RESTRUKTURISASI BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) SEBAGAI SALAH SATU LANGKAH REFORMASI UNTUK MENGEMBANGKAN PERUSAHAAN: STUDI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) LAMPUNG

Oleh

Devi Yulianti ^{*)}

^{)} Staf Pengajar Jurusan Administrasi Negara FISIP Universitas Lampung*

ABSTRACT

The research about the restructuring in public enterprise is one of the way to develop the corporation, running by a qualitative approach and descriptive type of research in order to give the analysis and descripton about the restrucring program in PTPN VII (Persero) Lampung. The rsearch got the data from documentation and litetarute or references about the subject matter. The result of this research showed that there were lots of changes in organization structure during the period of 2009 until 2014. It showed that this corpaoration has done some resctruturing ways such as: asets, organization, and finance.

Keywords: Resstructuring, public corporation, public corporation reformation

PENDAHULUAN

Peran strategis BUMN juga menyangkut hampir semua sektor ekonomi, seperti pertanian, manufaktur, pertambangan, perdagangan, keuangan (bank dan non bank), telekomunikasi, transportasi, listrik, konstruksi, dan lain-lain dan beberapa diantaranya bergerak dalam industri yang vital atau hulu. Sebagaimana yang diungkapkan Simatupang, sebagai industri hulu, kinerja BUMN akan memengaruhi tingkat efisiensi industri di bawahnya (Nugroho & Siahaan, 2005, p. 68).

Melihat hubungan antara kondisi perekonomian di masa mendatang dan peran-peran strategis BUMN maka dalam kondisi seperti ini daya saing atau keunggulan kompetitif merupaka faktor penting dalam meningkatkan volume perdagangan dan menarik minat investasi. Sehubungan dengan itu upaya meningkatkan daya saing untuk membangun keunggulan kompetitif sudah selayaknya menjadi perhatian berbagai kalangan, baik pelaku bisnis, aparat, birokrasi dan organisasi, maupun anggota masyarakat lainnya yang merupakan lingkungan kerja institusi bisnis.

Bagi para pelaku bisnis yang tidak membedakan apakah swasta atau BUMN, faktor penentu keunggulan kompetitif yang meliputi produktivitas, efisiensi, kualitas produk dan layanan prima merupakan ujung tombak dalam menghadapi persaingan. Faktor produktivitas dan efisiensi menjadi komponen dasar dalam membangun harga produk yang bersaing. Tetapi, harga murah bukan merupakan komponen satu-satunya dalam menghadapi

persaingan. Kualitas produk dan layanan prima kepada pelanggan juga merupakan faktor dominan dalam menciptakan *customer satisfaction* dan memenuhi *customer's need*.

Untuk mengantisipasi tuntutan tersebut perlu dilakukan reformasi BUMN, yang ditujukan untuk melakukan perubahan terhadap struktur dan strategi usaha yang mampu melandaskan strategi manajemennya pada basis *entrepreneurship, cost efficiency dan competitive advantage*. Dalam konteks ini, Simatupang mengungkapkan bahwa dengan strategi ini, BUMN diharapkan mampu mempersiapkan diri sebagai lembaga bisnis yang berperan strategis dalam rangka menunjang Ekonomi Indonesia di masa krisis, maupun dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Selain itu, reformasi BUMN diperlukan sejalan dengan meningkatkan proses menuju ekonomi pasar yang bercirikan persaingan global. Melalui langkah tersebut, BUMN diharapkan lebih mampu memposisikan diri sebagai kekuatan ekonomi nasional yang riil. Untuk mencapai harapan itu utamanya harus dilakukan reorientasi pengelolaan BUMN, dari yang sebelumnya cenderung dianggap sebagai alat birokrasi menjadi perlakuan atas BUMN sebagai layaknya lembaga usaha. Reorientasi tersebut perlu dibarengi dengan berbagai kebijakan yang mampu menunjang tumbuhnya perilaku efisien dalam pengelolaan BUMN (Nugroho & Siahaan, 2005, p. 72-74).

