



I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemajuan teknologi informasi dan era globalisasi menuntut perusahaan untuk semakin kuat bersaing dan lebih efisien. Dengan lingkungan yang berubah secara dinamis, perusahaan harus dapat mengikuti perubahan yang dapat memuaskan pelayanan kepada pelanggan sehingga dapat bersaing secara efektif, baik di dalam maupun di luar negeri. Dalam bersaing perusahaan harus menghasilkan produk yang diharapkan dapat menjamin dan menjaga kestabilan usaha serta perkembangan usahanya. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi yang dinamis terhadap kecenderungan-kecenderungan perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya.

Formulasi strategi harus dapat diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan (Sri Wahyudi, A. 1996), yaitu Strategi Korporat (*Corporate Strategy*), Strategi Bisnis (*Business Strategy*), dan Strategi Fungsional (*Functional Strategy*). Strategi Korporat dirumuskan oleh para pimpinan puncak yang akan merancang pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh. Dalam merumuskan strategi korporat dapat digunakan beberapa alternatif strategi, yaitu alternatif strategi umum,

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.



portofolio model, dan SWOT. Portofolio Model dapat memberikan kerangka kerja sederhana untuk memetakan dan mengelompokkan bisnis-bisnis yang berbeda dalam portofolio perusahaan serta menentukan implikasinya terhadap sumber dana. Selain itu, portofolio dapat digunakan untuk menganalisis posisi relatif tiap-tiap bisnis perusahaan dalam industrinya serta untuk mengembangkan strategi pada tingkat perusahaan di bermacam-macam industri, termasuk industri kertas.

Kertas merupakan komoditas yang tidak terlepas dari kegiatan kehidupan manusia, seperti kegiatan pendidikan, industri, perkantoran, perdagangan, dan kehidupan rumah tangga. Indonesia berpotensi menjadi negara pengekspor kertas yang diperhitungkan oleh dunia karena Indonesia memiliki hutan yang cukup luas sebagai sumber utama bahan baku serta mempunyai sumber bahan baku alternatif, seperti jerami, abacca, rosela, limbah pertanian, dan ampas tebu. Walaupun Indonesia mengalami krisis, perkembangan industri kertas dan pulp dinilai baik. Pada saat krisis ekonomi tahun 1998 terjadi penurunan daya beli masyarakat sehingga mengakibatkan penurunan permintaan kertas dan pulp. Namun, penurunan permintaan domestik dapat dikompensasi dengan meningkatnya ekspor sehingga industri kertas dan pulp tidak mengalami stagnasi dalam berproduksi. Perkembangan industri kertas di Indonesia pada periode 1987–1999 mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari kapasitas terpasang industri kertas meningkat dari 950.000 ton menjadi 9.216.340 ton (naik rata-rata 20,75% per tahun). Produksi meningkat dari 826.500 ton menjadi 6.946.730 ton (naik rata-rata 18,79%





per tahun) dan konsumsi kertas meningkat dari 782.420 ton menjadi 4.061.390 ton (naik rata-rata 12,23 % per tahun).

Meningkatnya kemampuan produksi yang sangat pesat (melebihi tingkat pertumbuhan konsumsinya) pada berbagai jenis kertas menyebabkan hampir semua kebutuhan kertas nasional dapat dipenuhi sendiri dari produksi lokal sehingga mampu menekan impor ke tingkat yang sangat rendah. Hal ini ditunjukkan dari data impor kertas nasional pada periode 1987–1999 yang cenderung turun dengan rata-rata penurunan 0,94% per tahun. Perkembangan kapasitas, produksi, konsumsi ekspor dan impor industri kertas periode 1987–1999 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Kapasitas Produksi, Konsumsi, Ekspor, dan Impor Industri Kertas Tahun 1987 s.d 1999

(dalam ton)

