

Analisis Kinerja PT Pupuk Indonesia (Persero) Sebagai *Holding Company* Sektor Pupuk Di Indonesia

Darkiman Ruminta

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika

Jl. Jatiwaringin Raya No. 18 Jakarta Timur

Email : darkiman.dnk@bsi.ac.id

ABSTRAKSI

Salah satu tantangan bagi PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai *Holding Company* sektor pupuk di Indonesia adalah peningkatan kinerja dan efisiensi perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis rasio kinerja perusahaan dalam dimensi keuangan dan operasional perusahaan. Metode penelitian ini adalah mixed-methode yaitu gabungan dari analisa kualitatif dan kuantitatif. Analisa kualitatif menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk melihat kondisi umum perusahaan dari laporan tahunan dan laporan keuangan yang dipublikasikan kepada masyarakat. Analisa kuantitatif dengan statistic non parametric untuk menghitung analisa kinerja atau rasio keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pupuk Indonesia selaku *Holding Company* memiliki kinerja keuangan dan operasional perusahaan cukup baik selama periode tahun 2016-2020. Karena perusahaan masih menghasilkan laba perusahaan di tengah biaya/beban pokok penjualan yang semakin besar. Selain itu perusahaan juga masih mampu memenuhi tugas yang dibebankan oleh pemerintah untuk memproduksi pupuk dan non pupuk dengan jumlah yang cukup dan menyalurkan pupuk PSO/subsidi kepada petani sesuai dengan permintaan jumlah pupuk subsidi dari pemerintah.

Kata kunci : Kinerja keuangan, kinerja operasional , pupuk

ABSTRACT

One of the challenges for PT Pupuk Indonesia (Persero) as a Holding Company in the fertilizer sector in Indonesia is improving the company's performance and efficiency. The purpose of this study is to analyze the company's performance ratios in the financial and operational dimensions of the company. This research method is a mixed-method that is a combination of qualitative and quantitative analysis. Qualitative analysis uses qualitative descriptive methods to see the general condition of the company from annual reports and financial reports published to the public. Quantitative analysis with non-parametric statistics to calculate performance analysis or financial ratios. The results show that PT Pupuk Indonesia as the Holding Company has a fairly good financial and operational performance during the 2016-2020 period. Because the company is still generating corporate profits in the midst of costs/cost of goods sold which is getting bigger. In addition, the company is still able to fulfill the tasks assigned by the government to produce fertilizer and non-fertilizer in sufficient quantities and distribute PSO/subsidized fertilizers to farmers in accordance with the request for the amount of subsidized fertilizer from the government.

Keywords: Financial performance, operational performance, fertilizer

1. PENDAHULUAN

Dalam konteks pembangunan sektor pertanian, pupuk merupakan salah satu unsur penting dan strategis dalam peningkatan produksi dan produktivitas serta menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem usahatani. Oleh karena itu pemerintah terus mendorong penggunaan pupuk dengan mengeluarkan kebijakan diantaranya adalah subsidi pupuk. Kebijakan pemberian subsidi pupuk merupakan salah satu jenis subsidi pemerintah yang masih

dipertahankan dalam rangka peningkatan kedaulatan pangan nasional yang setiap tahun anggarannya sangat besar (Zulaiha et al., 2018)

Efektivitas pemberian subsidi pupuk sendiri mulai dipertanyakan oleh sebagian kalangan karena selama ini subsidi yang diberikan dinilai masih kurang tepat sasaran. Mekanisme pemberian subsidi melalui produsen (tidak langsung) telah dikritisi oleh banyak kalangan karena dianggap hanya menguntungkan pihak produsen/perusahaan pupuk, bukan kepada

petani sebagai kelompok sasarannya (Darwis & Supriyati, 2016).

Walaupun demikian keberadaan industri pupuk di dalam negeri mampu memberikan andil yang sangat besar tidak saja bagi perkembangan sektor pertanian, namun juga memberikan dampak bagi perkembangan di sektor lainnya seperti; industri kimia dan bidang jasa lain. Keragaan industri pupuk nasional dari dahulu sampai sekarang didominasi oleh perusahaan BUMN yang memang sudah ditugaskan untuk memproduksi pupuk sebanyak-banyaknya demi mendukung kebutuhan sektor pertanian. Beberapa perusahaan BUMN produsen pupuk adalah PT Pupuk Sriwijaya (Pusri), PT. Petrokimia Gresik, PT. Pupuk Kujang, PT. Pupuk Kaltim, dan PT Pupuk Iskandar Muda. Pada akhirnya pemerintah melihat bahwa terjadi persaingan antar BUMN produsen pupuk karena adanya persamaan produksi, produk dan konsumen. Persaingan ini menyebabkan *corporate value* menjadi kurang optimal. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah akhirnya mengambil langkah penting dengan pembentukan *holding company*. Adapun tujuan pembentukan *holding company* adalah agar perusahaan BUMN dapat saling bersinergi antar-anak perusahaan melalui koordinasi, pengendalian, serta pengelolaan yang dilakukan oleh induk perusahaan untuk memperkuat keuangan, aset, dan prospek bisnis. Pembentukan *holding company* juga dinilai dapat menghasilkan penciptaan nilai (*value creation*), efisiensi, dan menambah kapasitas perusahaan (Makaliwe et al., n.d.).

