



RINGKASAN EKSEKUTIF

Almaida. 2000. Analisis Strategi Portofolio Unit Bisnis PT. Pupuk Kujang Cikampek. Di bawah bimbingan Endang Gumbira-Sa'id dan Agus Maulana.

Industri pupuk merupakan salah satu industri strategis di Indonesia karena pupuk memegang peranan yang sangat penting bagi negara agraris untuk memenuhi kebutuhan sektor pertanian khususnya tanaman pangan. Oleh karena itu Industri pupuk urea adalah industri pupuk sintesis terpenting di Indonesia. Tingkat pertumbuhan produksi pupuk urea rata-rata pertahun dari tahun 1995-1997 adalah 5%. Selain memenuhi kebutuhan pupuk urea dalam negeri, industri pupuk juga mengekspor pupuk terutama ke negara Asia Pasifik.

PT. Pupuk Kujang yang berlokasi di Cikampek merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perindustrian dan Perdagangan yang memproduksi pupuk urea. Dalam rangka pengembangan usaha dan menunjang program pemerintah untuk menumbuhkan keterkaitan industri, peningkatan ekspor hasil industri dan melakukan substitusi produk impor maka PT. Pupuk Kujang mendirikan berbagai unit bisnis dengan membentuk perusahaan-perusahaan patungan yang bergerak dalam industri kimia dan kawasan industri yang memproduksi antara lain Ammonium Nitrat, Asam Formiat, Katalis dan Hidrogen Peroksida. Oleh karena itu dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan PT. Pupuk Kujang perlu melakukan pengelolaan unit-unit bisnis dalam suatu manajemen portofolio yang terintegrasi.

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka rumusan masalah dalam geladikarya ini adalah bagaimana kinerja unit bisnis-unit bisnis PT. Pupuk Kujang yang mendukung kegiatan agribisnis, bagaimana posisi masing-masing unit bisnis tersebut dalam matriks portofolio serta bagaimana alternatif strategi masing-masing unit bisnis yang sesuai dengan posisi yang diharapkan di masa mendatang.

Tujuan geladikarya ini adalah untuk mengkaji kinerja dan posisi unit bisnis-unit bisnis PT. Pupuk Kujang yang mendukung kegiatan agribisnis serta memberikan berbagai alternatif strategi yang dapat diambil sesuai dengan posisi masing-masing unit bisnis dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Geladikarya ini dilaksanakan dalam ruang lingkup manajemen strategis, khususnya analisis portofolio yang dilakukan terhadap unit bisnis strategis PT. Pupuk Kujang yang mendukung kegiatan agribisnis. Geladikarya ini merupakan suatu evaluasi dan rekomendasi, sedangkan implementasi sepenuhnya diserahkan kepada manajemen masing-masing unit bisnis.

Dalam geladikarya ini digunakan metode studi kasus dengan menggunakan data kuantitatif maupun kualitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner, wawancara dan observasi langsung dilapangan dan perusahaan. Data sekunder dikumpulkan dengan cara studi pustaka, laporan intern dan Badan Pusat Statistik (BPS). Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, Ancangan Arthur D.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MBB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Little Inc. untuk menentukan suatu unit bisnis strategi berdasarkan kriteria-kriteria tertentu serta Ancangan *General Electric*.

Berdasarkan ancangan Arthur D. Little Inc. secara umum ketiga unit bisnis tersebut memiliki kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh suatu unit bisnis. Selanjutnya dari hasil kajian portofolio unit bisnis menunjukkan ketiga unit bisnis yaitu PT. Sintas Kurama Perdana, PT. Peroksida Indonesia Pratama dan PT. Kujang United Catalyst berada pada posisi selektif dengan nilai daya tarik industri dan nilai kekuatan bisnis pada posisi sedang.

Dengan posisi portofolio yang telah dijelaskan di atas menyebabkan portofolio unit bisnis tersebut tidak seimbang dan tidak sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai oleh unit bisnis. Oleh karena itu agar terjadi keseimbangan perlu dilakukan pemilihan portofolio yang optimum di masa depan sesuai dengan sasaran di masa mendatang dengan mempertimbangkan kinerja dari masing-masing unit bisnis tersebut. Di masa mendatang PT. Sintas Kurama Perdana dan PT. Peroksida Indonesia Pratama di harapkan berada pada posisi *developing winner* dan PT. Kujang United Catalyst tetap berada pada posisi selektif.

Alternatif strategi yang direkomendasikan untuk mencapai posisi yang diharapkan dipaparkan sebagai berikut. **Alternatif strategi PT. Sintas Kurama Perdana adalah :** (a) Melakukan optimasi kapasitas produksi. (b) Melakukan pengembangan pasar (*market development*) pada pasar dalam negeri di luar P. Jawa. (c) Melakukan penetrasi pasar untuk menjaga pangsa pasar serta untuk meningkatkan pasar dengan cara meningkatkan pelayanan kepada konsumen. (d) Tetap mempertahankan program *Cost leadership* untuk meningkatkan laba dengan meningkatkan produktivitas sehingga biaya produksi dan operasi relatif lebih rendah agar harga jual asam formiat mampu berkompetisi dengan pesaing lainnya. **Alternatif strategi PT. Peroksida Indonesia Pratama adalah :** (a) Melakukan optimasi kapasitas produksi. (b) Melakukan pengembangan pasar (*market development*) untuk memperkenalkan produk di pasar lokal, khususnya Pulau Sumatera sehingga dapat memperkuat posisi unit bisnis dan meningkatkan pangsa pasar. (c) Melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*) bagi produk pada pasar yang sudah ada. **Alternatif strategi PT. Kujang United Catalyst adalah :** (a) Melakukan kegiatan pengembangan produk (*product development*) terhadap jenis-jenis katalis yang telah ada yaitu C7, C11, C12, C14 dan C18 untuk meningkatkan kualitas sehingga mampu bersaing dengan pesaing. (b) Melakukan kegiatan penetrasi pasar (*market penetration*) untuk meningkatkan pangsa pasar dengan cara mempromosikan jenis-jenis katalis yang ada, meningkatkan pelayanan kepada konsumen serta dengan mengintensifkan *market intelligent* untuk mengetahui jenis katalis apa yang dibutuhkan oleh konsumen, berapa jumlah kebutuhan katalis serta memprediksi pasar konsumen katalis di masa yang akan datang.

Analisa portofolio sebaiknya dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan patungan yang dimiliki oleh PT. Pupuk kujang sehingga secara keseluruhan dapat memberikan gambaran keseimbangan portofolio unit bisnis-unit bisnis PT. Pupuk Kujang. Agar produksi optimal dapat tercapai disarankan untuk melakukan perawatan pada unit-unit produksi mengingat realisasi produksi tidak mencapai anggaran karena salah satu penyebab adalah terjadi kerusakan di unit-unit produksi sehingga anggaran produksi tidak tercapai.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.