

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi merupakan sebuah gelombang perubahan yang akan membentuk peta baru dalam dunia industri. Perubahan dalam era gobalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi komunikasi serta informasi yang demikian pesat serta tingkat persaingan yang tinggi dalam dunia industri. Persaingan yang tinggi tersebut akan mengakibatkan perubahan dalam lingkungan industri tersebut baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

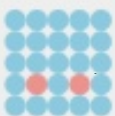
Akhir-akhir ini perubahan lingkungan eksternal memiliki kecendrungan kearah demokratisasi dalam bidang politik dan ekonomi. Demokratisasi ekonomi akan menciptakan suatu mekanisme pasar bebas. Hal tersebut harus dipandang sebagai suatu peluang . Selain sebagai suatu peluang keadaan seperti ini akan melahirkan ancaman bagi suatu industri. Dalam menghadapi era pasar bebas dibutuhkan kemampuan manajerial yang handal, dan menggunakan kekuatan perusahaan sehingga manajemen suatu perusahaan mampu untuk memanfaatkan peluang secara optimal serta mampu untuk mengeliminasi kelemahan yang ada serta ancaman yang akan dihadapi

Pupuk memegang peranan sangat berarti bagi negara agraris terutama untuk memenuhi kebutuhan sektor pertanian khususnya tanaman pangan. Industri pupuk merupakan salah satu industri strategis terpenting di



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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.



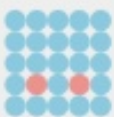
Indonesia. Selama ini industri pupuk terus diupayakan untuk memproduksi jenis pupuk yang lebih efisien. Industri pupuk urea merupakan industri pupuk sintetis terpenting di Indonesia. Oleh karena itu industri pupuk urea masih tetap diarahkan untuk memenuhi kebutuhan di dalam negeri. Pasaran ekspor pupuk urea Indonesia khususnya di kawasan Asia Pasifik masih terbuka, namun pada saat ini ekspor dilakukan bila terjadi kelebihan produksi. Pada Tabel 1 diperlihatkan produksi Pupuk Urea pada periode 1992-1997.

Tabel 1. Produksi Pupuk Urea Indonesia Menurut Perusahaan Tahun 1992 – 1997

Nama Perusahaan	1992 (000'ton)	1993 (000'ton)	1994 (000'ton)	1995 (000'ton)	1996 (000'ton)	1997 (000'ton)
PT. Pupuk Kaltim	1.740.131	1.827.607	1.815.048	1.713.308	1.849.700	1.856.051
PT. Pupuk Sriwidjaja	1.441.795	1.477.970	1.667.480	2.036.760	2.180.780	2.112.990
PT. Asean Aceh Fertilizer	615.310	659.051	547.891	567.951	652.846	695.847
PT. Pupuk Kujang	570.127	585.021	536.325	607.803	596.425	600.769
PT. Pupuk Iskandar Muda	582.908	583.075	568.808	600.044	619.803	639.079
PT. Petrokimia Gresik	-	-	153.558	368.849	300.423	401.001
Total	4.950.271	5.132.724	5.289.110	5.894.714	6.199.977	6.305.736

Sumber : Trend Bisnis Indonesia (1998)

Seiring dengan kelebihan produksi pupuk urea Indonesia, maka nilai ekspor pupuk urea semakin meningkat. Selama ini yang menjadi negara tujuan ekspor utama adalah Vietnam, selainnya adalah negara-negara di





kawasan Asia lainnya. Pada Tabel 2 diperlihatkan ekspor pupuk urea menurut negara tujuan.

Tabel 2. Ekspor Pupuk Urea Indonesia Menurut Negara Tujuan Tahun 1992-1996

Negara Tujuan	1992 (ton)	1993 (ton)	1994 (ton)	1995 (ton)	1996 (ton)
Vietnam	740.237	535.001	630.336	636.773	694.889
RR. China	61.345	135.001	173.501	197.502	82.251
Philipina	102.717	194.414	112001	119.443	138.338
Taiwan	36.551	73.321	48.671	12.654	25.326
Malaysia	45.001	70.201	74.401	84.699	99.971

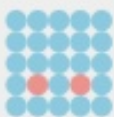
Sumber : Trend Bisnis Indonesia (1998)

PT. Pupuk Kujang adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Dalam rangka pengembangan, PT. Pupuk Kujang melakukan pembangunan unit-unit produksi yang bertujuan untuk menunjang program pemerintah yaitu menumbuhkan keterkaitan industri, meningkatkan ekspor hasil industri, dan melakukan substitusi produk impor.