Dari uraian di atas ada fenomena menarik yang perlu ditelaah lebih jauh, yakni bagaimana kinerja keuangan dan kinerja operasional PT Pupuk Indonesia selaku *Holding Company* sektor pupuk? Berapa besar kontribusi produksi dan penjualan pupuk bagi pendapatan PT Pupuk Indonesia *Holding Company*? Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian tentang Analisis kinerja PT Pupuk Indonesia sebagai *Holding Company* sektor pupuk di Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Analisa Kinerja Keuangan

Kinerja merupakan hasil akhir dari sebuah aktivitas, dimana tujuan yang telah ditetapkan pada formulasi strategi merupakan bagian dari proses manajemen strategi seperti; profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan lainnya harus dipastikan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan sebagai implementasi strategi (Wheelen, 2012). Berdasarkan strategi internasional ada tiga dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan yaitu; finansial,

operasional dan efektivitas keseluruhan (Ramsey, 2013). Kinerja perusahaan dalam dimensi operasional adalah seluruh aspek non finansial yang mempunyai dampak terhadap kinerja termasuk hasil produksi, pemasaran seperti pangsa pasar dan efisiensi serta bisnis internal lainnya seperti; produktivitas dan kepuasan pegawai (Hult et al., 2008).

Untuk kinerja perusahaan dimensi finansial, bisa dilihat dari kinerja keuangan perusahaan melalui analisa rasio keuangan. Analisis rasio keuangan adalah teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui korelasi dari pos-pos tertentu pada neraca atau laporan laba rugi, baik secara individual atau gabungan kedua laporan tersebut (Munawir, 2007). Analisa rasio keuangan digunakan secara khusus oleh para investor dan kreditor dalam mengambil keputusan untuk kegiatan investasi atau penyaluran dana (Toto Prihadi, 2014).

Rasio keuangan merupakan indeks yang menghubungkan dua angka akuntansi dan diperoleh dengan membagi satu angka dengan angka lainnya (Kasmir, 2019).

A. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membiayai utang jangka pendeknya dengan aset lancarnya. Semakin tinggi rasionya maka semakin baik karena menunjukkan perusahaan mampu untuk membayar utang jangka pendeknya. Namun *current ratio* yang tinggi juga menunjukkan perusahaan kurang efisien dalam menggunakan aset-asetnya. *Current ratio* yang bernilai di bawah satu menunjukkan bahwa utang perusahaan lebih besar dari asetnya. Hal ini tidak terlalu baik bagi perusahaan karena perusahaan akan dianggap tidak sehat (Ross, Stephen A, Westerfield, Randolph W., Jaffe, 2010).

Rasio likuiditas sebagai rasio yang bertujuan mengetahui kemampuan atau kapabilitas perusahaan dalam pembayaran kewajiban jangka pendek. Rasio yang sering digunakan dalam dalam analisa likuiditas adalah *cash ratio* dan *current ratio*. *Current Ratio* adalah rasio untuk mengukur kapabilitas perusahaan dalam pembayaran kewajiban jangka pendek yang telah jatuh tempo pada saat penagihan secara keseluruhan (Kasmir, 2019).

B. Rasio Solvabilitas

Long-term solvency ratio digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan

kewajiban-kewajiban jangka panjangnya (Ross, Stephen A, Westerfield, Randolph W., Jaffe, 2010).

1. Debt to Equity Ratio

Debt to equity ratio digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka panjang. Semakin kecil debt to equity ratio, maka utang perusahaan makin kecil dibandingkan dengan ekuitasnya. Perusahaan seperti ini likuid dan mampu membayar utangnya. (Keown, Arthur J, Martin, John D., Petty, J William, and Scot, Jr., 2005)

2. Times Interest Earned

Times interest earned digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk membayar biaya bunga. Semakin besar rasionya, maka perusahaan semakin mampu untuk membayar biaya bunga. *Times interest earned* dihitung dengan menggunakan rumus (Ross, Stephen A, Westerfield, Randolph W., Jaffe, 2010)

C. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Untuk melihat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dapat dilihat dari *gross margin*, *operating margin*, *net profit margin*, *return on aset*, dan *return on equity*. (Kasmir, 2019)

1. Profit Margin

Rasio ini menunjukkan keuntungan yang didapat dari setiap penjualan. Semakin besar profit margin maka akan semakin baik karena menunjukkan bahwa perusahaan menguntungkan (Ross, Stephen A, Westerfield, Randolph W., Jaffe, 2010). Profit margin merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Caranya adalah membandingkan laba bersih dengan penjualan bersih (Kasmir, 2019).

