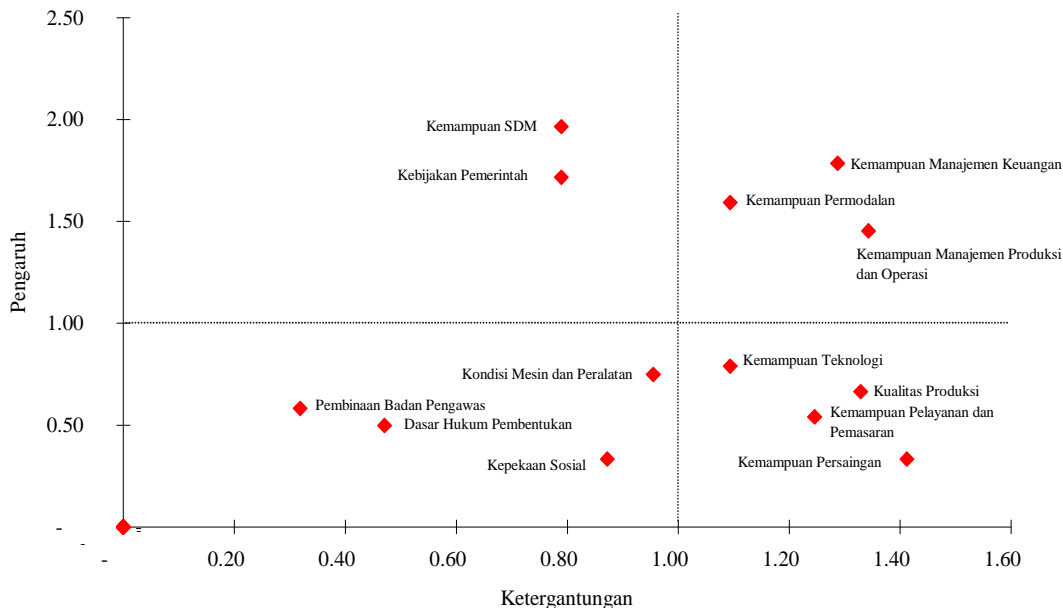
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan pada penelitian ini didasarkan studi kasus pada PDP Kabupaten Jember. Jenis komoditas utama yang dikelola PDP Kabupaten Jember meliputi karet, kopi, dan kakao.

Faktor Kunci Penentu Daya Saing

Identifikasi faktor kunci penentu daya saing didasarkan pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan daya saing PDP Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil studi pustaka dan wawancara mendalam dengan para pakar terkait, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan daya saing PDP Kabupaten Jember, mencakup: (1) kebijakan pemerintah, (2) kemampuan SDM, (3) kemampuan permodalan, (4) kemampuan manajemen produksi dan operasi, (5) kemampuan manajemen keuangan, (6) kemampuan pelayanan dan pemasaran, (7) kondisi mesin dan peralatan, (8) kualitas produksi, (9) kemampuan teknologi, (10) kemampuan persaingan, (11) dasar hukum pembentukan, (12) pembinaan badan pengawas, dan (13) kepekaan sosial.

Berdasarkan hasil pendapat gabungan dari para pakar, diperoleh 5 faktor kunci yang mempengaruhi peningkatan daya saing Perusahaan Daerah Kabupaten Jember, yaitu: (1) kemampuan SDM, (2) kebijakan pemerintah, (3) kemampuan permodalan, (4) kemampuan manajemen produksi dan operasi, dan (5) kemampuan manajemen keuangan. Hasil analisis pengaruh antar faktor yang mempengaruhi perkembangan daya saing perusahaan berdasarkan analisis *stakeholders* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing

Variabel penentu (*input*) pada kuadran I terdiri dari faktor kemampuan SDM dan kebijakan pemerintah. Kedua faktor ini mempunyai pengaruh sangat kuat dalam pengembangan daya saing perusahaan dan bersifat tidak terlalu dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya dalam sistem (*independent variable*). Hasil ini menunjukkan bahwa untuk dapat bersaing, faktor kebijakan pemerintah dan kemampuan SDM merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan. Kebijakan pemerintah adalah faktor daya saing perusahaan yang bersifat tidak dapat dikontrol secara internal (*uncontrollable factor*), oleh karena itu faktor utama yang dominan mempengaruhi daya saing perusahaan dan dapat dikontrol secara

internal adalah faktor kemampuan SDM (*controllable factor*). Kemampuan SDM perusahaan perlu ditingkatkan karena akan mempengaruhi faktor-faktor daya saing yang lain. Kemampuan SDM yang meningkat akan mempengaruhi peningkatan daya saing perusahaan.

