



RINGKASAN EKSEKUTIF

M. NURHAMDANI, 2002. **Strategi Portofolio Produk PT Kertas Padalarang**, Di bawah bimbingan M. SYAMSUL MA'ARIF dan AGUS MAULANA

Kertas merupakan salah satu komoditas yang tidak terlepas dari aktivitas kehidupan manusia, mulai dari aktivitas pendidikan, industri, perkantoran, perdagangan, sampai kehidupan rumah tangga. Indonesia adalah negara yang berpotensi menjadi negara pengekspor kertas yang perlu diperhitungkan oleh dunia karena Indonesia mempunyai banyak sumber bahan baku alternatif, seperti lahan pertanian, jerami, ampas tebu, rosela, dan abacca. PT Kertas Padalarang merupakan pabrik kertas tertua di Indonesia, yang berdiri pada tahun 1922, hasil produksinya terdiri dari berbagai jenis kertas yang dapat dikelompokkan menjadi produk kertas khusus/berharga, kertas sigaret, kertas tulis/cetak, dan kertas bungkus. Selain itu, PT Kertas Padalarang juga memproduksi pulp yang menggunakan bahan baku merang. Seiring dengan perubahan lingkungan yang cenderung kompleks dan dinamis, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi yang dinamis agar tetap eksis dan dapat mempertahankan posisi bersaing. Dengan demikian, perusahaan perlu mengetahui pasti kelompok produk mana yang memberikan profit tinggi ataupun kurang tinggi sehingga dapat mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan tepat. Salah satu ancangan yang dapat digunakan adalah Portofolio Produk Matrik Daya Tarik Industri (GE's Matrik). Selain itu, dengan Portofolio Produk dapat dilakukan prediksi mengenai prospek tiap kelompok produk dalam bisnis perusahaan.

Metode penelitian ini bersifat deskriptif yang dilakukan melalui observasi langsung dalam lingkungan PT Kertas Padalarang. Sumber data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder yang berasal dari internal ataupun eksternal perusahaan, misalnya APPI, Pusat Data dan Informasi Departemen Perindustrian dan Perdagangan, BPS, dan lain-lain. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Analisis Deskriptif Matrik Daya Tarik Industri dan Analisa Pareto.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai total dimensi Daya Tarik Industri produk kertas khusus 2,89, kertas sigaret 2,47, kertas tulis/cetak 1,73 dan kertas bungkus 1,54. Hal ini menggambarkan bahwa kertas khusus memiliki daya tarik industri lebih tinggi daripada kelompok produk lainnya. Atau dengan kata lain, kegiatan bisnis produk kertas khusus relatif lebih menarik jika dibandingkan dengan produk kertas sigaret, kertas tulis/cetak dan kertas bungkus. Selain itu kertas sigaret relatif lebih menarik apabila dibandingkan dengan kertas tulis/cetak dan kertas bungkus, produk kertas tulis/cetak relatif lebih menarik jika dibandingkan dengan kertas bungkus. Adapun dimensi kekuatan bisnis dapat

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



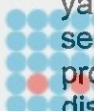
menggambarkan posisi produk PT Kertas Padalarang terhadap produk pesaing. Hasil nilai total dari kelompok produk kertas khusus 3,20 mempunyai nilai yang relatif lebih besar apabila dibandingkan dengan produk kertas sigaret (3,00), kertas tulis/cetak (2,41), dan kertas bungkus (2,21). Hal ini menggambarkan bahwa produk kertas khusus memiliki kekuatan persaingan yang relatif lebih tinggi jika dibandingkan dengan kelompok produk lainnya.

Pada Matrik Daya Tarik Industri, kelompok produk kertas khusus dan kertas sigaret berada pada posisi Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri sedang. Kelompok kertas tulis/cetak mempunyai Kekuatan Bisnis sedang dan Daya Tarik Industri rendah, serta untuk kertas bungkus berada pada posisi rendah untuk kedua dimensi. Dari penilaian tersebut dapat diperoleh informasi bahwa kertas khusus dan kertas sigaret berada pada posisi selektif, sedangkan kertas tulis/cetak dan kertas bungkus pada posisi panen/divestasi.

