



INTISARI

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis lingkungan internal PT. Pusri Holding. Perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis. Disamping itu, formulasi strategi bisnis juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Analisis yang telah dilakukan pada perusahaan ini nantinya untuk melihat tercapai tidaknya strategi perusahaan dalam kerangka pembentukan *holding*.

Dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan, penulis mempergunakan beberapa pendekatan, yaitu penilaian kinerja keuangan perusahaan, identifikasi keunggulan kompetitif, analisis *core competence*, dan keseimbangan portofolio bisnis. Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan ini diarahkan untuk mengidentifikasi tercapai tidaknya tujuan pembentukan *holding* di PT. Pusri Holding. Salah satu sinergi yang ingin dicapai dalam pembentukan *holding* adalah strategi untuk pertumbuhan dan menciptakan sinergi (*synergy*) operasi maupun keuangan dalam menghadapi era globalisasi.

Penilaian terhadap kinerja keuangan perusahaan dilihat dari perkembangan rasio keuangan selama kurun waktu lima tahun, memperlihatkan bahwa kinerja keuangan perusahaan ini mengalami penurunan. Identifikasi terhadap keunggulan kompetitif didasarkan pada kekuatan-kekuatan yang memenuhi aspek *customer value*. Dengan pertimbangan tersebut, maka kekuatan yang dapat dijadikan keunggulan kompetitif perusahaan adalah jaringan distribusi dan pemasaran,



prinsip *least cost distribution* dan 6-tepat, inovasi pengembangan teknologi dan proses urea ACES 21, Bengkel Jasa Pemeliharaan, serta layanan jasa teknik, rancang bangun, dan perekayasaan untuk industri pupuk dan petrokimia. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dikatakan sebagai kompetensi inti apabila memiliki persyaratan sulit ditiru oleh pesaing dan memiliki potensi akses ke berbagai pasar. Dengan pertimbangan kedua persyaratan tersebut, maka kompetensi inti yang dimiliki perusahaan adalah inovasi dalam pengembangan teknologi dan proses produksi (ACES 21). Matriks pertumbuhan ini akan dibagi menjadi dua bagian, yaitu rata-rata pertumbuhan penjualan terhadap *net profit margin* dan rata-rata pertumbuhan penjualan terhadap *return on investment*. Berdasarkan kedua matriks pertumbuhan tersebut, dapat disimpulkan bahwa portofolio perusahaan ini berada pada kondisi yang tidak seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan aliran kas masuk yang besar, sehingga belum dapat membantu mengembangkan unit usaha lain yang memiliki potensi untuk berkembang. Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini belum mampu untuk mencapai tujuan pembentukan Holding.

Istilah Kunci:

Internal

Kinerja Keuangan

Keunggulan Kompetitif

Kompetensi Inti

Portofolio Bisnis



ABSTRACT

Focus of research is to analysis internal environment of PT. Pusri Holding. Making strategy should be maximized opportunities and reduced threats from outside. Otherwise, formulated of strategy must know about strenghts and weaknesses. This analysis should be show how far that company had their objective in Holding.

Internal focus of analyze Holding desperate into several ways, excepted financial performance, identify of competitive advantages, analysis of core competence, and balance of business portfolio. This analysis should be show how far that company had their objective in Holding. The Holding establishment, constitutes a strategic step to synergize various competencies among the Holding members aimed at improving the efficiency and competitiveness of the national fertilizer industry on the verge of global competition era.

The Company's financial status after five years showed, showed that decline of financial performance. Identify to competitive advantages depend on strenghts that should be include customer value. Strenghts of company that could be a competitive advantage are distribution and marketing networks, least cost distribution principle and 6-appropriateness, innovation on technology and process of Urea ACES 21, Maintenance Services and Plant Equipment Fabrication Workshop, and also developing a competent technical, construction, and engineering services for the fertilizer and petrochemical industries. Competitive advantages would become to core competence should be difficult for competitors to imitate and potential access to a wide variety of markets. With this criteria, the core



competence of PT. Pusri Holding is innovation on technology and process of Urea ACES 21. Balance of business portfolio sharing into two perspective, sales growth to net profit margin and sales growth to return on investment of strategic business unit. From the matrix, we can say that business portfolio of this company is not balance. It means that company cash outflow bigger than cash inflow, and then this company could not give money to another business units. PT. Pusri Holding cannot improve their performance and create synergy that should be an objective.

Keywords:

Internal

Financial Performance

Competitive advantage

Core Competence

Business Portfolio