

ABSTRAK

ANALISIS PRIORITAS DALAM PEMILIHAN STRATEGI KEBERLANJUTAN BISNIS MENGGUNAKAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI PADA PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK).

Ade Fahmi Nugraha

21/490372/PEK/28183

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk (“PTKS”) sebagai salah satu perusahaan baja terintegrasi Badan Usaha Milik Negara (“BUMN”) menghasilkan kinerja keuangan kurang baik dan mengalami kerugian 8 tahun berturut-turut selama kurun waktu 2012 hingga 2019. Hal tersebut melatarbelakangi perseroan untuk melakukan restrukturisasi utang sebesar USD 2.2 Miliar pada awal tahun 2020. Beban keuangan tersebut disebabkan oleh proyek pembangunan dengan biaya investasi besar belum memberikan output yang diharapkan dalam perencanaan awal, biaya produksi tidak efisien, dan fluktuasi harga baja mempersempit *spread* harga input bahan baku *iron ore* dan *finished product Hot Rolled Coil* atau *Cold Rolled Coil* pada periode tertentu.

Namun demikian, dengan keterbatasan modal kerja dan beban utang yang cukup besar, PTKS memerlukan langkah prioritas alternatif strategis sebagai strategi keberlangsungan bisnis di masa depan. Dalam menjawab tantangan tersebut, mendefinisikan kriteria dan alternatif prioritas strategi perlu dilakukan melalui analisis *Multi Criteria Decision Making* menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (“AHP”) dengan melakukan perbandingan berpasangan untuk setiap kriteria dan sintesis kriteria dengan alternatif strategi melalui perhitungan bobot untuk memperoleh prioritas dalam pemilihan strategi keberlanjutan bisnis PTKS.

Melalui analisis MCDM menggunakan metode AHP diperoleh urutan tingkat prioritas kriteria pembayaran kewajiban utang menjadi kriteria dengan bobot tertinggi, kemudian prioritas kriteria berikutnya adalah Peningkatan kinerja keuangan Perusahaan, Kemampuan Pendanaan, Pembentukan *value creation* PTKS Group, Peningkatan pasar baja domestik maupun global, Pemakaian *brand* PTKS, Pengembangan/Investasi berkelanjutan, Implementasi teknologi baja terbaru. Kemudian atas hasil perhitungan bobot akhir menggunakan AHP diperoleh prioritas alternatif strategi pertama adalah pembentukan *holding company*, kemudian prioritas kedua adalah kerjasama bisnis dengan mitra strategis, dan prioritas ketiga adalah divestasi aset. Dari prioritas alternatif strategi tersebut, kemudian disusun rencana tindak lanjut implementasi prioritas strategi untuk keberlanjutan bisnis PTKS.

Kata kunci: Restrukturisasi Utang, Keberlanjutan Bisnis, *Multi Criteria Decision Making*, *Analytical Hierarchy Process*, Perbandingan Berpasangan.

ABSTRACT

PRIORITY ANALYSIS IN BUSINESS CONTINUITY STRATEGY SELECTION USING ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (STUDY AT PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK).

Ade Fahmi Nugraha

21/490372/PEK/28183

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk ("PTKS") as one of the integrated steel companies of State-Owned Enterprises ("SOEs") produced poor financial performance and suffered losses for 8 consecutive years during the period 2012 to 2019. This is the background for the company to restructure debt of USD 2.2 billion in early 2020. The financial burden is caused by development projects with large investment costs that have not provided the expected output in initial planning, inefficient production costs, and fluctuations in steel prices narrowing the input price spreads of iron ore raw materials and finished product Hot Rolled Coil or Cold Rolled Coil in certain periods.

However, with limited working capital and a large debt burden, PTKS requires strategic alternative priority steps for business continuity in the future. In responding to these challenges, defining criteria and alternative strategy priorities needs to be done through the Analytical Hierarchy Process ("AHP") method by comparing pairs for each criterion and synthesizing criteria with alternative strategies through calculating weights to obtain priorities in the selection of PTKS business sustainability strategies.

Through MCDM analysis using the AHP method, the priority level of debt obligation payment criteria is obtained into the criteria with the highest weight, then the next priority criteria are improving the company's financial performance, funding ability, establishment of PTKS Group value creation, increasing domestic and global steel markets, using the PTKS brand, sustainable development/investment, implementation of renewable steel technology. Then on the results of the final weight calculation using AHP, the first alternative strategic priority is the formation of a holding company, then the second priority is business cooperation with strategic partners, and the third priority is asset divestment. From the priority of alternative strategies, a follow-up plan for the implementation of strategic priorities for PTKS business sustainability is prepared.

Keywords: *Debt restructuring, Business Continuity, Multi Criteria Decision Making, Analytical Hierarchy Process, Pairwise Comparison.*