

## PORTOFOLIO DAN KINERJA BISNIS PERIKANAN DI PERUM PERIKANAN INDONESIA

### *Fisheries Business Portofolio and Performance of Perum Perikanan Indonesia*

Oleh:

Lani Pujiastuti<sup>1</sup>, Muhammad Firdaus<sup>2</sup>, Deni Achmad Soeboer<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Mahasiswa Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor*

<sup>2</sup> *Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen-IPB*

<sup>3</sup> *Staf Pengajar Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, FPIK-IPB*

\* *Korespondensi: lani.pujiastuti09@gmail.com*

### ABSTRAK

Optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perikanan dan pengembangan sistem bisnis perikanan menjadi tantangan bagi Perum Perikanan Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perikanan. Guna menangkap peluang tersebut diperlukan pemetaan portofolio bisnis untuk mempertimbangkan prioritas alokasi sumberdaya finansial dan evaluasi kinerja perusahaan untuk menilai efektifitas dan efisiensi operasional sebagai bahan pengambilan keputusan oleh manajemen. Pengalaman masa lalu bahwa 4 perusahaan BUMN sektor perikanan memiliki kinerja keuangan yang buruk dan kesulitan memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjangnya sehingga dilakukan penggabungan pada tahun 1998 (Tenny et al 2007). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi portofolio tiga bisnis utama Perum Perikanan Indonesia (perikanan tangkap, perikanan budidaya dan jasa pelabuhan perikanan) dan mengevaluasi kinerja keuangan tahun 2013 sampai dengan 2017. Analisis portofolio menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk menentukan posisi setiap unit bisnis dalam sebuah diagram berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. Analisis rasio keuangan digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan dari aspek likuiditas, profitabilitas dan solvabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Usaha perikanan tangkap berada pada kuadran tanda tanya atau perlu alokasi sumberdaya finansial tambahan untuk meningkatkan pangsa pasar agar mampu menempati kuadran bintang, usaha jasa pelabuhan perikanan berada pada kuadran sapi perah atau menjadi penghasil kas untuk mendanai bisnis lainnya, sedangkan usaha perikanan budidaya berada pada kuadran anjing atau posisi lemah sehingga disarankan untuk mengurangi alokasi sumberdaya finansial pada bisnis tersebut. 2) Rasio profitabilitas cenderung menurun menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dan upaya efisiensi melemah, rasio solvabilitas meningkat tajam pada tahun 2017 menunjukkan peningkatan beban utang atau kewajiban perusahaan kepada pihak lain, dan rasio likuiditas cenderung menurun menunjukkan kemampuan perusahaan memenuhi utang atau kewajiban jangka pendek melemah.

**Kata kunci:** Bisnis Perikanan, Portofolio Bisnis, Kinerja Keuangan, BUMN.

### ABSTRACT

*Optimization of fishery resources utilization and business development become a challenge of Perum Perikanan Indonesia as a fisheries state-owned enterprises (SOE). In order to use that opportunity, the company needs a business portofolio mapping to consider the financial resources to determine allocation of financial resources and evaluate the financial performance to assess the operational effectiveness and efficiency as a decision-making information by management. In the past, there were 4 SOE in fisheries sector that had poor financial performance and constrained to fulfil*

*its short-term and long-term obligation then merged in 1998 (Tenny et al, 2007). This paper aims to describe revenue composition and financial performance in the last 5 years, also business portfolio of 3 main business managed by Perum Perikanan Indonesia, there are capture fisheries, aquaculture and fishing port services. Portfolio business analysis used Boston Consulting Group (BCG) Matrix to determine each business in to a matrix focus on the market growth rate and the relative market share. Ratio analysis is used to evaluate company's financial performance by liquidity, profitability and solvency indicators. This study concluded that : 1) The capture fisheries is in the quadrant of question marks or need additional financial resources allocation to increase market share then occupy the star quadrant, fishing port services is in cash cow quadrant or become cash generator to fund other business, while the aquaculture is in dog quadrant or a weak position so it is advisable to reduce financial resources allocation to this business ; 2) The profitability ratio tends to decrease indicates declining of company ability to generate profits and efficiency, the solvency ratio rises sharply in 2017 indicates increasing of debt or liability to other parties, and the liquidity ratio tends to decrease indicates declining of company ability to pay off the short term debt or liabilities.*

**Keywords:** *Fishery Business, Business Portfolio, Financial Performance, SOE.*

## PENDAHULUAN

Pemerintah khususnya Kementerian Kelautan dan Perikanan memberikan dukungan kuat melalui berbagai kebijakan dan penugasan kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perikanan salah satunya Perusahaan Umum (Perum) Perikanan Indonesia untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya perikanan. Salah satu kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah yaitu Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 2016 tentang Percepatan Pembangunan Industri Perikanan Nasional yang menugaskan BUMN bidang perikanan untuk berperan dalam peningkatan produksi perikanan. Kementerian Kelautan dan Perikanan juga mengeluarkan beberapa regulasi yang mendukung peran BUMN di bidang perikanan tangkap, budidaya dan jasa pelabuhan perikanan. Di bidang perikanan tangkap, KKP melalui Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 5 Tahun 2014 tentang Sistem Logistik Ikan Nasional menugaskan Perum Perindo sebagai salah satu operatornya. Kebijakan moratorium kapal penangkap eks asing yang diatur dalam Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 56 Tahun 2014 tentang Penghentian Sementara (Moratorium) Perizinan Usaha Perikanan Tangkap di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia (WPP-NRI) menjadi langkah awal pemberantasan *illegal, unreported and unregulated (IUU) fishing*.