2. Return on Asset atau Return on Investment

Return on Investment (ROI) mengukur seberapa besar efisiensi manajemen. Semakin besar ROI maka semakin menguntungkan perusahaan, sebaliknya semakin kecil ROI maka semakin tidak baik. Rasio ini digunakan untuk mengukur efektifitas dari keseluruhan operasi perusahaan (Kasmir dan Jakfar, 2012).

3. Return On Equity

Return on equity (ROE) digunakan untuk mengukur laba bersih dengan modal sendiri. Semakin besar ROE maka semakin menguntungkan perusahaan atau semakin kuat, sebaliknya semakin kecil ROE maka semakin lemah atau tidak baik (Kasmir dan Jakfar, 2012).

2.2. Kajian Penelitian Sebelumnya

Strategi penyaluran pupuk bersubsidi di Indonesia. Hasilnya strategi penyaluran pupuk bersubsidi di Indonesia dapat diterapkan melalui beberapa alternative penyaluran, yaitu; penggunaan kartu melalui gapoktan, penggunaan melalui kios Pupuk Indonesia Mart (secara mandiri) dan melalui penyaluran langsung kepada produsen pupuk di Indonesia (Ragimun, Makmun, 2020).

Apakah pembentukan holding meningkatkan kinerja perusahaan? Analisis perbandingan kinerja anak perusahaan ABC BUMN holding sebelum dan setelah holdingisasi dan faktor yang mempengaruhinya. Obyek penelitian dilakukan pada anak perusahaan dan BUMN holding sektor perkebunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum ada perbaikan kinerja, karena fokus direksi holding masih pada merestrukturisasi hutang anak perusahaan yang terbawa dari sebelum pembentukan holding dan masalah-masalah lainnya (Utoyo & Bisnis, 2019).

Analisa kinerja operasional dan keuangan sebelum dan setelah Strategic and Investment Holding Company Studi Kasus PT Pupuk Indonesia (Persero) hasilnya menunjukkan terdapat perbedaan kinerja pada seluruh ukuran kinerja operasional antara periode sebelum dan sesudah menjadi menjadi Strategic and Investment Holding Company. Sedangkan untuk kinerja keuangan tidak terdapat perbedaan signifikan pada rasio keuangan ROE, ROI, *cash ratio*, *current ratio*, *collection period*, *inventory turnover*, dan *equity to asset ratio* namun terdapat perbedaan signifikan pada rasio total asset turnover antara periode sebelum dan sesudah menjadi menjadi Strategic and Investment Holding Company (Dian Haryati, 2019).

Pengaruh restrukturisasi melalui pembentukan holding BUMN terhadap kinerja keuangan BUMN. Berdasarkan hasil regresi dalam jangka pendek pembentukan holding perusahaan BUMN ternyata mengurangi profitabilitas dan leverage (Sumarna & Solikin, SE, MA, PhD, 2018).

Kinerja subsidi pupuk di Indonesia. Hasil analisa menunjukkan bahwa kinerja subsidi pupuk yang dicerminkan oleh ketersediaan anggaran subsidi pupuk signifikan dipengaruhi oleh penyerapan pupuk bersubsidi pada tahun sebelumnya, hutang subsidi pemerintah kepada produsen, dana pendampingan pemerintah pusat kepada pemerintah propinsi dan PDRB (Zulaiha et al., 2018).

Analisa kinerja PT Pupuk Indonesia (Persero) setelah *spin off* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dengan analisis perhitungan model *discounted cash flow* hasilnya terjadi peningkatan kinerja dan nilai

perusahaan sebelum dan sesudah dari program restrukturisasi perusahaan. (Dewi, 2017)

Analisa tingkat kesehatan perusahaan dalam menilai kinerja keuangan perusahaan BUMN. Hasilnya kinerja keuangan perusahaan berdasarkan penilaian kesehatan BUMN berada pada klasifikasi sehat (AA) dengan rata-rata bobot penilaian sebesar 59,7%. Faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan adalah quick rasio yang tinggi sehingga tidak optimal dalam menghasilkan laba, hutang yang cukup tinggi menimbulkan resiko dari laba usaha, dan penjualan perusahaan yang rendah terlihat dari turn over yang rendah (Diana, 2016).