Tahun	Kapasitas	Produksi	Konsumsi	Ekspor	Impor
1987	950.000	826.500	782.420	188.480	144.400
1988	1.162.000	930.900	827.690	213.410	110.200
1989	1.481.000	1.154.800	1.075.130	204.370	124.700
1990	1.761.000	1.438.100	1.371.370	190.330	123.600
1991	2.374.000	1.749.000	1.479.100	384.800	114.900
1992	3.304.000	2.262.800	1.844.400	533.000	114.600
1993	3.580.600	2.572.100	2.091.700	591.800	111.400
1994	3.882.350	3.054.000	2.399.100	826.200	171.300
1995	4.503.500	3.425.000	2.641.390	924.520	140.110
1996	5.959.280	4.1200.490	3.119.970	1.198.220	197.700
1997	7.225.430	4.821.600	3.282.600	1.800.000	261.000
1998	7.559.430	5.487.260	2.783.430	2.833.960	130.130
1999	9.216.340	6.946.730	4.061.390	2.973.520	142.180
Growth (% /th)	20,75	18,79	12,23	27,94	-0,94

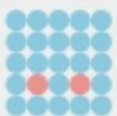
Sumber : Pusat Data dan Informasi, Deperindag, 2000

Indonesia merupakan negara berkembang dengan pendapatan per kapita yang masih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara



Asean. Demikian pula, konsumsi kertas per kapita di Indonesia juga relatif masih rendah. Sebelum krisis ekonomi melanda Indonesia, permintaan kertas menunjukkan pertumbuhan yang cukup tinggi seiring dengan meningkatnya pendapatan per kapita dan perekonomian nasional. Pada tahun 1994 konsumsi kertas per kapita di Indonesia baru mencapai 13 kg, pada tahun 1997 telah meningkat menjadi 16,5 kg, dan pada tahun 1998 mengalami penurunan menjadi 13,6 kg. Tingkat konsumsi kertas per kapita di Indonesia relatif lebih rendah jika dibandingkan dengan tingkat konsumsi kertas per kapita rata-rata negara ASEAN yang pada tahun 1998 telah mencapai 17 kg.

Jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2000 telah mencapai 210 juta jiwa, dengan tingkat konsumsi per kapita yang masih rendah yang berarti masih dalam tahap pertumbuhan yang tinggi. Indonesia di masa mendatang akan membutuhkan pasokan kertas dan bahan baku pulp yang cukup besar. Hal ini tampak dari peluang pasar domestik yang besar. Departemen Perindustrian dan Perdagangan telah memprediksi permintaan kertas dan pulp di dalam negeri pada periode tahun 2000 sampai dengan 2010 yang disajikan pada Tabel 2.





Tabel 2. **Proyeksi Konsumsi Kertas dan Pulp di Indonesia Tahun 2000 s.d 2010.**

(dalam ribu ton)

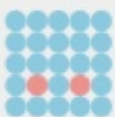
Tahun	Konsumsi Kertas	Konsumsi Pulp
2000	3.465	3.570
2001	3.612	3.687
2002	3.833	3.838
2003	4.266	3.933
2004	4.437	4.062
2005	4.614	4.195
2006	4.799	4.333
2007	4.991	4.475
2008	5.190	4.622
2009	5.398	4.774
2010	5.614	4.931

Sumber : Pusat Data dan Informasi, Deperindag, 2000

PT Kertas Padalarang merupakan salah satu industri yang memproduksi pulp dan kertas, didirikan pada tahun 1922 serta merupakan pabrik yang tertua di Indonesia. Jika dilihat dari usianya, PT Kertas Padalarang seharusnya mempunyai keunggulan dalam sumber daya manusia di dalam pengalaman dan mengoperasikan industri secara efisien. Namun, hal ini perlu dianalisis lebih lanjut. PT Kertas Padalarang memproduksi berbagai macam jenis kertas yang dapat dikelompokkan menjadi kertas tulis cetak, kertas bungkus, kertas sigaret, dan kertas khusus (*security paper*). Selain memproduksi kertas, perusahaan juga memproduksi pulp dengan menggunakan bahan baku merang yang hasilnya digunakan sebagai bahan baku kertas dan dipasarkan dalam bentuk pulp. Jumlah penjualan kertas periode 1995 sampai dengan 1999 disajikan dalam Tabel 3.

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.