Berdasarkan data dari Pusat Data Statistik dan Informasi Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP, 2017) sumber daya ikan nasional pada tahun 2016 sebesar 12,54 juta ton meningkat dibandingkan tahun 2015 sebesar 9,62 juta ton. Hasil tangkapan pada semester I tahun 2017 sebesar 3,35 juta ton meningkat 11,3% dibandingkan periode yang sama pada tahun 2016 yaitu sebesar 3,01 juta ton. Sumber daya perikanan tangkap tersebut semula dieksploitasi oleh kapal penangkap asing. Hasil analisis dan investigasi KKP melalui Satgas 115 menunjukkan pasca pemberlakuan kebijakan moratorium kapal eks asing terdapat 1.605 unit kapal tidak dapat beroperasi (KKP, 2017). Peran tersebut perlu digantikan oleh perusahaan dalam negeri baik swasta maupun BUMN yang didukung kemampuan finansial, armada, dan SDM yang kuat.

Di Indonesia, terdapat 2 BUMN bidang perikanan yaitu Perum Perikanan Indonesia dan PT Perikanan Nusantara (Perinus) yang merupakan hasil penggabungan 4 BUMN yaitu PT Usaha Mina (Persero), PT Perikani (Persero), PT Tirta Raya Mina (Persero) dan PT Perikanan Samodra Besar (Persero). Kedua BUMN tersebut menjalankan usaha di bidang penyediaan sarana dan prasarana pelabuhan perikanan, perikanan tangkap dan perikanan budidaya.

Sumberdaya finansial menjadi faktor penting bagi Perum Perikanan Indonesia dalam mengembangkan bisnis. Diperlukan pemetaan alokasi sumberdaya finansial berdasarkan portofolio

tiga bisnis utama perusahaan. Pihak manajemen akan memperoleh informasi terkait posisi setiap unit bisnis dalam sebuah diagram berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. Informasi tersebut berguna bagi manajemen untuk menentukan segmen yang menjadi prioritas alokasi sumberdaya finansial.

Pada masa lalu beberapa BUMN perikanan menunjukkan kinerja yang rendah hingga dilakukan revitalisasi melalui penggabungan 4 BUMN (Mira, 2010). Mengingat pentingnya peran BUMN perikanan dalam mengelola sumber daya perikanan maka perlu didukung dengan kinerja atau tingkat kesehatan perusahaan yang baik. BUMN juga memiliki aspek penting yang tidak dimiliki oleh badan usaha swasta yaitu kepemilikan oleh negara Republik Indonesia. BUMN diharapkan menjadi mitra pemerintah dalam mengelola sumber daya perikanan nasional khususnya pasca penerapan kebijakan moratorium kapal penangkap eks asing. Guna mengevaluasi kinerja keuangan Perum Perindo selama tahun 2013-2017 maka dilakukan analisis rasio keuangan dari aspek likuiditas, profitabilitas dan solvabilitas. Analisis rasio keuangan memberikan ukuran bagi manajemen perusahaan mengenai kinerja perusahaan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif melalui studi kasus di Perum Perikanan Indonesia. Objek yang diteliti yaitu portofolio tiga bisnis utama dan kinerja keuangan dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan. Tahapan analisis data yaitu : 1) analisis portofolio bisnis perikanan menggunakan analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk mengetahui posisi setiap segmen bisnis berdasarkan pertumbuhan dan pangsa pasar; 2) dan analisis rasio keuangan yang terdiri dari rasio profitabilitas, rasio solvabilitas dan rasio likuiditas.

Matriks BCG digunakan untuk menganalisis unit bisnis yang ada di dalam perusahaan berdasarkan dua variabel yaitu pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. Posisi setiap unit bisnis akan diketahui dalam matriks empat sel yang dibentuk oleh sumbu horizontal (pangsa pasar relatif) dan sumbu vertikal (pertumbuhan pasar). Keempat sel tersebut yaitu bintang (*star*), sapi perah (*cash cow*), tanda tanya (*question mark*), dan anjing (*dog*).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standard an kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2009). Pemerintah memiliki standar penilaian kinerja perusahaan BUMN yang tertuang dalam Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Penilaian kinerja aspek keuangan dilakukan dengan analisis rasio keuangan dilakukan dengan mengukur antara lain : 1) rasio profitabilitas untuk mengetahui efisiensi perusahaan dalam menjalankan operasi dan menggunakan asetnya melalui tiga indikator yaitu *profit margin*, *return on assets* (ROA), dan *return on equity* (ROE); 2) rasio likuiditas untuk mengetahui kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek melalui tiga indikator yaitu *current ratio*, *quick ratio* dan *cash ratio*; 3) dan rasio solvabilitas atau *leverage* untuk mengetahui kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka panjangnya melalui dua indikator yaitu *debt ratio* dan *debt to equity ratio*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perum Perikanan Indonesia didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 9 Tahun 2013 merupakan BUMN di bidang perikanan. Perusahaan diberi tugas dan tanggung jawab dalam rangka mengelola aset negara guna menyelenggarakan pengusahaan dan pelayanan barang jasa dan memupuk keuntungan serta pengembangan sistem bisnis perikanan kepada pengguna jasa pelabuhan

perikanan yaitu nelayan pada khususnya dan masyarakat perikanan pada umumnya. Perum Perindo saat ini memiliki tiga bisnis utama yaitu pelayanan jasa pelabuhan perikanan, perikanan tangkap dan perikanan budidaya.