Analisa kebijakan subsidi pupuk: penentuan pola subsidi dan sistem distribusi pupuk di Indonesia. Berdasarkan analisis ANP, faktor kondisi lingkungan yang paling berpengaruh terhadap kebijakan subsidi pupuk adalah kondisi ekonomi, politik, sosial dan teknologi. Tujuan subsidi pupuk yang paling penting adalah ketersediaan pupuk. Jenis subsidi pupuk yang diprioritaskan adalah pupuk anorganik disusul pupuk organik. Pola subsidi dan sistem distribusi yang menjadi pilihan pertama adalah pola subsidi secara tidak langsung melalui produsen dengan sistem distribusinya dilakukan oleh produsen kepada petani (Hendraean, 2011).

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah *mixed-methode* yaitu gabungan dari analisa kualitatif dan kuantitatif. Analisa kualitatif menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk melihat kondisi umum perusahaan dari laporan tahunan dan laporan keuangan yang dipublikasikan kepada masyarakat. Analisa kuantitatif dengan *statistic non parametric* untuk menghitung analisa kinerja atau rasio keuangan dan produksi perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) selama periode tahun 2016-2020.

Pengumpulan data penelitian dilakukan terhadap data laporan tahunan dan laporan keuangan konsolidasi periode tahun 2016-2020 yang diperoleh melalui situs resmi PT Pupuk Indonesia, Kementerian Keuangan RI dan DPR RI.

3.1. Analisis Kinerja

Untuk keperluan analisis kinerja dimensi keuangan digunakan rasio keuangan dengan analisis sebagai berikut :

A. Rasio Likuiditas

Adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau utang jangka pendek. Rasio yang digunakan, yaitu:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas+Setara Kas}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

B. Rasio Solvabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang. Rasio yang digunakan ada tiga rasio, yaitu:

$$1. \text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Aktiva}} \times 100\%$$

$$2. \text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Semakin kecil atau rendah nilai rasionya maka semakin baik bagi perusahaan, sebaliknya jika nilai rasionya besar maka perusahaan semakin sulit dan tidak baik (Kasmir, 2019).

C. Rasio Aktivitas

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efektifitas pemanfaatan sumberdaya perusahaan. Rasio yang digunakan dalam rasio ini yaitu :

$$\text{Penjualan Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

D. Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur efektifitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi. Rasio yang digunakan ada 3 rasio yaitu:

$$1. \text{Return on Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

$$2. \text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

$$3. \text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Sedangkan untuk analisa kinerja dimensi operasional perusahaan akan dilihat dari;

1. Jumlah produksi
2. Angka hasil penjualan produk

Selama periode tertentu yang dihitung dengan menggunakan perhitungan statistik non parametric yang ditabulasikan dalam bentuk table.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Pupuk Indonesia *holding company* disebut juga dengan PT Pupuk Indonesia (Persero), pertama kali didirikan dengan nama PT Pupuk Sriwidjaja berdasarkan Akta No.177 tanggal 24 Desember 1959 yang dibuat di hadapan Eliza Pondaag, Notaris di Jakarta dan menjadi badan hukum setelah memperoleh pengesahan dari Menteri Muda Kehakiman melalui Keputusan No.J.A.5/3/19 tanggal 28 Januari 1960. Pengesahan tersebut telah didaftarkan di Kantor Kepaniteraan Pengadilan Negeri Jakarta pada tanggal 8 Februari 1960 dengan nomor register 320 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.46 tanggal 7 Juni 1960, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.186 Tahun 1960.

Sejak tanggal 31 Desember 2020 menjadi perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertindak sebagai holding BUMN di sektor pupuk. Perusahaan menaungi jaringan usaha melalui entitas anak kepemilikan langsung dan tidak langsung serta entitas asosiasi dan ventura bersama dengan jaringan distribusi di seluruh wilayah Indonesia.

Dengan kekuatan jaringan kelompok usaha yang dimiliki, PT Pupuk Indonesia (Persero) menjadi mitra Pemerintah Indonesia dalam menyalurkan pupuk bersubsidi. Perseroan juga menjadi bagian penting dalam mewujudkan ketahanan pangan, yaitu melalui produk pupuk dan amoniak yang berkualitas.

Adapun hasil analisa kinerja keuangan PT Pupuk Indonesia *holding company* dengan menghitung rasio keuangan; rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas dari laporan keuangan periode tahun 2016-2020 ditampilkan dalam tabel 1.

Hasil perhitungan analisa rasio likuiditas yang menggunakan *cash ratio* diketahui selama periode tahun 2016-2020 rata-rata nilainya sebesar 33,194 persen di bawah 100 persen yang bisa disimpulkan bahwa perusahaan kondisinya kurang baik dalam melunasi kewajiban utang jangka pendeknya dengan kas dan setara kas. Untuk nilai *current ratio* menunjukkan bahwa selama periode tahun 2016-2020 PT Pupuk Indonesia mampu memenuhi atau

membayar kewajiban jangka pendeknya dengan lancar, terlihat nilai rasio selalu di atas 100 persen. Hal ini karena nilai utang jangka pendek perusahaan lebih kecil dari nilai asset lancarnya.