Variabel-variabel *stakes* yang terletak pada kuadran II, mencakup kemampuan manajemen keuangan, kemampuan permodalan, dan kemampuan manajemen produksi dan operasi. Variabel-variabel tersebut selain mempunyai pengaruh

sangat kuat pada sistem, ketiga faktor ini mempunyai ketergantungan pada sistem. Variabel-variabel yang terletak pada kuadran I dan kuadran II merupakan variabel-variabel kunci yang paling berpengaruh terhadap pengembangan daya saing perusahaan.

Variabel-variabel yang termasuk dalam variabel terikat pada kuadran III yaitu kemampuan teknologi, kualitas produksi, kemampuan pelayanan dan pemasaran, dan kemampuan persaingan. Variabel-variabel tersebut merupakan hasil (*output*) dari sistem. Variabel-variabel dalam kuadran III tidak mempunyai pengaruh dan sangat tergantung dari sistem. Variabel-variabel ini adalah hasil dari faktor-faktor lainnya yang berada dalam sektor *independent* dan *stakes*.

Variabel pada kuadran IV meliputi variabel kondisi mesin dan peralatan, pembinaan badan pengawas, dasar hukum pembentukan, dan kepekaan sosial di kebun, merupakan variabel *autonomous*. Daya saing perusahaan sebenarnya tidak terkait secara langsung dengan kondisi mesin dan peralatan, pembinaan badan pengawas, dasar hukum pembentukan, dan kepekaan sosial di kebun.

Dalam rangka mendorong peningkatan daya saing, perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya yang diidentifikasi masih lemah. Berdasarkan hasil penilaian

pendapat gabungan dari para pakar, ada 6 faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan kinerja perusahaan, yaitu persentase pertumbuhan pelanggan, produktivitas komoditas, jumlah produksi berdasarkan mutu akhir, produktivitas karyawan, beban pokok penjualan terhadap penjualan, dan beban usaha terhadap penjualan.

Perusahaan akan meningkat daya saingnya jika perusahaan mampu untuk melakukan peningkatan pada kinerja kuncinya. Kinerja perusahaan merupakan faktor pendorong (*entry points*) bagi pengembangan daya saing perusahaan di masa datang. Hubungan *entry points* kinerja bagi pengembangan daya saing perusahaan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Kinerja sebagai *entry points* daya saing

No	Faktor Daya Saing	Faktor Pendorong Daya Saing (Faktor Kinerja)
1	Kemampuan SDM	Kemampuan SDM semakin meningkat jika didukung karyawan yang semakin produktif.
2	Kemampuan permodalan	Kemampuan permodalan semakin meningkat apabila pengelolaan aktivitas pembiayaan perusahaan yaitu beban pokok penjualan dan beban usaha dilakukan secara efisien, yaitu terjadi pertumbuhan pelanggan yang dapat memacu penjualan, sehingga berdampak pada laba perusahaan.
3	Kemampuan manajemen produksi dan operasi	Kemampuan manajemen produksi dan operasi akan semakin baik dengan meningkatnya jumlah produksi yang bermutu baik dan produktivitas komoditas.
4	Kemampuan manajemen keuangan	Kemampuan manajemen keuangan akan semakin meningkat jika perusahaan semakin efisien dalam pembiayaan, yaitu dengan menurunnya beban pokok penjualan dan beban usaha.

Sumber: Hasil Analisis

Penyusunan Skenario Pengembangan

Skenario pengembangan perusahaan disusun berdasarkan faktor-faktor kunci yang berpengaruh pada pengembangan daya saing perusahaan. Berdasarkan faktor-faktor kunci tersebut selanjutnya dideskripsikan tentang berbagai keadaan (*state*) yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Untuk kelima faktor kunci yang berpengaruh terhadap daya saing perusahaan, selanjutnya akan dipilih keadaan yang mungkin terjadi di masa mendatang.

Menurut Hardjomidjojo (2002), hal ini dimaksudkan untuk memprediksi kemungkinan yang dapat terjadi pada faktor tersebut, apakah akan berkembang ke arah yang lebih baik dari sekarang, tetap, atau akan semakin buruk dari keadaan sekarang. Hasil ini dapat memberikan kewaspadaan bagi pengambil kebijakan untuk menjalankan strategi yang dipilih.

Pemetaan keadaan faktor-faktor penentu daya saing Perusahaan Daerah Perkebunan yang mungkin berpeluang terjadi di masa yang akan datang selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5. Berdasarkan keadaan yang telah dibuat, maka dapat disusun skenario tentang kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi untuk pengembangan daya saing Perusahaan Daerah Perkebunan di masa yang akan datang.