Pelayanan jasa pelabuhan perikanan dilakukan oleh Perum Perindo di pelabuhan perikanan yang memiliki peran strategis dalam bisnis perikanan. Menurut Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Perikanan bahwa pelabuhan perikanan merupakan tempat yang terdiri atas daratan dan perairan di sekitarnya dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan sistem bisnis perikanan yang digunakan sebagai tempat kapal perikanan bersandar, berlabuh, dan/atau bongkar muat ikan yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan pelayaran dan kegiatan penunjang perikanan. Perum Perikanan Indonesia menjalankan usaha di bidang jasa pelabuhan perikanan meliputi produksi es, penyewaan *cold storage* atau ruang penyimpanan berpendingin, penyewaan ruang bangunan dan tanah, jasa tambat labuh, penyediaan perbekalan, penyaluran listrik, penyaluran air bersih, pelayanan telepon, jasa bengkel dan dok, serta jasa lainnya. Usaha jasa pelabuhan perikanan dilakukan di 6 pelabuhan perikanan yaitu Pelabuhan Perikanan Samudera Nizam Zachma Jakarta (DKI Jakarta), Pelabuhan Perikanan Samudera Belawan (Sumatera Utara), Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Pekalongan (Jawa Tengah), Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Brondong (Jawa Timur), Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Pemangkat (Kalimantan Barat) dan Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Prigi di Jawa Timur.

Kegiatan usaha perikanan tangkap Perum Perikanan Indonesia meliputi subsektor penangkapan, pengolahan dan perdagangan ikan. Subsektor penangkapan terdiri dari operasi kapal penangkap dan operasi kapal pengangkut atau pengumpul. Ketiga subsektor tersebut dijalankan menggunakan aset milik sendiri seperti dua unit kapal pengangkut, unit pengolahan ikan, *cold storage*, dan lainnya. Selain itu, dilakukan dengan menggunakan aset kerjasama operasi (KSO) dengan mitra. Wilayah kerja usaha tersebar di seluruh Indonesia terdiri dari unit bisnis Natuna, Bitung, Merauke, Bacan, Sorong, Bungus, Lampulo, Prigi dan lainnya.

Usaha perikanan budidaya Perum Perindo terdiri dari tambak, pembenihan, budidaya air tawar dan budidaya air laut. Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya memanfaatkan aset milik sendiri dan kerjasama operasi (KSO) dengan mitra. Wilayah usaha perikanan budidaya terkonsentrasi di Daerah Istimewa Aceh, Jawa Barat, Jawa Tengah, Sulawesi Selatan, dan Kalimantan Barat melalui unit bisnis Aceh Barat Daya, Jepara, Kendal, Pati, Karawang, Barru, dan Bengkayang.

Komposisi ketiga bisnis utama terhadap total pendapatan usaha Perum Perindo berdasarkan data laporan keuangan yang telah di *audit* seperti pada Gambar 1.



Sumber : Perum Perikanan Indonesia (2018, diolah).

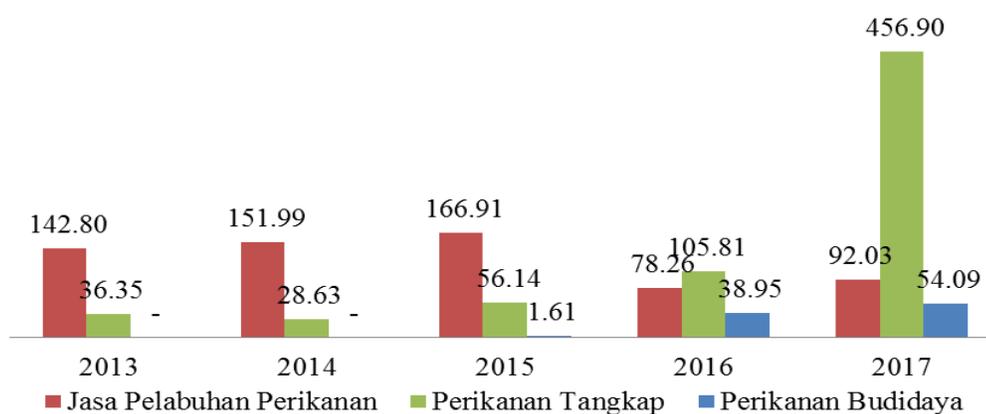
Gambar 1. Komposisi Pendapatan Usaha Tahun 2013 hingga 2017 (%)

Pada Gambar 1 terlihat pada tahun 2013 dan 2014 komposisi pendapatan usaha Perum Perikanan Indonesia bergantung pada usaha jasa pelabuhan perikanan yang mencapai 79,71 % pada tahun 2013 kemudian meningkat menjadi 84,15% pada tahun 2014. Kegiatan usaha budidaya dimulai pada akhir tahun 2014 namun baru mencatatkan pendapatan pada tahun 2015. Pada tahun 2015 hingga 2017 komposisi pendapatan dari jasa pelabuhan perikanan terus menurun dan perusahaan melakukan pengembangan bisnis perikanan tangkap maupun perikanan budidaya.