Nilai *current ratio* terbesar 146,93 terjadi pada tahun 2020 dan nilai terkecil 100,73 terjadi pada tahun 2019. Pada tahun 2020 perusahaan memiliki nilai utang jangka pendek yang sedikit jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya bahkan merupakan nilai utang jangka pendek terendah selama periode tahun 2016-2020 yaitu hanya Rp 26,335,318 juta, mungkin karena pengaruh kondisi ekonomi nasional dan dunia yang turun imbas adanya wabah pandemi covid-19 yang menyerang seluruh dunia sejak awal tahun 2020.

Hasil perhitungan rasio solvabilitas dengan *Liabilitas to Assets Ratio* menunjukkan bahwa selama periode tahun 2016-2020 secara rata-rata nilainya sangat baik karena di bawah angka 100 persen yakni 52.562 persen. Total asset yang dimiliki oleh perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka panjangnya, ini menandakan bahwa perusahaan aman dalam jangka panjang.

Hasil perhitungan analisa yang menggunakan *Debt to Equity Ratio* menunjukkan bahwa selama periode tahun 2016-2020 secara rata-rata di atas angka rasio 100 persen yaitu 103,974 persen. Artinya perusahaan memiliki jumlah utang yang besar, sementara modal yang dimiliki lebih rendah atau kecil sehingga angka rasionya besar. Kondisi tersebut bagi perusahaan dianggap menguntungkan karena modal yang disediakan lebih sedikit daripada jumlah pinjamannya.

Hasil perhitungan analisa yang menggunakan *Total Assets Turn Over Ratio* menunjukkan bahwa selama periode tahun 2016-2020 secara rata-rata angkanya sebesar 52.04 persen, dimana nilai penjualan lebih kecil dibanding nilai aset perusahaan sehingga kurang memuaskan. Hasil rasio profitabilitas yang menggunakan analisa *Return On Investment Ratio (ROI)* dan *Return On Equity Ratio (ROE)* menunjukkan bahwa selama periode tahun 2016-2020 secara rata-rata nilainya 5-8 persen. Angka tersebut dipengaruhi oleh laba perusahaan yang kecil, Untuk nilai *net profit margin* rata-rata selama periode tahun 2016-2020 berada di 5,5 persen, artinya cukup kecil karena beban pokok penjualan sangat besar yang mengakibatkan laba kotor perusahaan (*gross margin*) sedikit yang pada akhirnya menyebabkan nilai *net profit margin* juga kecil.

Tabel 1.
Hasil Rasio Keuangan Periode Tahun 2016 – 2020

No.	Uraian	Tahun					Rata-rata
		2020	2019	2018	2017	2016	
1	Cash Ratio	47.11	24.92	38.63	33.97	21.34	33.194
2	Current Ratio	146.93	100.73	109.76	131.45	116.58	121.09
3	Debt to Equity Ratio	81.84	101.30	122.82	105.24	108.67	103.974
4	Profit to Asset Ratio	1.90	2.27	3.11	2.39	2.77	2.488
5	Capital to Asset Ratio	54.99	39.68	44.88	38.72	47.92	45.238
6	Return on Investmen Ratio (ROI)	8.23	8.29	9.54	8.55	9.34	8.79
7	Net Profit Margin	3.24	4.21	6.97	5.22	5.50	5.028
8	Return on Equity Ratio (ROE)	3.46	4.58	6.96	4.93	5.80	5.146
9	Liability to Asset Ratio	45.01	59.32	55.12	51.28	52.08	52.562
10	Total Assets Turn Over	58.68	53.82	51.32	45.87	50.48	52.04

Sumber : data diolah 2021

Tabel 2.
Kinerja Produksi dan Penjualan Pupuk Periode Tahun 2016 – 2020

Uraian	Tahun					Rata-Rata
	2020	2019	2018	2017	2016	
PRODUKSI (Ton)						
Pupuk UREA	7,983,042	7,722,800	7,444,700	6,838,062	6,462,938	7,290,308
Pupuk Non UREA	4,280,791	4,115,652	4,216,357	4,579,907	3,995,679	4,237,677
Jumlah Pupuk	12,263,833	11,838,452	11,661,057	11,417,969	10,458,617	11,527,986
Non PUPUK	7,118,418	7,071,941	6,801,109	6,954,059	6,755,804	6,940,266
Total	19,382,251	18,910,393	18,462,166	18,372,028	17,214,421	18,468,252
Persentase perbandingan Produksi	63.27%	62.60%	63.16%	62.15%	60.75%	62.39%
VOLUME PENJUALAN (Ton)						
PUPUK PSO (Pupuk Subsidi)	8,430,114	8,708,912	9,340,238	9,297,956	9,181,396	8,991,723
PUPUK Non PSO	4,943,888	3,897,150	3,460,377	3,207,198	2,913,916	3,684,506

