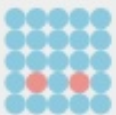


TABLE OF CONTENTS

Preface	i
List of Contents	iii
List of Tables	ix
List of Figures	xi
I. Introduction	
A. Background	1
B. Problem Identification	3
C. Scope of Research	6
D. Problem Statement	7
E. Research Objective	7
II. Theoretical Overview	
A. Theoretical Foundations	8
1. Concepts of Strategy	8
2. Strategy Formation Process	9
3. Dimension of Strategy	12
4. Strategic Management	14
B. Conceptual Framework	
1. The Concept of Core Competence	15
2. Types of Core Competencies	17
3. Techniques for Building New Core Competence	18
a. Skill Mapping	18
b. Opportunity Matrix	19
c. Skillbase Simulation	20



© Hak Cipta Milik IPB
Hak cipta dilindungi Undang-Undang



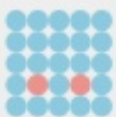
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

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.

d.	Skill-Cluster Analysis	21
e.	Critical Skill Analysis	22
4.	Relationships between Core Competence and Future Challenges	22
5.	Strategic Architecture	24
III.	Conceptual Framework of Research	28
A.	Gap Analysis	31
1.	Current Performance Audit	31
2.	Industry Foresight	32
B.	Developing Strategic Architecture	35
1.	Strategy as Stretch and Leverage	36
2.	Strategic Intent	40
3.	Corporate Challenges	41
IV.	Methodology	
A.	Research Design	42
B.	Variabel and Location Specification	42
C.	Data Resources	
1.	Primary Data	43
2.	Secondary Data	43
D.	Sampling Design Technique	
1.	Element	44
2.	Population	45
3.	Unit Sampling Design	45
4.	Frame	46
5.	Design of Survey Sample	46



© Hak Cipta Milik IPB
Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.

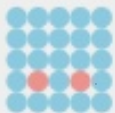


E.	Data Collection Technique	46
F.	Data Analysis	
	1. Tools of Analysis	47
	2. Types of Data	47
	3. Likert Scaling	47
G.	Research Conduct	
	Time and Location of Research	49
V.	Company Profile	
A.	Brief History of PT Pupuk Kujang	49
B.	Location of The Company	51
	1. Nearest To Raw Material	51
	2. Availability of Transportation Infrastructure	52
C.	PT Pupuk Kujang & Its Shareholoder	52
D.	Organizational Structure	53
E.	Employee Welfare & Human Resources	57
	1. Employee Welfare	57
	2. Human Resources	57
F.	Line of Business & Products	60
	1. Line of Business	60
	a. Plant Services	60
	b. Industrial Estate	61
	c. Training Centre	61
	d. Urea Plant	61
	e. Plant equipment Fabrication	61
	f. Engineering Bureau	61
	2. Portfolio of Investment	61

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.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



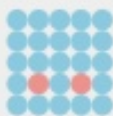
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

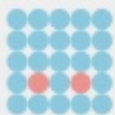
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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

G.	Production	62
	1. Main Products	62
	2. By Products	62
H.	Marketing	64
I.	Financial Administration	64
J.	Waste Management & Environmental Concern	65
K.	PT Pupuk kujang & ISO 14000	67
L.	Social Engagement	68
VI.	Results and Discussions	
A.	Vision and Corporate Intelligence of PT Pupuk Kujang	69
	1. Vision and Mission of PT Pupuk Kujang	69
	a. The Mission of PT Pupuk Kujang	69
	b. Identification of PT Pupuk Kujang SBU's and Their Interaction	71
	c. Corporate Philosophy of PT PK	
	1) Relationships with Stakeholders	74
	2) Broad Corporate Objectives	75
	3) Corporate Strategies	76
	4) Corporate Policies	76
	5) Corporate Values	80
	2. Opportunity-Threats	80
B.	Audit Performance	86
	1. Sales Growth	87
	2. Profit Growth	88
	3. Assets Growth	88
	4. Profit Margin	88
	5. Return on Assets	89

6.	Return on Equity	90
7.	Total Assets Turnover	90
8.	Inventory Turnover	91
9.	Long Term Debt to Equity Ratio	91
10.	Total Debt to Equity Ratio	92
11.	Acid Test Ratio	92
B.	Core Competence Identification	93
1.	Skill Mapping	93
a.	Stage1 ; Taxonomy of PT PK Skills	93
b.	Stage2; PT PK Skills Benchmarking	96
c.	Stage3; Strategic Skills Identification of PT Pupuk Kujang	99
	1) Defining Strategic Skills	99
	2) Strategic Skills Results	101
2.	Opportunity Matrix	102
a.	Stage 1; Defining Skill Axis and Organizational Skill Score	102
b.	Stage 2; Defining Product Axis	104
c.	Stage 3; Analysis of Opportunities	107
	1) The Matrix	107
	2) The Results	109
3.	Skillbase Simulation	112
a.	Simulation	112
b.	Results of Skillbase Simulation	113
4.	Skill Cluster: Interlinkages Analysis	115
a.	New Organizational Structure	117
b.	Physical Co-Location	118



© Hak Cipta Milik IPB
Hak cipta dilindungi Undang-Undang



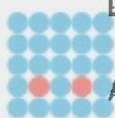
MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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.