Komposisi pendapatan dari usaha perikanan tangkap meningkat signifikan selama tahun 2015 hingga tahun 2017. Pada tahun 2017 usaha perikanan tangkap telah mendominasi pendapatan usaha atau dapat diartikan selama 5 tahun terakhir perusahaan melakukan transformasi fokus bisnis utama dari jasa pelabuhan perikanan menjadi perikanan tangkap. Keberhasilan usaha perikanan menurut Mulyadi (2005) tidak hanya ditentukan oleh tiga subsistem utamanya, yaitu (1) produksi; (2) pascapanen (penanganan dan pengolahan); dan (3) pemasaran, tetapi juga oleh subsisten penunjangnya yang meliputi prasarana dan sarana, finansial (keuangan), sumberdaya manusia dan iptek, serta hukum dan kelembagaan. Menurut Widodo dan Suadi (2006) seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dunia dan kebutuhan akan bahan pangan dan gizi yang lebih baik, permintaan ikan terus meningkat dari tahun ke tahun.

Usaha perikanan budidaya memberikan kontribusi pendapatan dan laba yang terus tumbuh di Perum Perindo. Hasil penelitian Baruwa *et al* (2012) terkait profitabilitas dan kendala perusahaan perikanan budidaya di Nigeria mengindikasikan profitabilitas yang baik didukung dengan kesesuaian karakteristik sosial ekonomi nelayan budidaya. Kendala yang dapat mengurangi tingkat profitabilitas yaitu meningkatnya biaya operasional karena kendala pasokan listrik, kenaikan harga input (benih, pakan dan obat-obatan), kenaikan biaya tenaga kerja, dan polusi air.

Usaha jasa pelabuhan perikanan yang dijalankan Perum Perindo memiliki kekuatan dari sisi aset di 6 pelabuhan perikanan yang dikelola. Nurani *et al* (2010) menjelaskan sebagian besar kapal tuna yang berukuran lebih besar memilih mendaratkan ikan di PPS Nizam Zachman Jakarta untuk kemudian memasok bahan baku ke industri pengolahan. PPS Nizam Zachman merupakan pelabuhan perikanan terbesar di Indonesia yang dikelola oleh Perum Perindo dengan kontribusi pendapatan sebesar 75% dari total pendapatan dari jasa pelabuhan perikanan. Aktivitas pelayanan jasa pelabuhan perikanan pada tahun 2013 hingga 2015 menjadi tumpuan pendapatan Perum Perindo, namun pada tahun 2016 hingga 2017 perusahaan meningkatkan pendapatan dari usaha perikanan budidaya dan perikanan tangkap. Kontribusi pendapatan 3 bisnis utama Perum Perindo seperti pada Gambar 2.



Sumber : Perum Perikanan Indonesia (2018, diolah)

Gambar 2. Pendapatan usaha 3 bisnis utama tahun 2013 hingga 2017 (miliar Rupiah)

Gambar 2 menunjukkan pendapatan perusahaan selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan. Pada tahun 2013 perusahaan memperoleh pendapatan sebesar Rp 179,15 miliar, kemudian meningkat 0,82% pada tahun 2014 menjadi sebesar Rp 180,6 miliar. Pada tahun 2015 kembali meningkat 24,38% menjadi sebesar Rp 224,66 miliar. Pendapatan tahun 2016 mengalami penurunan 0,73% menjadi Rp 223,03 miliar. Kemudian meningkat signifikan 170,38% menjadi Rp 603,02 miliar. Kontribusi peningkatan pendapatan terbesar yaitu dari usaha perikanan tangkap. Pada tahun 2016 pendapatan usaha perikanan tangkap meningkat 50% dibandingkan tahun 2015, kemudian tahun 2017 meningkat 351% dibandingkan tahun 2016.

### Portofolio Bisnis

Kompetitor terbesar di bidang usaha perikanan tangkap pada penelitian ini yaitu PT Dua Putra Utama Makmur Tbk. Berdasarkan Laporan Tahunan 2017, perseroan terbatas yang berlokasi di Pati (Jawa Tengah) bergerak di bidang usaha perdagangan produk perikanan laut khususnya ikan, cumi dan udang dalam bentuk segar, beku dan olahan. Kegiatan usahanya mulai dari menangkap, mengumpulkan, mengangkut dan mengolah berbagai jenis hasil perikanan untuk dipasarkan ke dalam dan luar negeri. Perusahaan tersebut telah melakukan penawaran umum perdana saham pada Desember 2015 sehingga ketersediaan modal untuk pengembangan usaha lebih besar.

Kompetitor terbesar di bidang usaha jasa pelabuhan perikanan pada penelitian ini yaitu PT Perikanan Nusantara. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2017 perusahaan tersebut, kegiatan usaha di bidang jasa pelabuhan perikanan yang dilakukan meliputi penjualan es, jasa *cold storage*, jasa *processing*, jasa *dock* dan perbengkelan, jasa dermaga, dan jasa sarana dan prasarana. Perusahaan yang berkedudukan di Jakarta Pusat tersebut merupakan BUMN hasil penggabungan 4 perusahaan yang memiliki 9 cabang.

Kompetitor terbesar di bidang usaha perikanan budidaya khususnya udang vannamei yaitu PT Central Proteina Prima Tbk (CP Prima). Perusahaan budidaya udang dan ikan serta olahannya yang berkedudukan di Jakarta Selatan tersebut menjalankan tiga bidang usaha utama yaitu *hatchery* atau pembenihan, usaha pakan ikan dan udang serta olahan produk perikanan.