Non PUPUK	14,371,216	13,758,024	13,981,266	13,831,938	13,538,751	13,896,239
Jumlah Pupuk PSO, Non PSO	13,374,002	12,606,062	12,800,615	12,505,154	12,095,312	12,676,229
Total NILAI PENJUALAN & PENDAPATAN (Rp. Juta)	27,745,218	26,364,086	26,781,881	26,337,092	25,634,063	26,572,468
PUPUK PSO (Subsidi)	12,348,619	12,286,401	13,387,374	13,216,339	13,162,577	12,880,262
PUPUK Non PSO	18,641,100	15,513,086	14,074,052	10,521,369	9,154,989	13,580,919
Non PUPUK	6,366,982	6,856,252	6,833,445	4,808,548	4,725,701	5,918,186
Jumlah	30,989,719	27,799,487	27,461,426	23,737,708	22,317,566	26,461,181
Total	37,356,701	34,655,739	34,294,871	28,546,256	27,043,267	32,379,367
Persentase penjualan Pupuk PSO	33.06%	35.45%	39.04%	46.30%	48.67%	40.50%

Sumber : data diolah 2021

Tabel 3.
Kinerja Penjualan Produk dan Pupuk Subsidi Periode Tahun 2016 – 2020

Uraian	Tahun					Rata-Rata
	2020	2019	2018	2017	2016	
Penjualan dan Pendapatan Lainnya	71,877,573	71,113,147	69,448,132	58,942,682	64,164,003	67,109,107
<i>Rinciannya ;</i>						
Penjualan produk	37,356,701	34,655,739	35,964,624	30,187,038	29,955,435	33,623,907
Penggantian biaya Subsidi dari pemerintah Indonesia	25,712,148	27,875,811	28,568,585	24,968,165	26,768,473	26,778,636
Pendapatan jasa	8,898,724	8,581,597	4,914,923	3,787,479	7,440,095	6,724,564
Pupuk PSO / Subsidi						
Penjualan Pupuk PSO/Subsidi	12,348,619	12,286,401	13,387,374	13,216,339	13,162,577	12,880,262
Penjualan Pupuk PSO terhadap Total Penjualan (%)	17.18%	17.28%	19.28%	22.42%	20.51%	19.19%
Penjualan Pupuk PSO + Penggantian Biaya Subsidi dari Pemerintah terhadap Total Penjualan (%)	52.95%	56.48%	60.41%	64.78%	62.23%	59.37%
Data Informasi APBN 2020						

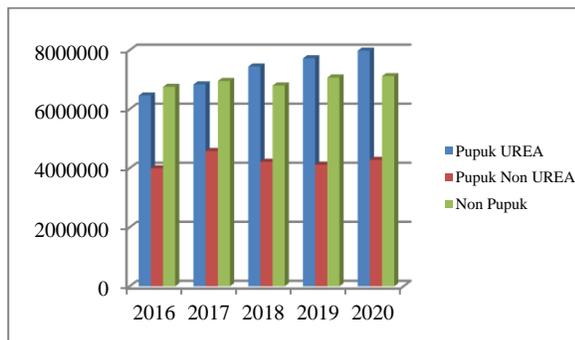
Dana Subsidi Pupuk dari Pemerintah (Data Informasi APBN 2020)	26,600,000	37,100,000	33,600,000	28,800,000	26,900,000	30,600,000
Data Laporan Keuangan PT Pupuk Indonesia						
Penjualan Pupuk PSO/Subsidi	12,348,619	12,286,401	13,387,374	13,216,339	13,162,577	12,880,262
Penggantian biaya Subsidi dari pemerintah Indonesia	25,712,148	27,875,811	28,568,585	24,968,165	26,768,473	26,778,636
Jumlah	38,060,767	40,162,212	41,955,959	38,184,504	39,931,050	39,658,898
Selisih Dana Subsidi Pupuk dengan Penjualan Pupuk PSO oleh Produsen	14,251,381	24,813,599	20,212,626	15,583,661	13,737,423	17,719,738