Skenario disusun dalam rangka menghasilkan rekomendasi operasional untuk pengembangan perusahaan di masa depan. Skenario keberadaan daya saing Perusahaan Daerah Perkebunan pada tahun 2015 berdasarkan hasil analisis *stakeholders* disajikan pada Tabel 6.

Skenario 1 adalah skenario optimis, oleh karena itu perlu didorong untuk terjadi. Skenario 2 adalah skenario pesimis, maka pihak pengambil kebijakan hendaknya berusaha untuk menghindari terjadinya kemungkinan hal tersebut. Berdasarkan kemungkinan terjadinya di masa datang, skenario optimis (skenario 1) merupakan skenario yang paling mungkin terjadi dibandingkan dengan skenario-skenario lainnya.

Skenario optimis adalah menjadi perusahaan yang profesional (Skenario 1). Skenario ini didasarkan kepada kondisi adanya sinergi antara kebijakan Pemerintah

Daerah setempat dengan kemampuan internal perusahaan. Skenario optimis menjadi perusahaan profesional akan terjadi jika kemampuan SDM perusahaan semakin meningkat, produktif, dan profesional (2A), kemampuan permodalan semakin meningkat sebagai dampak pengelolaan pembiayaan perusahaan yang semakin efisien (3A), kemampuan manajemen produksi dan operasi yang semakin baik dengan meningkatnya jumlah produksi yang bermutu baik dan upaya diversifikasi produk (4A), serta kemampuan manajemen keuangan yang semakin meningkat karena semakin efisien dalam pembiayaan perusahaan (5A). Kemampuan internal perusahaan tersebut didukung oleh kebijakan pemerintah yang semakin positif menjadikan Perusahaan Daerah Perkebunan sebagai perusahaan yang profesional (1A).

Skenario pesimis (Skenario 2) akan terjadi jika kemampuan SDM relatif tidak berubah, tetap tidak produktif (2B), kemampuan permodalan sangat lemah karena *cashflow* sangat dipengaruhi harga komoditas (3C), kemampuan manajemen produksi dan operasi tidak mengalami perubahan yang lebih baik dengan tingkat produktivitas komoditas yang rendah (4B), dan kemampuan manajemen keuangan yang semakin menurun karena tidak efisien (5B). Kondisi tersebut diperburuk dengan kebijakan pemerintah yang tidak mengalami perubahan karena *law enforcement* tidak mendukung terciptanya perusahaan yang profesional (1B). Skenario pesimis adalah skenario yang tidak diharapkan akan terjadi, sehingga perlu dihindari.

Tabel 5 Pemetaan keadaan faktor-faktor penentu Perusahaan Daerah Perkebunan Tahun 2015

Faktor	Keadaan (<i>State</i>)		
	1 A	1 B	1 C
Kebijakan Pemerintah	Semakin positif (maju) menjadikan perusahaan yang profesional.	Tetap karena <i>law enforcement</i> tidak mendukung terciptanya perusahaan yang profesional.	--
	2 A	2 B	2 C
Kemampuan SDM	Semakin meningkat yang didukung oleh SDM yang semakin produktif dan profesional.	Tetap karena tingkat produktivitas karyawan tidak mengalami perubahan.	--
	3 A	3 B	3 C
Kemampuan Permodalan	Semakin meningkat sebagai dampak pengelolaan pembiayaan yang semakin efisien.	<i>Meningkat wajar seiring waktu sesuai dengan tingkat pertumbuhan pelanggan (customer profitability).</i>	Tidak menentu (fluktuatif) karena <i>cashflow</i> sangat dipengaruhi oleh harga komoditas.
	4 A	4 B	4 C
Kemampuan Manajemen Produksi dan Operasi	Semakin baik dengan meningkatnya jumlah produksi yang bermutu baik dan diversifikasi produk.	Tetap seperti sekarang, tingkat produktivitas komoditas masih rendah.	--
	5 A	5 B	5 C
Kemampuan manajemen keuangan	Semakin meningkat karena semakin efisien dalam pembiayaan perusahaan.	Relatif stabil karena tidak ada perbaikan dalam komposisi <i>budget</i> .	Semakin menurun karena semakin tidak efisien.