Nilai yang tercermin dalam matriks BCG yaitu pertumbuhan pasar (sumbu vertikal) dan pangsa pasar (sumbu horizontal). Nilai pertumbuhan pasar yang digunakan merupakan nilai penjualan untuk pasar yang dilayani di setiap bidang atau subsektor usaha. Nilai pertumbuhan pasar diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau nilai penjualan selama dua tahun terakhir. Penelitian ini menggunakan data nilai penjualan Perum Perindo dan perusahaan pesaing utama pada tahun 2017 dan 2016.

$$\text{Pertumbuhan pasar tahun } N = \frac{\text{Nilai penjualan tahun } N - \text{Nilai penjualan tahun } N-1}{\text{Nilai penjualan tahun } N-1}$$

Tingkat pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar penjualan Perum Perikanan Indonesia dibandingkan pesaing setiap bidang usaha. Pangsa pasar relatif merupakan bagian penjualan suatu perusahaan di sebuah pasar tertentu. Implikasi yang akan diperoleh dari identifikasi setiap bidang bisnis dalam matriks BCG yaitu pengambilan keputusan strategis oleh manajemen berdasarkan posisi kuadran.

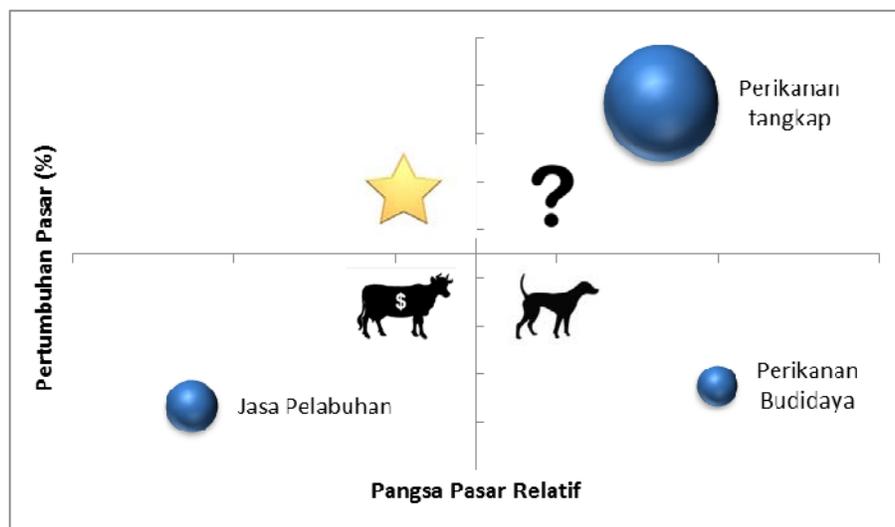
$$\text{Pangsa pasar relatif} = \frac{\text{Nilai penjualan tahun } N}{\text{Nilai penjualan pesaing tahun } N}$$

Tabel 1. Pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif 3 subsektor bisnis perikanan Perum Perikanan Indonesia

	Pertumbuhan pasar (%)	Pangsa pasar relatif (kali)
Jasa Pelabuhan	18	3,26
Perikanan tangkap	332	0,36
Perikanan Budidaya	39	0,01

Sumber : Data Penelitian, diolah

Tabel 1 menunjukkan pertumbuhan pasar usaha perikanan merupakan yang terbaik dibandingkan subsektor lainnya. Peningkatan nilai penjualan selama 2 tahun terakhir pada subsektor perikanan tangkap meningkat 332%. Pangsa pasar relatif subsektor perikanan tangkap sebesar 0,36 kali atau relatif belum kuat dibandingkan dengan pesaingnya. Posisi ketiga bisnis utama dalam matriks BCG terlihat pada Gambar 3.



Sumber : Data Penelitian, diolah

Gambar 3. Portofolio Bisnis Perikanan di Perum Perikanan Indonesia

Gambar 3 menunjukkan hasil analisis portofolio setiap bidang usaha di Perum Perikanan Indonesia menggunakan matriks BCG. Usaha perikanan tangkap berada pada kuadran tanda tanya. Pertumbuhan pasar tinggi yaitu mencapai 332 %, namun pangsa pasar relatif Perum Perindo terhadap penjualan perusahaan pesaing yaitu PT Dua Putra Utama Makmur Tbk rendah yaitu sebesar 0,36 kali. Implikasinya yaitu organisasi harus memutuskan akan memperkuat divisi atau bidang usaha tersebut dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau tetap menjual produknya dalam skala saat ini. Perusahaan juga dapat menerapkan strategi pertumbuhan yang dibiayai oleh sapi perah untuk meningkatkan posisi bisnis yang berpotensi menjadi kuadran bintang.

Penguatan usaha perikanan tangkap sejalan dengan dukungan kebijakan yang diperoleh Perum Perikanan Indonesia dari pemerintah khususnya Kementerian Kelautan dan Perikanan. Penelitian. Kebijakan tersebut antara lain : 1) Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 56/PERMEN-KP/2014 tentang Penghentian Sementara (Moratorium) Perizinan Usaha Perikanan Tangkap di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia; 2) Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 57/PERMEN-KP/2014 tentang Usaha Perikanan Tangkap di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia (terkait larangan alih muatan di tengah laut atau transshipment); 3) dan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 5/PERMEN-KP/2014

tentang Sistem Logistik Ikan Nasional (menugaskan Perum Perindo sebagai salah satu operator utama).