Sumber: data diolah 2021

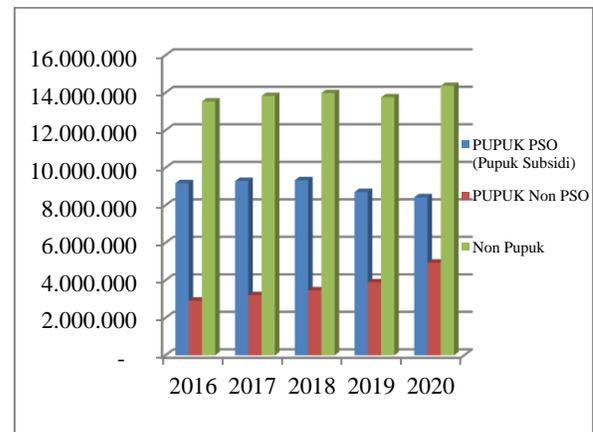
Untuk pengukuran kinerja dimensi operasional perusahaan khususnya terkait produksi dan penjualan secara jelas bisa dilihat pada grafik 1 sampai 4. Selama periode tahun 2016-2020 secara rata-rata volume produksi pupuk urea dan pupuk non urea lebih besar dibanding produksi produk non pupuk, perbandingan prosentase komposisi volume produksi pupuk urea dan non urea sebesar 62 persen sedangkan produk non pupuk 38 persen. Dalam kurun 5 tahun tersebut grafik produksi pupuk urea terus meningkat, sementara grafik pupuk non urea dan non pupuk berfluktuasi naik turun seperti pada grafik 1.

Selama periode tahun 2016-2020 volume penjualan pupuk urea dan pupuk non urea lebih kecil dibanding produksi produk non pupuk seperti terlihat pada grafik 2. Perbandingan prosentase komposisi volume produksi pupuk urea dan non urea sebesar 48 persen sedangkan produk non pupuk 52 persen. Rata-rata volume penjualan dalam kurun 5 tahun tersebut untuk pupuk urea dan non urea lebih dari 12 juta ton sedangkan produk non pupuk lebih 13 juta ton non.

Grafik 1. Produksi Pupuk Urea, Pupuk Non Urea, dan Non Pupuk Tahun 2016-2020 (satuan Ton)

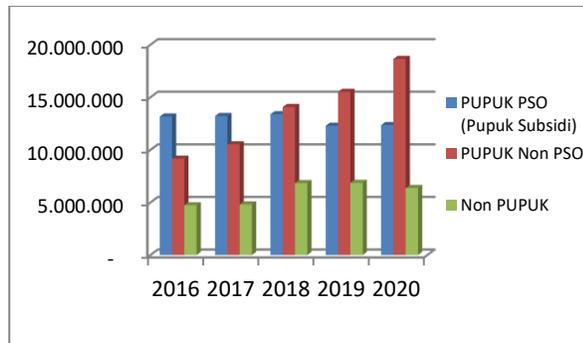


Grafik 2. Volume Penjualan Pupuk Urea, Pupuk Non Urea, Non Pupuk Tahun 2016-2020 (satuan Ton)



Volume penjualan pupuk PSO (*Public Service Obligation*), pupuk non PSO dan produk non pupuk selama periode tahun 2016-2020 bisa dilihat pada grafik 3. Volume penjualan pupuk non PSO terus meningkat dalam kurun 5 tahun terakhir dengan rata-rata penjualan per tahun mencapai Rp 13,5 triliun lebih. Sementara untuk penjualan pupuk PSO atau pupuk subsidi rata-rata penjualan pertahun sekitar Rp 12,8 triliun lebih dan untuk non pupuk sekitar Rp 5,9 triliun lebih. Prosentase konteribusi penjualan pupuk PSO atau pupuk subsidi terhadap total penjualan perusahaan rata-rata hanya 40 persen, untuk pupuk non PSO sekitar 41 persen dan sisanya produk non pupuk 19 persen.

Grafik 3. Nilai Penjualan Pupuk PSO, Pupuk Non PSO dan Produk Non Pupuk Tahun 2016-2020 (dalam satuan Rp juta)



Hasil kinerja operasional dan keuangan perusahaan selama periode tahun 2016-2020 secara angka cukup baik, karena perusahaan masih menghasilkan laba perusahaan ditengah biaya/beban pokok penjualan yang semakin besar. Selain itu perusahaan juga masih mampu memenuhi tugas yang dibebankan oleh pemerintah untuk memproduksi dan menyalurkan pupuk subsidi kepada petani. Dana subsidi pupuk yang dianggarkan pemerintah dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) setiap tahunnya berubah-ubah. Perbandingan dana subsidi pupuk dari pemerintah dengan pendapatan perusahaan Pupuk Indonesia *holding company* selama tahun 2016-2020 bisa dilihat di tabel 2.