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.

	c.	Philosophical Interlinkages	119
	5.	Critical Skill Analysis	123
D.		Industry Foresight	128
	1.	New Functionality of Products & Services	129
	2.	Competencies Required	132
	3.	Customer Interface	134
E.		Gap Analysis	137
	1.	Current Performance and Industry Foresight	137
	a.	Financial Resources	137
	b.	Core Competence Resources	137
F.		Strategic Architecture of PT Pupuk Kujang	138
	1.	Corporate Challenges	138
	2.	Strategic Intent	142
	3.	Blue Print	142
	a.	Acquisition of New Core Competencies	143
	b.	Migration of Existing Core Competencies	147
	c.	Organigraph for Developing Portfolio of Competencies	147
VII.		Conclusions and Recommendations	148
A.		Conclusions	148
	1.	Core Competencies	148
	2.	Strategic Architecture	150
B.		Recommendations	151
		List of References	154
		Appendices	162

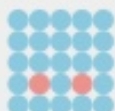
List of Tables

Table 1.	Skill Mapping Table	19
Table 2.	Table of Opportunity Matrix	20
Table 3.	Raw Matrix for Skill-Clustering Indices	21
Table 4.	Reordered Skill-Clustering Indices	21
Table 5.	Employee of PT Pupuk Kujang	58
Table 6.	Table of Employee Distribution Education	58
Table 7.	Table of employee distribution by major study in technical science	58
Table 8.	Table of employee distribution by major study in non-technical science	59
Table 9.	Table of age distribution of Pupuk Kujang	59
Table 10.	Table of employee by gender	60
Table 11.	Table of Pupuk Kujang employee domicile	60
Table 12.	Table of Vision & Mission of PT PK	70
Table 13.	Table of shared resources of each SBU	72
Table 14.	Table of shared concern between each SBU	72
Table 15.	Rationale for segmentation of each SBU within PT Pupuk Kujang	73
Table 16.	Table of broad assessment that generate Opportunity-Threats	81
Table 17.	Audit Performance Table	86
Table 18.	Taxonomy of PT Pupuk Kujang Skills	93
Table 19.	PT Pupuk Kujang Benchmarking Skills Table	96



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

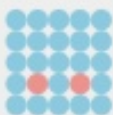
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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

Table 20.	Strategic Skills Identification Table	99
Table 20-b.	Strategic Skills of PT Pupuk KujangTable	101
Table 21.	Skill Axis Table	102
Table 22.	Product Axis Table	104
Table 23.	The Opportunity Matrix	108
Table 24.	Results of Opportunity Matrix Table	110
Table 25.	SkillBase Simulation	112
Table 26.	SkillBase Results Table	114
Table 27.	Skill Cluster Matrix	116
Table 28.	Re-Ordering Matrix Table	116
Table 29.	Table of Pupuk Kujang Corporate Challenges	139
Table 30.	Acquisition of Competencies Table	143



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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

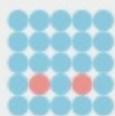
List of Figures

Figure 1. The Fundamental elements in the definitions of Corporate Strategy: Ten Tasks	11
Figure 2. Skillbase Matrix	20
Figure 3. Line graph of time & cost to acquire single skill	22
Figure 4. General Model of Strategic Architecture	24
Figure 5. Strategic Architecture Model	27
Figure 6. A Conversion Model of the Formulation of Corporate Strategy	28
Figure 7. General Model of Strategic Architecture for Research	29
Figure 8. Strategic Architecture Model for Research	30
Figure 9. Broad array of products beyond customer driven	33
Figure 10. PT Pupuk Kujang Organizational Structure	56
Figure 11. Waste Water Treatment Diagram	65
Figure 12. Time Cost Curve	124
Figure 13. Time & Contribution Curve	125
Figure 14. Map of Chemical	130
Figure 15. Migration Path of PT Pupuk Kujang Competencies	145
Figure 16. PT Pupuk Kujang Organigraph	146



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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.