Dampak kebijakan moratorium perizinan usaha perikanan tangkap di Bitung yang diteliti oleh Rahmayanti A. *et al* (2017) menunjukkan bahwa potensi besar perikanan tangkap yang selama ini dieksploitasi oleh kapal besar milik asing telah melemahkan peran nelayan dan pelaku usaha dalam negeri. Kebijakan terkait moratorium kapal eks asing memberikan dampak langsung kepada bagi nelayan yaitu jarak melaut untuk mendapatkan ikan semakin dekat. Dampak bagi pelaku usaha Unit Pengolahan Ikan (UPI) dengan adanya larangan melaut untuk kapal besar milik asing yaitu kesulitan bahan baku. Jenis ikan untuk kebutuhan industri pengolahan diperoleh dari perairan dengan tingkat kedalaman tertentu yang tidak dapat dijangkau nelayan tradisional. Diperlukan kapal penangkap yang mampu menjangkau kedalaman tertentu dan kapal penyangga yang melakukan pengangkutan ikan hasil tangkapan nelayan tradisional.

Adanya kebutuhan tersebut menjadi peluang bagi Perum Perikanan Indonesia untuk mengembangkan usaha perikanan tangkapnya. Diharapkan upaya tersebut dapat menguatkan peran Perum Perikanan Indonesia sebagai BUMN sektor perikanan untuk meningkatkan pendapatan nasional dan penyerapan tenaga kerja dari subsektor perikanan tangkap dan pengolahan. Hasil penelitian Nurkholis *et al* (2016) menunjukkan bahwa kontribusi subsektor perikanan tangkap terhadap ekonomi nasional hingga tahun 2010 belum optimal. Kontribusi subsektor produksi perikanan tangkap terhadap produksi nasional pada tahun 2010 hanya 0,85%, kontribusi terhadap pendapatan nasional hanya 0,87% dan kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja nasional hanya sebesar 0,70%.

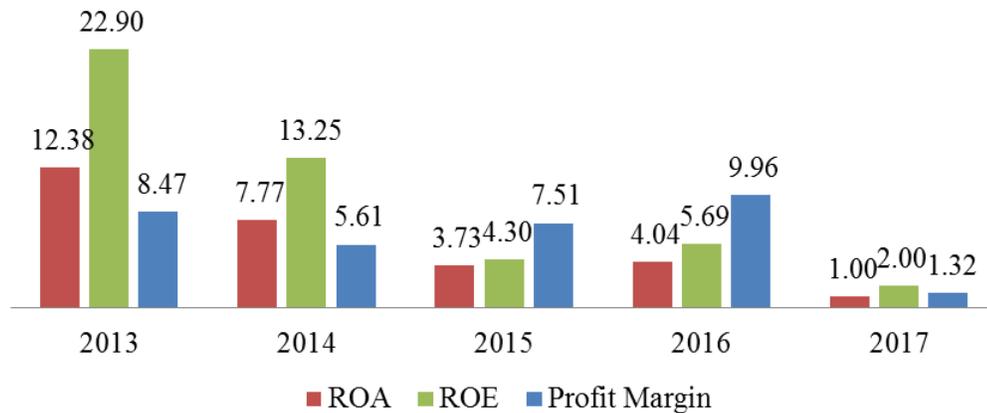
Usaha jasa pelabuhan menempati kuadran sapi perah. Pangsa pasar relatif 3,26 kali lebih tinggi dibandingkan perusahaan pesaing yaitu PT Perikanan Nusantara (Persero) dengan pertumbuhan pasar sebesar 18%. Strategi yang dapat dikembangkan untuk bisnis ini adalah pengembangan produk atau diversifikasi. Strategi umum yang diterapkan untuk bisnis dalam kuadran sapi perah yaitu mempertahankan posisi pangsa pasarnya.

Usaha perikanan budidaya berada pada kuadran anjing. Bisnis yang berada pada kuadran anjing menunjukkan pangsa pasar relatif berada pada posisi yang lemah dan pertumbuhan pasar rendah (Philip T *et al*, 2012). Pangsa pasar relatif usaha perikanan budidaya Perum Perindo hanya 0,01 kali dari perusahaan pesaing yaitu PT Central Proteina Prima (CP Prima) Tbk dengan pertumbuhan pasar sebesar 39%. Strategi untuk bisnis yang berada dalam kuadran anjing menurut Philip et al (2012) yaitu pemilihan segmen pasar khusus, penarikan diri (divestasi) dari pasar atau pemangkasan anggaran.

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan Perum Perindo dari aspek profitabilitas mengalami penurunan selama tahun 2013-2017 seperti terlihat pada Gambar 4.

Gambar 4 menunjukkan ketiga indikator rasio profitabilitas cenderung menurun selama tahun 2013-2017 meski pendapatan perusahaan terus bertumbuh. Perusahaan terindikasi belum efisien dalam menjalankan operasi dan menggunakan assetnya. Perum Perikanan Indonesia pada tahun 2015 mendapatkan tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar Rp 300 miliar yang seketika meningkatkan ekuitas. *Return on Asset* selama tahun 2013 hingga tahun 2017 cenderung menurun. ROA pada tahun 2013 mencapai 12,38% dan terus menurun hingga tahun 2017 hanya mencapai 1%. Hal tersebut menunjukkan pertumbuhan aset belum mampu mendorong kenaikan laba.

