

DAFTAR ISI	Hal
LEMBAR PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
INTISARI	ix
ABSTRACT	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GRAFIK	xv
GAFTAR GAMBAR	xvi
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Permasalahan	7
1.3. Tujuan Penulis	7
1.4. Manfaat Studi	8
1.5. Batasan Penelitian	8
1.6. Metode Penelitian	9
1.6.1. Sifat dan Jenis Penelitian	9
1.6.2. Sumber Data	9
1.6.3. Prosedur analisis	9
1.7. Kerangka Penulis	10
Bab 2 Tinjauan Pustaka	13
2.1. Pembangunan Ekonomi Sektor Pertanian dan kebutuhan Pupuk Nasional	13
2.1.1. Kebijakan Pengadaan dan Penyaluran Pupuk Sektor Pertanian	14
2.2. Industri Pupuk Nasional	16
2.2.1. Pengembangan Industri Pupuk	18
2.3. Pasokan Gas Bumi sebagai Bahan Baku Energi	21
2.4. Pasokan Batubara sebagai Bahan Baku dan energi Alternatif	22
2.5. Proses Managemen Strategi	25

2.5.1. Analisis Lingkungan Bisnis	25
2.5.1.1. Analisis Daya Tarik Industri Pupuk	26
2.5.1.2. Analisis SWOT Perusahaan	32
2.5.2. Perumusan Strategi	35
2.5.3. Implementasi Strategi	35
2.5.4. Evaluasi Strategi	35
2.6. Strategi Pertumbuhan Perusahaan	35
2.6.1. Strategi Konsentrasi	36
2.6.2. Strategi Integrasi Vertikal Kedepan dan Kebelakang	36
2.6.3. Strategi Integrasi Horizontal	36
2.6.4. Strategi Diversifikasi	36
2.7. Mempertahankan Sustainable Growth	37
2.8. Transformasi Bisnis Perusahaan	38
2.9. Tujuh Langkah Transformasi Menuju Produsen Pupuk yang Handal	40
2.10 Penilaian Kinerja Perusahaan Kelas Dunia	42
Bab 3 Profil dan Kinerja Perusahaan	45
3.1. Profil Perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur	45
3.1.1. Fasilitas Pabrik & Pemasaran	45
3.1.2. Sarana Pendukung	46
3.1.3. Komposisi Pemegang Saham	47
3.1.4. Visi dan Misi	47
3.1.5. Sumber Daya Manusia	48
3.1.6. Kebijakan Mutu & Kebijakan Lingkungan	48
3.1.7. Anak Perusahaan	49
3.1.8. Resiko Usaha	50
3.2. Kinerja Perusahaan	52
3.2.1. Produksi	52
3.2.2. On Stream dan Rate Produksi beberapa Pabrik tidak Optimal/Masih Rendah	54
3.2.3. Pemasaran	55

	3.2.4. Keuangan	56
	3.2.5. Kendala yang dihadapi Perusahaan sampai dengan tahun 2007	58
Bab 4	Analisis Kinerja dan Lingkungan Bisnis Korporasi	62
	4.1. Analisis Kinerja Perusahaan	62
	4.1.1. Produktivitas Pabrik	63
	4.1.2. Bidang Pemasaran	70
	4.1.3. Kinerja EVA	73
	4.1.4. Kinerja ROE dan ROA	80
	4.2. Kinerja Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Proses Bisnis	83
	4.3. Analisis Lingkungan Industri Pupuk	85
	4.4. Analisis Daya Tarik Industri Pupuk	88
	4.4.1. Faktor Pasar	88
	4.4.2. Faktor Persaingan	89
	4.4.3. Faktor Ekonomi	91
	4.4.4. Kebijakan Pemerintah	92
	4.4.5. Faktor Teknologi	95
	4.4.6. Faktor Sosial	95
	4.5. Analisis Daya Saing Perusahaan	96
	4.6. Analisis SWOT Korporasi	99
	4.6.1. Kekuatan (Strength)	99
	4.6.2. Kelemahan (Weakness)	103
	4.6.3. Peluang (Opportunity)	106
	4.6.4. Ancaman (Threat)	109
Bab 5	Tujuan, Proses, dan Langkah Strategis Transformasi Bisnis	116
	5.1. Tujuan dan Ukuran Sukses Transformasi bisnis	117
	5.2. Tujuan dan Proses Transformasi Bisnis	121
	5.2.1. Transformasi Manajemen	121
	5.2.2. Transformasi Strategi	122
	5.2.3. Transformasi Struktural	124