Lebih lanjut, Abeng (Nugroho & Siahaan, 2005, p. 4) menyatakan bahwa Reformasi BUMN secara konsisten diletakkan pada tiga tahapan, antara lain :

1. Restrukturisasi atau peningkatan posisi kompetitif perusahaan melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha, dan penciptaan *core competence*,
2. Profitisasi yaitu peningkatan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimum, dan
3. Privatisasi, peningkatan penyebaran kepemilikan kepada masyarakat umum dan swasta asing maupun domestik untuk akses pendanaan, pasar, teknologi, serta kapabilitas untuk bersaing di tingkat dunia.

Reformasi yang dilakukan oleh sejumlah BUMN di Indonesia sebenarnya telah dipraktikkan oleh negara tetangga yaitu Malaysia, pada tahun 1997 dilaksanakan program penguatan BUMN melalui restrukturisasi yang komprehensif pada sejumlah BUMN kunci seperti Renong (URM), MAS, MRCB, dan KUB. Selanjutnya dilakukan restrukturisasi korporasi dengan memasukkan tim manajemen profesional yang baru termasuk juga melakukan restrukturisasi kepemilikan kelembagaan. Program restrukturisasi finansial fokus kepada penyelesaian utang dan pelepasan aset. Restrukturisasi finansial ditujukan untuk membangun pondasi restrukturisasi operasional. Restrukturisasi difokuskan pada setiap kebijakan BUMN agar kembali ke pokok bisnisnya.

Berdasarkan deskripsi tentang reformasi BUMN yang telah dilakukan oleh Malaysia maka pada intinya mereka melakukan perubahan atau transformasi untuk mengubah BUMN ke arah yang lebih baik, begitu juga halnya dengan transformasi yang dilakukan oleh BUMN di Indonesia yang dapat dikatakan berhasil antara lain yang dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) dan PT. Pupuk Indonesia (Persero).

Dalam hal ini, Rasjid (Nugroho & Siahaan, 2005, p. 193-203) mengungkapkan bahwa pertanyaan pokok sebelum membenahi tata kelola BUMN adalah apakah kita telah benar-benar memahami BUMN dan mengapa BUMN menjadi demikian. Pertanyaan yang sangat mendasar, karena sering kali upaya membenahi BUMN tidak cukup berhasil karena tidak cukup mengetahui keBUMN-nan itu sendiri. Bahkan program restrukturisasi BUMN akan jalan ditempat, macet, atau bahkan menghasilkan resistensi baru. Berdasarkan deskripsi tentang tata kelola BUMN dan restrukturisasi di sejumlah BUMN Malaysia

maupun Indonesia, maka penelitian ini dilakukan untuk menelusuri lebih lanjut tentang restrukturisasi yang merupakan bagian dari reformasi BUMN di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang terletak di Provinsi Lampung.

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pengertian BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung maupun kekayaan negara yang dipisahkan (Pasal 1 ayat 1 UU Nomor 19 Tahun 2003), BUMN dibagi menjadi dua yaitu :

1. Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
2. Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

BUMN merupakan komponen pengambil keputusan penting dalam sistem perekonomian Indonesia. Keputusan BUMN yang diambil dapat memengaruhi perilaku komponen pengambil keputusan lainnya, baik sektor rumah tangga, sektor swasta maupun sektor luar negeri. Sejalan dengan itu BUMN memainkan peranan yang menentukan jalannya roda perekonomian, khususnya dalam mendorong pertumbuhan sektor industri, membuka dan memperluas kesempatan usaha, menyediakan kesempatan kerja serta memperkuat anggaran negara melalui kontribusinya terhadap penerimaan perpajakan dan bukan perpajakan. Selain itu BUMN juga berperan penting dalam penyediaan barang dan jasa publik yang belum dapat disediakan oleh sektor swasta. Selanjutnya, sektor usaha BUMN menyangkut hampir semua sektor ekonomi, seperti pertanian, manufaktur, pertambangan, perdagangan, keuangan (bank dan non bank), telekomunikasi, transportasi, listrik, konstruksi, dan lain-lain dan beberapa diantaranya bergerak dalam industri yang vital atau hulu.