Sumber: Hasil Expert Meeting

Tabel 6. Skenario daya saing Perusahaan Daerah Perkebunan pada tahun 2015

No	Skenario	Keadaan	Ranking
1.	Optimis	1A-2A-3A-4A-5A	I
2.	Pesimis	1B-2B-3C-4B-5C	III
3.	Moderate	1A-2B-3B/C-4B-5B/C	II

Sumber: Hasil Expert Meeting

Skenario moderate (Skenario 3) dilatar belakangi oleh keadaan dimana meskipun secara internal kemampuan manajemen internal perusahaan di masa depan masih belum menunjukkan perubahan yang signifikan ke arah perbaikan, sebagaimana halnya pada skenario 2, namun di masa depan kebijakan pemerintah akan lebih kondusif dalam mengembangkan perusahaan, oleh karena itu maka masih ada harapan bagi Perusahaan Daerah Perkebunan untuk bisa bersaing di masa yang akan datang. Kemauan baik (*political will*) dari pemerintah untuk mengembangkan Perusahaan Daerah Perkebunan merupakan modal dasar dalam upaya meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

Berdasarkan skenario-skenario yang tersusun, untuk pengembangan daya saing perusahaan di masa datang, maka skenario yang terpilih adalah skenario 1, yaitu skenario optimis. Skenario optimis adalah menjadi perusahaan yang profesional, oleh karena itu perusahaan perlu mendorong agar skenario optimis ini dapat terjadi di masa datang.

Rekomendasi Operasional

Rekomendasi operasional pengembangan Perusahaan Daerah Perkebunan disusun berdasarkan skenario yang terpilih, yaitu skenario optimis. Skenario optimis menjadi perusahaan profesional perlu didorong agar terjadi, yaitu dengan meningkatkan daya saing perusahaan, khususnya pada faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap pengembangan daya saing perusahaan, yaitu kebijakan pemerintah, kemampuan SDM, kemampuan permodalan, manajemen produksi dan operasi, serta manajemen keuangan.

Formulasi strategi pengembangan daya saing perusahaan secara skematis dapat dilihat pada Gambar 3. Pada gambar terlihat bahwa tujuan strategi adalah mendorong skenario optimis menjadi perusahaan profesional agar terjadi. Hal ini dapat dicapai dengan meningkatkan daya saing perusahaan yang paling berpengaruh. Untuk meningkatkan daya saing perusahaan, kinerja kunci perusahaan yang paling berpengaruh menjadi *entry points* bagi pengembangan daya saing perusahaan dalam rangka mencapai skenario optimis menjadi perusahaan yang profesional di masa datang. Kebijakan pemerintah sebagai faktor eksternal yang tidak dapat dikontrol, mempunyai pengaruh sangat besar dalam pengembangan daya saing perusahaan di masa datang, perlu didorong untuk mewujudkan terjadinya skenario optimis.

Untuk optimis menjadi perusahaan yang profesional di masa datang, dimana kemampuan SDM perusahaan semakin meningkat, produktif, dan profesional, kemampuan permodalan yang semakin meningkat sebagai dampak pengelolaan pembiayaan perusahaan yang semakin efisien, kemampuan manajemen produksi dan operasi yang semakin baik dengan meningkatnya jumlah produksi yang bermutu baik, serta kemampuan manajemen keuangan yang semakin meningkat karena semakin efisien dalam pembiayaan perusahaan, maka rekomendasi operasional untuk strategi terpilih adalah pemerintah daerah, sebagai *shareholder*, perlu mengeluarkan kebijakan yang kondusif untuk mewujudkan Perusahaan Daerah Perkebunan menjadi perusahaan yang profesional dan secara operasional melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan yang mampu mendorong daya saing perusahaan, khususnya pada kinerja yang dominan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis prospektif sangat efektif digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan daya saing perusahaan daerah perkebunan. Strategi ini disusun berdasarkan keterkaitan antara skenario yang mungkin

terjadi di masa datang, faktor kunci yang berpengaruh terhadap pengembangan daya saing, serta faktor kunci penentu kinerja sebagai *entry points* daya saing.

Berdasarkan hasil analisis prospektif, skenario yang dihasilkan adalah skenario optimis menjadi perusahaan yang profesional yang dapat diwujudkan dengan mengembangkan kemampuan SDM, kemampuan permodalan, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan, serta perlu didorong dengan kebijakan pemerintah yang kondusif. Faktor-faktor ini dapat ditingkatkan dengan meningkatkan produktivitas karyawan, efisiensi pengelolaan pembiayaan, meningkatkan pertumbuhan pelanggan, serta peningkatan jumlah produksi yang bermutu baik.