5.2.4. Transformasi Kultural	126
5.3. Langkah Strategis Tranformasi Bisnis	129
5.3.1. Konsolidasi Asset Perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM)	130
5.3.2. Merubah Visi Perusahaan	139
5.3.3. Menerapkan Operational Excellence	140
5.3.4. Manufacturing Excellence	144
5.3.5. Asset Utilization	147
5.3.6. Operasi Pabrik (Operate Plant)	150
5.3.7. Maintain Facility and Improve Plant	152
5.3.8. Memodifikasi Fasilitas Produksi	153
5.3.9. Manage and Transfer Technology	153
5.3.10 Integrated manufacturing Information System (IMIS)	154
5.3.11 Managemen Persediaan dalam Operational Excellence	155
5.3.12 Sistim Distribusi dan Pemasaran	159
5.4. Program Pengembangan Bisnis Korporasi	163
Bab 6 Kesimpulan dan Saran	167
6.1. Kesimpulan	167
6.2. Saran	168
Daftar Pustaka	170
Lampiran-lampiran	

Daftar Tabel	Hal
Tabel 2.1. Kapasitas Produksi sampai Tahun 2006	16
Tabel 2.2. Produksi Pupuk di Indonesia menurut jenisnya Tahun 2000-2006	17
Tabel 2.3. Pemanfaatan Gas Bumi Indonesia	19
Tabel 2.4. Harga Gas Bumi dan harga Urea di beberapa Negara	20
Tabel 2.5. Sumber Daya dan Cadangan Batubara di Propinsi Kalimantan tahun 2005	24
Tabel 2.6. Score Total Baldrige Assessment	44
Tabel 3.1. Kapasitas Produksi Pabrik PT. Pupuk Kaltim	45
Tabel 3.2. Realisasi Produksi Ammonia dan Urea Tahun 2003-2007	53
Tabel 3.3. Realisasi Penjualan Ammonia dan Urea Tahun 2003-2007	55
Tabel 3.4. Kinerja Keuangan PT. Pupuk Kaltim 2003-2007	57
Tabel 4.1. Down Time Pabrik Ammonia dari Tahun 2003-2007	64
Tabel 4.2. Down Time Pabrik Urea dari Tahun 2003-2007	65
Tabel 4.3. Energi Ammonia dari Tahun 2003-2007	66
Tabel 4.4. Energi Urea dari Tahun 2003-2007	66
Tabel 4.5. Biaya Produksi sebelum Penyusutan, Amortisasi dan Bunga dari Tahun 2003-2007	68
Tabel 4.6. Biaya Produksi sesudah Penyusutan, Amortisasi dan Bunga dari Tahun 2003-2007	69
Tabel 4.11. Kinerja PT. Pupuk Kaltim Periode 2003-2007	74
Tabel 4.12. Laba Perusahaan	77
Tabel 4.13. Margin Perusahaan	78
Tabel 4.14. Pendapatan dan Biaya	79