Tinjauan Tentang Restrukturisasi BUMN

Restrukturisasi dimaksudkan untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Tujuan restrukturisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memberikan manfaat berupa deviden dan pajak kepada negara, menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen, dan memudahkan pelaksanaan privatisasi. Pelaksanaan restrukturisasi harus memperhatikan asas biaya dan manfaat yang diperoleh. Restrukturisasi meliputi :

1. Restrukturisasi sektoral yang pelaksanaannya disesuaikan dengan kebijakan sektor atau peraturan perundangan.
2. Restrukturisasi perusahaan yang meliputi :
 - Peningkatan intensitas persaingan usaha, terutama di sektor-sektor yang terdapat monopoli, baik yang diregulasi maupun monopoli alamiah.
 - Penataan hubungan fungsional anatara pemerintah selaku regulator dan BUMN selaku badan usaha, termasuk di dalamnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola

perusahaan yang baik dan menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik.

3. Restrukturisasi internal yang mencakup keuangan, organisasi atau manajemen, operasional, sistem dan prosedur.

Aspek-aspek lainnya yang mendorong restrukturisasi menurut Djohanputro (2003) adalah upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut bisa aset perusahaan, pendanaan perusahaan, organisasi, pembagian kerja, orang-orang dalam perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat.

Munculnya keputusan untuk melakukan restrukturisasi terjadi oleh karena adanya pergeseran strategi perusahaan (*strategy shift*). Perusahaan mendesain strategi korporat (*corporare strategy*) dengan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan.

- a. Aspek pertama adalah berhasil diidentifikasinya peluang baru (*new oportunity*).
- b. Aspek kedua berupa terjadinya pergeseran dalam hal tingkat risiko usaha yang selama ini dijalankan.
- c. Aspek ketiga adalah kemungkinan terjadinya pergeseran akses permodalan dan kebutuhan finansial.

Tinjauan Tentang Reformasi BUMN

Terkait dengan reformasi BUMN, Abeng (Nugroho & Siahaan, 2005, p. 4-13) memberikan gambaran dua tahapan reformasi, yakni:

- a. Reformasi gelombang pertama

Reformasi gelombang pertama secara umum meletakkan fokus kepada pembenahan secara umum kepada BUMN untuk meningkatkan profesionalitas pengelolaan dan peningkatan kinerja usahanya. Pada tahun 1997 tercatat 46% BUMN dalam kondisi tidak sehat atau 33,6% dari seluruh populasi BUMN. Pada tahun 1998 tercatat peningkatan yang sangat besar. BUMN yang tidak sehat tinggal 18 atau hanya 14% dari seluruh populasi BUMN. Meski demikian, dalam reformasi gelombang pertama secara khusus diprioritaskan pada dua sektor yang mengalami beban yang sangat berat sebagai dampak krisis ekonomi, yaitu sektor kelistrikan dan sektor perbankan. Selain itu, pada kedua sektor ini diberikan prioritas karena memberikan dampak secara strategis.