Untuk menunjang program pemerintah tersebut PT. Pupuk Kujang mendirikan berbagai unit bisnis dengan membentuk perusahaan-perusahaan patungan yang bergerak dalam industri kimia dan kawasan industri yang menghasilkan berbagai macam produk, antara lain Asam Formiat, Amonium Nitrat, Katalis dan Hidrogen Peroksida. Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang terjadi perusahaan perlu melakukan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-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.



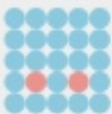
pengelolaan unit-unit bisnis yang dimiliki dalam suatu manajemen portofolio unit bisnis yang terintegrasi.

## B. Identifikasi Masalah

Krisis ekonomi dan politik yang melanda Indonesia menyebabkan keterpurukan perekonomian Indonesia yang mempengaruhi sektor industri secara keseluruhan. Industri tekstil, industri pengolahan karet dan industri kertas yang menggunakan asam formiat dan hidrogen peroksida sebagai bahan baku juga mengalami ketidakstabilan bisnis. Keadaan tersebut memberikan pengaruh terhadap penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan patungan PT. Pupuk Kujang, yaitu PT. Sintas Kurama Perdana dan PT. Peroksida Indonesia Pratama yang menghasilkan asam formiat dan hidrogen Peroksida. Dilain pihak pihak resesi ekonomi juga menyebabkan nilai rupiah terdepresiasi terhadap nilai US \$. Hal ini merupakan peluang bagi perusahaan-perusahaan yang menggunakan bahan baku lokal, khususnya PT. Sintas Kurama Perdana yang memperoleh keuntungan nilai tukar akibat penjualan ekspor. Dilain pihak PT. Kujang United Catalyst menderita kerugian akibat nilai tukar tersebut karena menggunakan bahan baku impor untuk memproduksi katalis. Sementara itu tingkat persaingan diantara industri kimia sangat tinggi. Oleh karena itu untuk menghadapi kondisi tersebut maka manajemen perusahaan harus dapat mengelola perusahaan secara efektif dan efisien serta membuat suatu rumusan strategi yang tepat untuk perusahaan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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.



### C. Perumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka rumusan dalam geladikarya ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kinerja unit bisnis – unit bisnis PT. Pupuk Kujang yang mendukung kegiatan agribisnis tersebut.
2. Bagaimana posisi masing-masing unit bisnis dalam matriks portofolio.
3. Bagaimana alternatif strategi masing-masing unit bisnis yang sesuai dengan posisi yang diharapkan di masa mendatang.

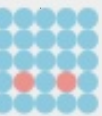
### D. Tujuan Geladikarya

Tujuan dilaksanakannya geladi karya ini adalah sebagai berikut.

1. Mengkaji kinerja serta posisi PT. Sintas Kurama Perdana, PT. Peroksida Indonesia Pratama dan PT. Kujang United Catalyst dalam matriks portofolio unit bisnis.
2. Memberikan alternatif strategi yang dapat diambil sesuai dengan posisi masing-masing unit bisnis dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

### E. Manfaat Geladikarya

Hasil geladi karya ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya berbagai alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan sehingga meningkatkan efisiensi perusahaan dalam pengalokasian sumber daya.



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik 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.

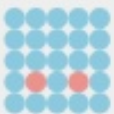


## F. Ruang Lingkup

Geladi karya ini dilaksanakan dalam ruang lingkup manajemen strategis khususnya analisis portofolio, yang dilakukan terhadap unit bisnis strategis PT. Pupuk Kujang yang mendukung kegiatan agribisnis. Hasil geladi karya ini diharapkan merupakan suatu evaluasi dan rekomendasi, sedangkan implementasi sepenuhnya diserahkan kepada manajemen perusahaan masing-masing unit bisnis.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-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.