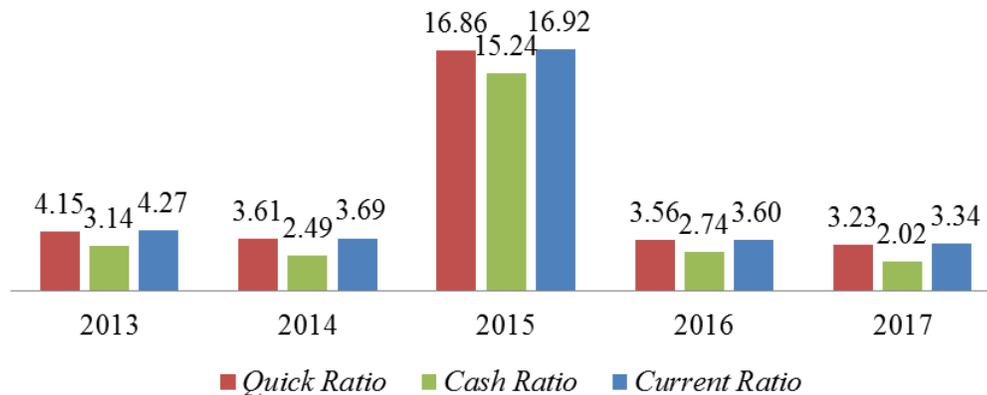


Sumber : Perum Perikanan Indonesia (2018, diolah)

Gambar 4. ROA, ROE dan *Profit Margin* Tahun 2013-2017 (%)

*Return on Equity* (ROE) atau imbalan kepada pemegang saham pada tahun 2013 mencapai 22,90% namun terus menurun hingga hanya mencapai 2% pada tahun 2017. Hal tersebut menunjukkan pertumbuhan ekuitas belum maksimal meningkatkan laba perusahaan. Pelemahan kemampuan menghasilkan laba yang ditunjukkan dengan penurunan nilai ROE perlu menjadi perhatian bagi manajemen karena merupakan indikator penilaian kinerja keuangan dengan nilai terbesar Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Profit margin atau rasio penjualan dibandingkan laba bersih pada tahun 2013 yaitu 8,47%, kemudian menurun pada tahun 2014 namun kembali meningkat pada tahun 2015 dan 2016 hingga mencapai titik terendah pada tahun 2017 yaitu 1,32%. Pertumbuhan pendapatan selama lima tahun terakhir belum diiringi dengan peningkatan laba.



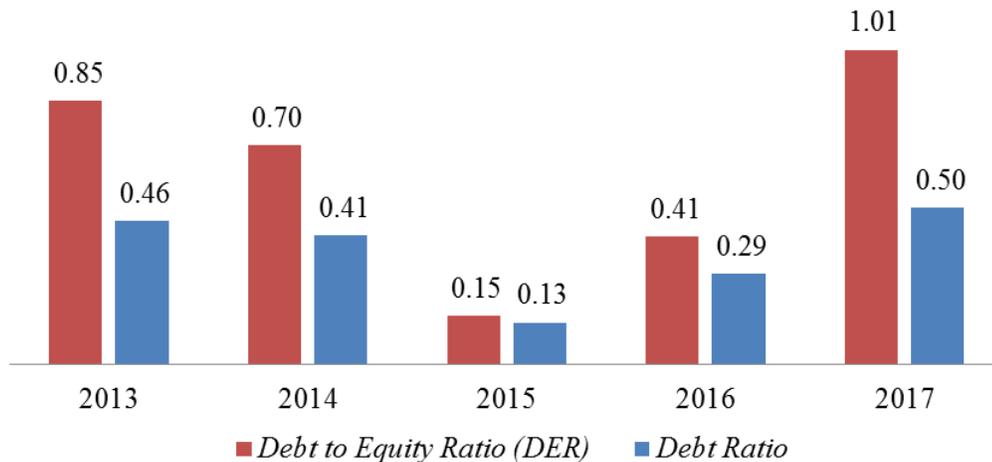
Sumber : Perum Perikanan Indonesia (2018, diolah)

Gambar 5. *Quick*, *Cash* dan *Current Ratio* Tahun 2013-2017

Gambar 5 menunjukkan kinerja keuangan dilihat dari rasio likuiditas atau kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendeknya. Nilai rasio cepat, rasio lancar dan rasio kas menunjukkan di atas 1 : 1 artinya perusahaan mampu melunasi kewajiban jangka pendeknya karena aktiva lancar lebih besar dibandingkan jumlah kewajiban jangka pendek yang membebani. Kondisi anomali terjadi pada tahun 2015 yang melonjak tajam karena adanya tambahan dana PMN sebesar Rp 300 miliar yang diterima pada bulan Desember 2015 sehingga dana kas perusahaan meningkat.

Utang bank sebagai salah satu komponen kewajiban jangka pendek mulai timbul pada tahun 2016 dan 2017 dan dana PMN telah diakui sebagai ekuitas sehingga likuiditas kembali menurun. Total kewajiban jangka pendek selama lima tahun terakhir meningkat hampir sepuluh kali lipat dari Rp 18,89 miliar menjadi Rp 178,4 miliar dan perusahaan perlu mewaspadaai potensi tren penurunan likuiditas.

Rasio berikutnya yaitu solvabilitas atau *leverage* selama tahun 2013 hingga 2017 menunjukkan fluktuasi cenderung meningkat seperti pada Gambar 5.