- b. Reformasi gelombang kedua

Pada reformasi gelombang kedua, realitas menunjukkan bahwa negara terus menerus memupuk utang, bukan kekayaan, guna menghidupkan ekonomi. Itu mungkin keputusan yang tepat, tapi sebagai bangsa tidaklah dapat hidup hanya untuk melunasi hutang-hutang saja. Dalam beberapa hal, negara berbeda dengan badan usaha. Negara tidak bangkrut, tapi bila penghasilannya hanya untuk mencicil bunga, maka keuntungan yang dapat diberikan untuk kemakmuran rakyat kecil sekali. Tidak bisa tidak diperlukan upaya guna mengurangi utang negara agar bunga dan cicilan bisa berkurang. Sementara pendapatan yang ada bisa dipakai untuk sektor lain seperti infrastruktur, pendidikan, dan lain-lain.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk melakukan analisis terhadap restrukturisasi di PTPN VII (Persero) sehingga dapat mengembangkan perusahaan yang banyak menggunakan data-data berupa hasil pengamatan dan data tertulis dalam bentuk dokumen. Sedangkan tipe deskriptif dapat memberikan penjelasan lebih banyak mengenai bentuk dan program restrukturisasi. Penelitian difokuskan pada bentuk dan program restrukturisasi yang telah dilaksanakan di PTPN VII (Persero) Lampung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Restrukturisasi di BUMN dapat berupa penggabungan atau peleburan suatu BUMN. Jadi, suatu BUMN dapat mengambil alih BUMN atau perseroan terbatas lainnya. Sedangkan pembubaran BUMN ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Apabila tidak ditetapkan lain dalam peraturan pemerintah sebagaimana dimaksud, maka sisa hasil likuidasi atau pembubaran BUMN disetorkan langsung ke kas negara. Ketentuan lebih lanjut mengenai penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran BUMN, diatur dengan peraturan pemerintah. Dalam melakukan tindakan-tindakan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat 1 (satu), kepentingan BUMN, pemegang saham atau pemilik modal, pihak ketiga dan karyawan BUMN harus tetap mendapatkan perhatian.

Hal ini seperti yang terjadi di PTPN VII (Persero) yang merupakan BUMN hasil penggabungan dari PT. Perkebunan X (Persero), PT. Perkebunan XXXI (Pesero), Proyek pengembangan PT. Perkebunan XI di Kabupaten Lahat dan Proyek pengembangan PT. Perkebunan XXIII di Provinsi Bengkulu. Restrukturisasi tersebut dimaksudkan untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Tujuan restrukturisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memberikan manfaat berupa deviden dan pajak kepada negara, menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen, dan memudahkan pelaksanaan privatisasi.

Pendapat lainnya menurut Djohanputro (2003) restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis yaitu restrukturisasi portofolio/aset; restrukturisasi modal/keuangan; dan restrukturisasi manajemen/organisasi. Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan, supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (*strategic business unit*), maupun anak perusahaan.

Untuk konteks ini, yang dimaksudkan dengan restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari neraca, laporan laba/rugi, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan tersebut, analisis dapat mengevaluasi tingkat kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur berdasarkan rasio kesehatan, yang antara lain tingkat efisiensi (*efficiency ratio*), tingkat efektivitas (*effectiveness ratio*), profitabilitas (*profitability ratio*), tingkat likuiditas (*liquidity ratio*), tingkat perputaran aset (*asset turnover*), rasio ungkitan (*leverage ratio*), dan rasio pasar (*market ratio*). Selain rasio-rasio tersebut, tingkat kesehatan juga dapat diukur berdasarkan profil risiko-tingkat pengembalian (*risk-return profile*).

Restrukturisasi manajemen/organisasi merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajerial dan keorganisasian. Tujuannya sama dengan kedua jenis restrukturisasi di atas, yaitu supaya kinerja perusahaan membaik. Dalam hal restrukturisasi manajemen/organisasi, perbaikan kinerja diperoleh melalui beberapa cara, yang antara lain pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Dari pemaparan tentang restrukturisasi di atas maka bentuk restrukturisasi yang terjadi di PTPN VII (Persero) adalah restrukturisasi perusahaan dan restrukturisasi internal. Sedangkan dari pendapat Djohanputro (2003), PTPN VII (Persero) telah melakukan tiga jenis restrukturisasi portofolio/aset; restrukturisasi modal/keuangan; dan restrukturisasi manajemen/organisasi. Hal ini sesuai dengan data yang peneliti dapatkan dalam dokumen perusahaan yaitu laporan tahunan perusahaan dari tahun 2009 hingga 2014.