Jika ditinjau dari posisi bisnis dan kecenderungan selama 5 tahun dari tahun 1995–1999 produk kertas khusus PT Kertas Padalarang mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan produk lainnya. Produksi rata-rata kertas khusus sebesar 49 % dari total produksi dan mempunyai pangsa pasar 31,56 %, yang merupakan persentase terbesar di antara kelompok produk lainnya. Ini menggambarkan bahwa produk kertas khusus mempunyai prospek yang baik dan dapat menjadi produk unggulan bagi perusahaan. Untuk memperoleh efisiensi dan meningkatkan produktivitas, langkah yang perlu ditempuh, antara lain adalah perampingan organisasi dengan mengurangi personel secara bertahap selama \pm 6 tahun, serta peremajaan mesin yang telah tua. Pada mulanya, PT Kertas Padalarang merupakan pabrik kertas terintegrasi dengan memproduksi pulp merang sebagai bahan baku. Namun sekarang pulp merang yang dihasilkan sebagian besar diekspor. Kebutuhan pulp merang untuk ekspor sekitar 4.000 ton/tahun dan baru dapat terpenuhi 160 ton/tahun dari kapasitas terpasang 3.000 ton/tahun. Masalah utama yang dihadapi PT Kertas Padalarang adalah pasokan bahan baku merang. Untuk itu, perlu diupayakan agar para petani dapat menghasilkan merang kembali. Kemudian, hasilnya dibeli dengan harga yang wajar. Cara lain adalah dengan memberikan teknologi sederhana agar volume merang yang besar dapat dimampatkan/dipadatkan.

Untuk mencapai prospek Portofolio produk diupayakan dengan meningkatkan kekuatan bisnis dari tiap kelompok produk, yaitu produk kertas khusus dan sigaret ditingkatkan menjadi peringkat penilaian tinggi, produk kertas tulis/cetak dan kertas bungkus menjadi peringkat sedang. Pendekatan strategi yang digunakan untuk kelompok produk kertas khusus adalah dengan melakukan fokus diferensiasi produk yang diikuti dengan investasi dan pengembangan produk yang selektif, serta segmentasi pasar dengan mengandalkan potensi sumber daya manusia yang telah berpengalaman. Untuk produk sigaret digunakan strategi fokus segmentasi pasar dan memperlebar jaringan distribusi. Pada kelompok produk kertas tulis/cetak dilakukan spesialisasi produk yang masih dapat diserap oleh pasar serta mengikuti pemimpin pasar. Adapun untuk

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pesisir Negeri 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.



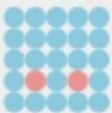
kelompok produk kertas bungkus, strategi yang digunakan adalah spesialisasi produk secara selektif sesuai dengan tuntutan pasar, mengikuti pemimpin pasar, dan menarik diri jika pertumbuhan yang diharapkan mengalami kemunduran.

Melalui analisis Pareto dapat dilihat jenis produk yang dapat dikembangkan, berdasarkan total penjualan yang paling dominan. Dari 40 jenis yang diproduksi oleh PT Kertas Padalarang, 7 jenis produk yang terdiri dari produk kertas banderol, *water mark* (BJ, KPM, GNB, Sarang Tawon dan *Victory*) serta kertas sigaret *Golden Bird*, (17,5 %) diperoleh 74,64 % total penjualan. Dengan menambah 3 jenis produk kertas tulis atau 25 % dari jumlah jenis kertas, total penjualan naik menjadi 90,08 %. Sisa jenis produk lainnya sebesar 75,0 % hanya menghasilkan 9,92 % dari total penjualan. Dengan demikian, apabila perusahaan ingin melakukan langkah peningkatan volume penjualan dengan strategi fokus, sebaiknya dilakukan pada 10 item produk yang memiliki total penjualan 90,08 %, yaitu produk yang berasal dari kelompok produk kertas khusus, sigaret, dan kertas tulis.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh PT Kertas Padalarang adalah investasi untuk peremajaan mesin. Disarankan kepada pihak manajemen agar lebih aktif untuk mencari investor dengan menengahkan peluang yang ada serta keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, terutama dalam memproduksi kertas khusus. Selain itu, untuk mencapai tujuan strategis perlu dilakukan pengendalian, pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaannya.

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.