Sumber : Perum Perikanan Indonesia (2018, diolah)

Gambar 6. Debt to equity ratio dan debt ratio tahun 2013 hingga 2017

Gambar 6 menunjukkan rasio utang atau *debt ratio* dan rasio utang terhadap ekuitas atau *debt to equity ratio* perusahaan selama lima tahun terakhir. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh utang atau kewajibannya. Pada tahun 2015 mencapai nilai terendah karena tambahan PMN mendongkrak aktiva perusahaan sementara perusahaan tidak menambah utang pada tahun tersebut.

Mulai tahun 2016 perusahaan mendapatkan kredit dari perbankan. Pada tahun 2016 perusahaan mendapatkan kredit dari PT Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk. Tahun 2017 mencapai nilai tertinggi karena perusahaan memperoleh kredit modal kerja dari PT Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Jakarta Harmoni dan menerbitkan surat utang atau medium term notes (MTN) senilai Rp 200 miliar dengan tenor tiga tahun. Hal tersebut menunjukkan minat kreditur perbankan maupun investor lainnya meningkat untuk mendanai sektor perikanan.

Pada tahun 2017, nilai rasio solvabilitas mencapai lebih dari 0,5. Nilai rasio solvabilitas atau *leverage* yang lebih tinggi dari 0,5 biasanya dianggap aman untuk perusahaan-perusahaan yang stabil. Nilai tersebut menunjukkan perusahaan lebih banyak didanai menggunakan sumber pendanaan eksternal yaitu pinjaman. Modal perusahaan sebagian besar berasal dari utang maka mengindikasikan perusahaan semakin bergantung pada pendanaan eksternal (Mira, 2010). Potensi peningkatan rasio solvabilitas perlu diwaspadai oleh manajemen.

Penelitian Mira (2010) yang mengkaji penggabungan BUMN sektor perikanan bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja sebelum dan sesudah penggabungan 4 BUMN yaitu PT Perikanan Samudera Besar, PT Tirta Raya Mina, PT Perikani dan PT Usaha Mina menjadi PT Perikanan Nusantara (Persero). Latar belakang kondisi kesehatan perusahaan dari sisi finansial tidak baik yaitu nilai utang tinggi, aset rendah dan minimnya sumber pendapatan perusahaan. Perusahaan kesulitan memenuhi kewajiban atau utang jangka pendek maupun jangka panjang terlihat dari nilai rasio

solvabilitas keempat BUMN yang tinggi (modal eksternal yang digunakan PT Usaha Mina dan PT Perikani lebih dari 100% dari modal internal). Kebijakan restrukturisasi kemudian ditempuh dengan tujuan efisiensi dan efektifitas operasi BUMN sektor perikanan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Usaha perikanan tangkap (penangkapan, perdagangan dan pengolahan) menjadi segmen bisnis paling potensial dibandingkan usaha jasa pelabuhan perikanan dan budidaya berdasarkan posisinya dalam matriks BCG. Manajemen dapat memperkuat bisnis perikanan tangkap dengan mengalokasikan tambahan sumberdaya finansial untuk meningkatkan pangsa pasar untuk mendorong usaha tersebut masuk ke dalam kuadran bintang. Ditinjau dari evaluasi kinerja keuangan kaitannya dengan langkah pengembangan bisnis perlu mengantisipasi potensi pelemahan aspek profitabilitas dan likuiditas. Perusahaan perlu melakukan efisiensi dan kemampuan menghasilkan laba agar mampu memenuhi kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang sebagai konsekuensi penambahan utang yang meningkatkan ketergantungan terhadap kreditur atau investor eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atika Z, Bintang D, Mochammad N. 2017. Implikasi Kebijakan Moratorium Perizinan Usaha Perikanan Tangkap terhadap Sektor Perikanan di Bitung. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. 25(1):1-14.
- Baruwa O, Tijani A, Adejobi A. 2012. *Profitability and Constraints to Feishery Entreprises : A Case of Artisanal and Aquaculture Fisheries in Lagos State Nigeria*. *Nigerian Journal of Agriculture, Food and Environment*. 8(1):52-58.
- Iswahyudi D, Dwiatmanto, Azizah D. 2016. Analisis Tingkat Kesehatan Perusahaan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002 (Studi Kasus pada Pabrik Gula Djatiroto Lumajang Periode 2012-2014). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 33(1):98-104.
- Mira. 2010. Analisis Kinerja Finansial BUMN Perikanan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 11(2):540-546.
- Mulyadi S. 2005. *Ekonomi Kelautan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nurani T, Ernani L, John H, Saad S. 2010. *Analysis of Fishing Ports to Support the Development of Tuna Fisheries in the South Coast of Java*. *Indonesian Fisheries Research Journal*. 16(2):69-78.
- Nurkholis, Didi N, Noor S, Rangga H, Roy H, Didit W. 2016. The Economic of Marine Sector in Indonesia. *Aquatic Procedia*. 7:181-186.
- Philip T, Wiliam E, Rajunor B. 2012. *Portofolio Analysis Models : A Review*. *European Journal of Business and Management*. 4(18):101-120.
- Tenny A, Mira, Agus H, Tjahjo T. 2007. Penggabungan BUMN Sektor Perikanan : Strategi Mewujudkan Kinerja BUMN yang Efisien dan Efektif. *Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*. 2(1):97-110.
- Widodo J, Suadi. 2008. *Pengelolaan Sumberdaya Perikanan Laut*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.