Tabel 3. Penjualan Kertas PT Kertas Padalarang periode 1995 s.d 1999

No.	Jenis Kertas	1995 (ton)	1996 (ton)	1997 (ton)	1998 (ton)	1999 (ton)
1.	Kertas Tulis Cetak	559	453	720	776	2.160
2.	Kertas Khusus	2.595	2.625	2.347	1.792	2.689
3.	Kertas Sigaret	877	1.144	796	1.360	1.139
4.	Kertas Bungkus	526	660	978	1.087	120
5.	Pulp Merang	211	183	208	130	89
	Jumlah	4.768	5.065	5.049	5.145	6.217

Sumber : Biro Pemasaran PT Kertas Padalarang, 2001

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata kapasitas produksi selama 5 tahun sekitar 5.249 ton/tahun, sedangkan kapasitas terpasang Pabrik Kertas Padalarang 7.900 ton/tahun. Jadi, persentase kapasitas produksi baru mencapai rata-rata 66,4%. Produksi yang belum optimal tersebut apakah mungkin disebabkan oleh konsumen yang belum ada atau adanya pesaing dari industri kertas lainnya. Untuk itu, agar tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya PT Kertas Padalarang dalam menjalankan bisnisnya, harus selalu melakukan langkah-langkah bisnis yang efisien dalam proses dan mengalokasikan sumber daya terhadap produk-produk yang menguntungkan. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan perlu mengetahui produk-produk mana yang memberikan profit yang baik atau tidak baik sehingga dapat mengalokasikan sumber dayanya dengan tepat.

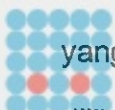
B. Perumusan Masalah

Pabrik kertas Padalarang memproduksi berbagai macam kertas, yang dalam proses produksinya melalui tahapan yang berbeda-beda. Jika dilihat dari proses produksi, terdapat pengelompokan produk tertentu dari

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 Misk IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

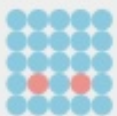


yang menguntungkan dan yang kurang menguntungkan untuk diproduksi.

Kondisi tersebut dapat mengakibatkan ketidakefisienan proses produksi dan kerugian dalam alokasi sumber daya sehingga dapat menurunkan keuntungan perusahaan. Untuk itu, perlu dilakukan peninjauan terhadap perencanaan dan penentuan komposisi produk yang tepat agar dapat diperoleh keuntungan yang optimal dan terpenuhinya permintaan pasar sesuai dengan kapasitas sumber daya yang tersedia dalam perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan harus dapat melakukan identifikasi produk yang memiliki prospek baik dan dapat merupakan sumber dana bagi perusahaan. Sementara itu, produk yang kurang menguntungkan dapat dievaluasi kembali untuk memperoleh gambaran atau langkah yang tepat pada proses selanjutnya.

Dalam menentukan langkah strategi yang akan datang ada beberapa masalah yang perlu mendapat perhatian, yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana posisi produk-produk kertas dari PT Kertas Padalarang berdasarkan daya tarik industri dan kekuatan pesaingannya.
2. Faktor apa saja yang dihadapi perusahaan dalam unit usaha strategisnya.
3. Bagaimana prospek produk-produk kertas yang menjadi unit usaha strategis perusahaannya.
4. Bagaimana strategi penerapannya dihadapkan dengan alokasi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat





diperoleh keuntungan yang optimal dan dapat memenuhi permintaan pasar.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan :

1. Mengidentifikasi daya tarik industri dan kekuatan persaingan dari produk kertas PT Kertas Padalarang yang didasarkan pengaruh lingkungan internal dan eksternal.
2. Menganalisis portofolio dan prospek tiap kelompok produk kertas yang diproduksi oleh PT Kertas Padalarang.
3. Mengkaji alternatif strategi yang relevan guna pengembangan industri berdasarkan posisi portofolionya dengan menggunakan Matriks Daya Tarik Industri.
4. Menganalisis komposisi jenis produk yang memberikan total penjualan relatif lebih besar.

D. Ruang Lingkup

Ruang Lingkup penelitian dibatasi pada sarana strategi berdasarkan portofolio produk PT Kertas Padalarang dengan menggunakan ancangan Matriks Daya Tarik Industri. Dari gambaran tersebut diharapkan dapat diperoleh alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