Penetapan arah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan organisasinya adalah peningkatan kemampuan aset dan daya saing produk utama (teh, tebu, karet dan kelapa sawit) yang berkelanjutan dan pengembangan potensi produk lanjutan serta optimalisasi pemanfaatan aset perusahaan baik melalui kapabilitas internal maupun sinergi dengan perusahaan lain. Langkah-langkah pengembangan perusahaan antara lain :

1. Pengembangan bisnis utama ditempuh dengan meningkatkan kapabilitas produksi karet dan kelapa sawit, memperbesar ukuran bisnis gula dengan meningkatkan kapabilitas produksi dengan melakukan revitalisasi.
2. Melaksanakan revitalisasi plasma dan kemitraan dengan prinsip saling menguntungkan.
3. Mengerahkan bisnisnya sebagai perusahaan yang berkarakter global dengan mengejar atau melakukan upaya-upaya untuk mencapai kriteria-kriteria yang dipersyaratkan.

Program pengembangan usaha yang dilaksanakan di tahun 2011 antara lain menerapkan beberapa program pengembangan usaha baik yang bersifat peningkatan produktivitas, peningkatan skala usaha, pengembangan usaha baru maupun upaya lainnya guna meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan. Program tersebut antara lain :

1. Peningkatan kapasitas pabrik pengolahan karet di Unit Usaha Baturaja.
2. Peningkatan kapasitas pabrik teh di Unit Usaha Pagar Alam.
3. Pembuatan pupuk organik.
4. Program pakan dan ternak sapi.
5. Pembangunan pabrik pengolahan karet di Unit Usaha Tulung Buyut.
6. Peningkatan kapasitas pabrik pengolahan karet di Unit Usaha Bekri.

Restrukturisasi internal yang dilakukan oleh PTPN VII (Persero) antara lain di tahun 2009, melakukan *replanting* tanaman yaitu penanaman kembali atau peremajaan yang mencakup segala aspek baik aspek teknis di lapangan, sistem manajemen di tubuh perusahaan demi mencapai perubahan menuju kebaikan. Perusahaan melakukan penguatan terhadap *fundamental asset* melalui peningkatan manajemen antara lain manajemen tanamanan yang semusim, pemberian bahan organik dan perubahan bibit tanaman.

Di tahun yang sama pula perusahaan menerapkan Program Transformasi Bisnis sebagai salah satu bentuk tindak lanjut semangat perubahan "*The spirit of change*" (PROMOSI). Program ini merupakan metodologi yang komprehensif dari program revitalisasi organisasi perusahaan yang dicirikan dengan adanya perubahan mendasar, strategik dan menyeluruh. Program Transformasi Bisnis merupakan upaya:

1. Peningkatan yaitu usaha untuk menghasilkan keadaan yang lebih baik.
2. Pembaruan yaitu upaya untuk mengganti kebiasaan-kebiasaan dan cara-cara yang tidak efektif, dengan kebiasaan-kebiasaan dan cara-cara baru.
3. Terobosan yaitu upaya untuk mencari jalan alternatif yang lebih cepat dan lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Strategi bisnis digunakan untuk mencapai sasaran di tahun 2010 dengan tujuan untuk menghasilkan produk berkualitas standar yang mampu bersaing di industrinya yang disebut *strategy cost effectiveness* :

1. Perluasan areal untuk mendapatkan hasil produk bahan baku untuk memenuhi kapasitas pabrik sehingga pabrik mengolah pada kapasitas ekonomi dan biaya per satuan produk menjadi lebih rendah.
2. Peningkatan produktivitas SDM melalui *training* dan *benchmarking* sehingga dapat menghasilkan produk yang lebih banyak.
3. Penataan organisasi dan karyawan, menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi kerja dan bentuk organisasi sesuai dengan tuntutan kebutuhan.
4. Inovasi teknologi, penggunaan teknologi dalam hal bahan tanam berproduksi tinggi, teknik proses produksi, kultur teknis untuk mencapai efisiensi dan mendapatkan produksi tinggi dan mutu yang baik.
5. Pengendalian biaya, kontrol biaya baik dari segi proses produksi dan evaluasi sehingga biaya terkendali.
6. Penggunaan input alternatif dalam proses produksi, dengan tujuan untuk mendapatkan input yang lebih murah dan berwawasan lingkungan sehingga dapat menekan ongkos produksi.