Tabel 4.15.	Biaya Bahan Baku dan Pemeliharaan Pabrik	83
Tabel 4.16.	Biaya Organisasi dan SDM	84
Tabel 4.17.	Analisa Pasar Urea Dunia (Proyeksi)	88
Tabel 4.18.	Analisa Pasar Urea Asia & Oceania	88
Tabel 4.19.	Analisa Pasar Urea Indonesia Tahun 2006-2015	89
Tabel 4.20.	Proyeksi Impor Urea di Asia & Oceania 2005-2010	90
Tabel 4.21.	Negara Eksportir Pupuk Urea ke Asia Tahun 2000-2005	90
Tabel 4.22.	Biaya Produksi Per ton dan Efisiensi Gas Bumi Tahun 2006	95
Tabel 4.23.	Hasil Analisa Daya Tarik Industri Pupuk	96
Tabel 4.24.	Hasil Analisa Daya Saing Pupuk Kaltim	97
Tabel 4.25.	Hasil Analisa SWOT Perusahaan Pupuk Kaltim	113
Tabel 5.1.	Improving Plant Operations	131
Tabel 5.2.	Benchmark Sistem Pengadaan Material	132
Tabel 5.3.	Typical Cost Productions From Strategic Sourcing	132
Tabel 5.4.	Restrukturisasi Organisasi dan Proses Bisnis	135
Tabel 5.6.	Program Konsolidasi Asset Plan SDM dan Bisnis	138
Tabel 5.7.	Plant Productivity Improvement	164

Daftar Grafik	Hal
Grafik 2.1. Global Ammonia Production by Feedstock	20
Grafik 2.1. Neraca Supply Demand Gas di Kalimantan Bagian Timur	21
Grafik 3.1. On Stream Factor Pabrik Ammonia dan Urea 2005-2007	54
Grafik 4.1. Produksi Ammonia dan Urea serta Laba Bersih Pupuk Kaltim 2003-2007	63
Grafik 4.2. Penyebab Down Time Pabrik Ammonia 2005-2007	64
Grafik 4.3. Penyebab Down Time Pabrik Urea 2005-2007	65
Grafik 4.1. Rata-rata Kebutuhan Gas Bumi untuk Produksi Urea dan Ammonia per Pabrik dari tahun 2003-2007	67
Grafik 4.4. Biaya Produksi Ammonia	69
Grafik 4.5. Biaya Produksi Urea Curah Prill	69
Grafik 4.6. Biaya Produksi Urea Curah Granule	70
Grafik 4.7. Volume Penjualan NH ₃	70
Grafik 4.8. Nilai Penjualan NH ₃	70
Grafik 4.9. Volume Penjualan Urea	71
Grafik 4.10. Nilai penjualan Urea	71
Grafik 4.11. Nilai EVA Perusahaan periode 2003-2007	75
Grafik 4.12. Nilai Penjualan Produksi terhadap Perusahaan	77
Grafik 4.13. Nilai Penjualan, Biaya Produksi dan Laba Perusahaan Periode 2003-2007	77
Grafik 4.14. Modal dan Jumlah Aktiva 2002-2007	81
Grafik 4.15. ROA dan ROE (2002-2007)	81
Grafik 5.6. Contoh Grafik Evaluasi Asset Utilization	149

Daftar Gambar	Hal
Gambar 1. Analisa Menggunakan Model Five Force Competition	27
Gambar 4.1. Komponen Pembentuk EVA	74
Gambar 4.2. Komponen Pembentuk ROE dan ROA	80
Gambar 4.3. Strategi Peningkatan Return on Assets (ROA)	83
Gambar 4.4. Pemetaan Posisi Perusahaan	97
Gambar 4.5. Posisi Perusahaan dari Analisa SWOT	113
Gambar 5.1. Sasaran Strategik Transformasi Bisnis Pupuk Kaltim	120
Gambar 5.3. Value Chain Operational Excellence	141
Gambar 5.4. Hubungan sebab akibat terjadinya penyimpangan Produksi	146
Gambar 5.5. Struktur Manufacturing Excellence	147
Gambar 5.6. Struktur Operate Plant & Maintain Facility	150
Gambar 5.7. Supply Chain untuk Manajemen Persediaan Material dan Spare part	157
Gambar 5.8. Value Chain untuk Sistim Distribusi dan Pemasaran PT. Pupuk Kaltim	160
Gambar 5.9. Konsep Sinergi Struktur Baru Holding Pupuk	162
Gambar 5.10. Pohon Industri Down Stream Natural Gas	165
Gambar 5.11. Polygeneration Cool Gasification	166