Dari laporan keuangan perusahaan didapatkan data angka pendapatan yang diterima dari hasil penjualan pupuk PSO/pupuk subsidi secara rata-rata lebih dari Rp 12,8 triliun dan pendapatan dari penggantian biaya subsidi dari pemerintah rata-rata lebih dari Rp 26,7 triliun. Sementara data APBN 2020 dari Kementerian Keuangan RI, untuk anggaran dana subsidi pupuk dari pemerintah sekitar 30,6 triliun. Sehingga jika kedua sumber data tersebut disandingkan maka ada selisih angka yang cukup besar, antara anggaran dana subsidi pupuk dari pemerintah dengan penerimaan pendapatan perusahaan pupuk Indonesia selaku *holding company* sektor pupuk.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan analisa kinerja keuangan dan operasional, ditemukan bahwa kinerja keuangan dan operasional perusahaan selama periode tahun 2016-2020 secara angka cukup baik, karena perusahaan masih menghasilkan laba perusahaan di tengah biaya/beban pokok penjualan yang semakin besar. Selain itu perusahaan juga masih mampu memenuhi tugas yang dibebankan oleh pemerintah untuk memproduksi pupuk dan non pupuk dengan jumlah yang cukup dan menyalurkan pupuk PSO/subsidi kepada petani sesuai dengan permintaan dari pemerintah.

Berdasarkan hasil analisa dan kesimpulan maka kami sampaikan saran sebagai berikut; Perusahaan Pupuk Indonesia disarankan untuk meningkatkan kinerja dan laba perusahaan secara maksimal dengan tetap memberikan pelayanan terbaik dalam memenuhi tugas pemerintah untuk menyalurkan pupuk subsidi kepada masyarakat petani. Perusahaan juga harus mengambil kebijakan mengurangi biaya-biaya yang tidak penting dan beban aset yang kurang manfaat.

REFERENSI

- Darwis, V., & Supriyati, N. (2016). Subsidi Pupuk: Kebijakan, Pelaksanaan, dan Optimalisasi Pemanfaatannya. *Analisis Kebijakan Pertanian*, 11(1), 45. <https://doi.org/10.21082/akp.v11n1.2013.45-60>
- Dewi, S. (2017). *No Title. ANALISIS KINERJA PT PUPUK INDONESIA (PERSERO) SETELAH SPIN OFF PT PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG*. http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/112624
- Dian Haryati. (2019). *No Title. Analisis Kinerja Strategic and Investment Holding Company. Studi Kasus PT Pupuk Indonesia (Persero)*. <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/169138>
- Diana, A. T. (2016). . Analisis Tingkat Kesehatan Perusahaan Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan BUMN. *Jurnal Integra*, 6, 15–25. <http://journal.stieip.ac.id/index.php/iga/article/view/88/56>
- Hendraean, D. (2011). *3530-Article Text-19368-1-10-20130629.pdf*.
- Hult, G. T. M., Jr, D. J. K., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., & Dykes, B. J. (2008). *An assessment of the measurement of performance in international business research*. May. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Rajagrafindo.
- Kasmir dan Jakfar. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis*. Kencana Prenada Media Grup.
- Keown, Arthur J, Martin, John D., Petty, J William, and Scot, Jr., D. F. (2005). *Financial Management*. Prentice Hall.
- Makaliwe, W. A., Riset, T., & Management, L. (n.d.). *Restrukturisasi bumh menjadi*. 1–22.
- Munawir. (2007). *Analisa Laporan Keuangan* (edisi 4). Liberty Yogyakarta.
- Ragimun, Makmun, S. S. (2020). STRATEGI PENYALURAN PUPUK BERSUBSIDI DI INDONESIA. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 10(1), 69–89. <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/ilmiahm-progress/article/view/369/340>
- Ramsey, J. R. (2013). *How to Determine Subsidiary Performance Based on the Internationalization*

- Strategy*. 14(1), 11–18.
- Ross, Stephen A, Westerfield, Randolph W., Jaffe, J. (2010). *Corporate Finance*. McGraw Hill.
- Sumarna, R. A., & Solikin, SE, MA, PhD, A. (2018). Pengaruh Restrukturisasi Melalui Pembentukan Holding Bumn Terhadap Kinerja Keuangan Bumn. *Substansi: Sumber Artikel Akuntansi Auditing Dan Keuangan* *Vokasi*, 2(2), 240. <https://doi.org/10.35837/subs.v2i2.317>
- Toto Prihadi. (2014). *Analisa Laporan Keuangan*. PPM Jakarta.
- Utoyo, B., & Bisnis, S. (2019). *APAKAH PEMBENTUKAN HOLDING MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN? ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA ANAK PERUSAHAAN ABC BUMN HOLDING SEBELUM DAN SETELAH HOLDINGISASI DAN*. 9(2), 251–267.
- Wheelen, T. H. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (Third Edit). Pearson.
- Zulaiha, A. R., Nurmalina, R., & Sanim, B. (2018). Kinerja Subsidi Pupuk di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 271–283. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.271>