Di tahun 2012 perusahaan menerapkan Teknologi Informasi. PTPN VII (Persero) telah melakukan *asesment* TI dan penyusunan *blueprint* dan *roadmap* pengembangan TI. Sistem informasi terintegrasi : program pengembangan yang dilakukan di tahun 2012 harus tetap menjaga prioritas dan rencana besar dari *master plan* TI, dimana *master plan* TI menjadi acuan dan dasar pengembangan sistem teknologi informasi PTPN VII (Persero). *Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah sistem yang mengintegrasikan informasi manajemen di seluruh organisasi seperti tanaman, pengolahan, teknik, akuntansi, keuangan, SDM, pemasaran, hubungan pelanggan, dll. Sistem ERP mengotomatisasi kegiatan dengan aplikasi yang terintegrasi. Tujuan dari ERP adalah untuk memfasilitasi aliran informasi antara semua fungsi bisnis dalam organisasi dan mengelola hubungan dengan *stakeholder*. Pada ERP terdapat sebuah basis data terpusat dan terkelola yang menyimpan dan menyediakan informasi atau data untuk kegiatan operasional dalam *platform* yang terintegrasi satu sama lain.

Pada tahun 2013 PTPN VII (Persero) melakukan Optimalisasi Sumber Daya menuju kinerja terbaik melalui penerapan lima kebijakan strategis berupa optimalisasi pengelolaan aset perusahaan, optimalisasi pengelolaan SDM dan organisasi, optimalisasi pengembangan perusahaan, optimalisasi hubungan kemitraan dan lingkungan.

1. Pencapaian produktivitas yang optimal dan penggalian potensi produksi.
2. Optimalisasi kapasitas dan utilitas, peningkatan efisiensi pabrik, menjaga konsistensi mutu produksi.
3. Optimalisasi pengelolaan keuangan diarahkan pada peningkatan IGF (*Internal Generated Fund*) dan perbaikan rasio keuangan.

4. Implementasi budaya perusahaan, perubahan struktur organisasi, peningkatan kompetensi dan *skill* SDM serta implementasi sistem jenjang karir dan remunerasi.
5. Pemberdayaan aset-aset strategis, pembangunan, pengembangan dan konsolidasi pabrik, akuisisi lahan serta pengembangan sistem.
6. Perbaikan dan peningkatan sistem kerja, pengadaan bahan baku, pengelolaan pelanggan, lingkungan masyarakat sekitar dan lingkungan hidup.

Pada tahun 2014 PTPN VII (Persero) mengintegrasikan sistem manajemen terpadu. Sistem Manajemen Terpadu Nusantara 7 (SMTN7) adalah upaya perusahaan untuk melaksanakan misi, tata nilai, dan budaya perusahaan secara berkelanjutan dengan mengimplementasikan tujuh sistem manajemen secara terintegrasi untuk mencapai visi perusahaan.

Di tahun yang sama pula terdapat peluncuran pembukaan *holding* BUMN Perkebunan pada tanggal 2 Oktober 2014, dengan adanya *holding* tersebut maka PTPN VII (Persero) bersama dengan BUMN lainnya menjadi anak perusahaan dari PTPN III (Persero) yang ditetapkan sebagai perusahaan induk. Dengan *holding* diharapkan adanya sinergi kekuatan untuk mengoptimalkan kinerja sehingga terbentuk perusahaan yang berdaya saing dan berdaya cipta yang mampu unggul di pasar global.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa bentuk restrukturisasi yang ada di PTPN VII (Persero) adalah restrukturisasi modal/keuangan, restrukturisasi portofolio/aset dan restrukturisasi manajemen/organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Djohanpuro, Bramantyo. 2003. *Mengembangkan kerangka restrukturisasi yang dapat diimplementasikan*. accessed date: January 19, 2015.
<https://bram39.files.wordpress.com/2008/09/konsep-restrukturisasi-28-08-08.pdf>
- Nugroho, D.R. & Siahaan, R. 2005. *BUMN Indonesia (isu, kebijakan, dan strategi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.