Saran

Untuk mendorong terwujudnya skenario optimis dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan daerah perkebunan di masa depan dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi, maka perlu dilakukan kajian lebih lanjut tentang kemungkinan upaya transformasi organisasi perusahaan daerah menjadi perusahaan yang lebih bersifat *profit oriented*. Upaya ini diperlukan mengingat UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah sebagai faktor penting peningkatan daya saing perusahaan ternyata kurang mendukung terhadap perkembangan perusahaan. Kehadiran payung hukum yang baru tersebut sangat membantu dalam mengembangkan bisnis perusahaan daerah (BUMD).

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah P, Alisjahbana AA, Effendi N, Boediono. 2001. *Daya Saing Daerah: Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia. BPFE.

[BPPD] Badan Pengawas Perusahaan Daerah. 2001. *Revitalisasi Perusahaan-Perusahaan Daerah Provinsi Jawa Timur*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Chermack TJ. 2003. A Methodology for Assessing Performance-Based Scenario

Planning. *Journal of Leadership & Organizational Studies* Fall. May 2003 **Vol. 10** No. 2: 55-63

Cho DS dan HC.Moon. 2003. *From Adam Smith to Michael Porter: Evolusi Teori Daya Saing*. Jakarta: Salemba Empat.

Devas N, B. Binder, A.Booth, K.Davey, R. Kelly. 1989. *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI Press.

[EDA] Economic Development Administration. 1997. Cluster Based Economic Development: A Key to Regional Competitiveness. Information Design Associates and ICF Kaiser International. Oct. 2007.

Godet M. 1989. Effective Strategic Management the Prospective Approach. *Journal Technology Analysis and Strategic Management*. **Volume 1**, Issue 1, 1989, Pages 45-56.

Hardjomidjojo H. 2002. *Metode Analisis Prospektif*. Departemen Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian. Bogor: IPB.

Hirawan SB. 1996. *Analisis Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)*. Pontianak: Kerjasama Depkeu, Depdagri, Pemerintah Propinsi Kalbar, Pemerintah Kotamadya Pontianak, USAID.

Hubeis M. 1991. *Mic-Mac: Analisis Peramal Parameter Sistem*. Bogor: PAU IPB.

Kamaluddin R. 2001. Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah. *Majalah Perencanaan Pembangunan* Edisi 23 Tahun 2001.

Kuncoro M. 1995. *Desentralisasi Fiskal di Indonesia*. Jakarta: Prisma Nomor 4 Tahun 1995.

Man TWY, T. Lau, KF.Chan. 2002. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises - A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, **17 (2)**: 123-142.

Markovic K. 2005. Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union. *European Integration Studies*, **Miskolc 4(1)**: 13-24.

- McCullough JS. 1996. *Conversion of Local Government Services to Local Enterprises*. Pontianak: Municipal Finance Project. Research Triangle Institute.
- Pfeifer S. 2001. *A Question of Time: Do Economists and Strategic Managers Manage Time or Do They Even Care*. Croatia: Faculty of Economics, Osijek.
- Porter ME. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Postma TJB, F. Liebl. 2005. How to Improve Scenario Analysis as a Strategic Management Tool? *Journal Technological Forecasting and Social Change*. **Volume 72**. Issue 2, February 2005, Pages 161-173.
- Rubin A. 2001. *Scenario Working in Future Studies*.
- Silva RCD, DL Balaguer. 2006. Toward A Technological Prospective Method For Highly-Regulated Markets: Some Conceptual Contributions from The Studies of Science and Technology and Decision Theory. Proceeding: Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making. Seville, 28-29 September 2006.
- Tambunan T. 2008. Meningkatkan Kewirausahaan dan Daya Saing KUKM. Proceeding: Lokakarya Transformasi Peran Koperasi dan UMKM dalam Lima Tahun Mendatang. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Koperasi dan UKM Bappenas.
- Taufik TA. 2005. Penguatan Daya Saing dengan Platform Kluster Industri: Prasyarat Memasuki Ekonomi Baru. Makalah. Strategi dan Implementasi Pengembangan Daya Saing Ekonomi Daerah dengan Pendekatan Lintas Sektoral. Core Competence dan PUPUK, Yogyakarta 9 Februari 2005.
- Tjager IN, Alijoyo FA, Djemat HR, Soembodo B. 2003. Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Waits MJ. 2000. The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery. *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 No. 1, February 2000 35-50.
- Wattie JW. 2000. Prospek Mutu Produk untuk Menunjang Kemampulabaan Pengelolaan Java "A" Cocoa Sebagai Komoditas Strategis PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jawa Timur. Tesis. Jember: Universitas Jember.
- Yuwono T. 2001. Manajemen Otonomi Daerah: Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru. Pusat Kajian Otonomi Daerah dan Kebijakan Publik. Semarang: Universitas Diponegoro.