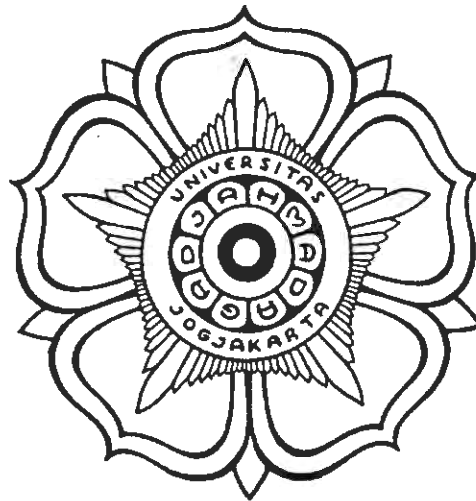


KERJA SAMA ANTARA DUTCH STATE MINES, PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR DAN PT BARITO PASIFIK LUMBER

Thesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen
Jurusan Ilmu-ilmu Sosial



diajukan oleh
Sri Mukartiningsih
18144/PS/MM/05

Kepada
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2008

**EVALUASI *GRAND STRATEGY*
KERJA SAMA ANTARA DUTCH STATE MINES,
PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR DAN
PT BARITO PASIFIK LUMBER**

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Sri Mukartiningsih
18144/PS/MM/05
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 07 Juni 2008
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 07 Juni 2008

Dosen Penguji I



Mas'ud Machfoedz, Prof., Dr., MBA.

Dosen Penguji II



Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc.

Dosen Pembimbing



Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 7 Juni 2008



Sri Mukartiningsih

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini merupakan kajian evaluasi *grand strategy* kerjasama antara Dutch State Mines, PT. Pupuk Kalimantan Timur dan PT. Barito Pasifik Lumber. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai derajat kesarjanaan Strata 2 pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini melibatkan berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis perlu menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah mendukung serta memberikan bantuan moril maupun materiil dalam bentuk dorongan semangat maupun sumbangan pemikiran, informasi, data, dan lain-lain. Dengan diiringi do'a, semoga Allah SWT membalas budi baik tersebut. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan tersebut, penulisan tesis ini tidak dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Untuk itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulusnya terutama kepada :

1. Bapak Dr. Agus Setiawan, M.Soc.Sc, selaku dosen pembimbing dalam penulisan tesis ini yang dengan penuh ketulusan telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan penulis sampai dengan selesainya tesis ini;
2. *Board of Directors* (BOD) Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada, seluruh dosen yang telah membuka pikiran penulis lewat transfer ilmu pengetahuan, dan seluruh staf dan karyawan yang telah berupaya memberikan kenyamanan selama penulis mengikuti pendidikan lewat pelayanan akademik yang diberikan;

3. Seluruh Dewan Direksi PT. Pupuk Kalimantan Timur, yang telah mendukung terselenggaranya Program Magister Manajemen Kelas Khusus Bontang angkatan I, sehingga kegiatan perkuliahan lancar sampai selesainya program ini;
4. Bapak Ir. Sutarman H.D., M.SiL, selaku Kakom Dalwas, Bapak Ir. Praharso, MSc. Ph.D, selaku Deputy Kakom Operasi yang telah memberikan dukungan motivasi untuk terselesainya penulisan tesis ini;
5. Mr. Jan Maarten Bosch, selaku Presiden Direktur PT. DSM KALTIM Melamine dan Ir. Indardi, selaku Manager Marketing dan Procurement, yang telah mengizinkan untuk menggunakan data sekunder yang bersifat bukan rahasia perusahaan;
6. Bapak Ir. Rusly selaku Kepala Departemen Dalpros yang telah memberikan dukungan semangat, serta kesediaanya untuk diwawancara, dalam kerangka memperoleh data sekunder penelitian ini;
7. Orang-orang tercinta disekeliling penulis, yang terhormat Bapak Sukarmin, Ibu mertua Hj. Alfiah dan Suami Muh Syahid Budiawan, SE, MM yang senantiasa mendukung dan memberikan do'a untuk kemajuan penulisan tesis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kelemahan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu penulis menghargai kritik dan saran masukan yang membangun untuk perbaikan tesis ini.

Yogyakarta, 7 Juni 2008

ttd

Sri Mukartiningsih

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRACT.....	vix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Pokok Permasalahan	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Batasan Penulisan	3
1.5. Manfaat Penelitian	4
1.6. Metodologi Penelitian	4
1.6.1. Teknik Pengumpulan Data	5
1.6.1.1. Studi Literatur	5
1.6.1.2. Survey Lapangan	5
1.6.2. Jenis Data yang diperlukan	6

	1.6.2.1. Data Primer	6
	1.6.2.2. Data Sekunder	6
1.7.	Metode Analisis	6
	1.7.1. Analisis kondisi perusahaan	6
	1.7.2. Analisis lingkungan internal perusahaan	7
	1.7.3. Analisis lingkungan eksternal perusahaan	7
	1.7.4. Analisis SWOT	8
	1.7.5. Analisis Grand Strategy	8
1.8.	Sistematika pembahasan	9
BAB II	LANDASAN TEORI	11
2.1.	Konsep Strategi	11
2.2.	Grand Strategy	12
2.3.	Strategi pertumbuhan perusahaan	23
2.4.	Strategi perusahaan untuk bersaing di pasar global	25
2.5.	Strategi persaingan industri	26
2.6.	Evaluasi strategi perusahaan	27
2.7.	Analisis lingkungan eksternal	29
2.8.	Analisis lingkungan internal	30
2.9.	Evaluasi Posisi dan Strategi Perusahaan..	32
	2.9.1. Analisis dengan SPACE matrix - Strategic Positioning and Evaluation	32
	2.9.2. Analisis keunggulan kompetitif dengan SWOT Matrix	33

	2.10. Evaluasi Keunggulan Kompetitif dengan 5 Forces Porter	34
BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
	3.1. Sejarah perkembangan perusahaan	37
	3.2. Visi dan Misi Perusahaan	44
	3.3. Lokasi Perusahaan	45
	3.4. Perkembangan Permodalan Perusahaan	45
	3.5. Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja Perusahaan	45
	3.6. Perkembangan Produksi Perusahaan	46
	3.7. Struktur Organisasi Perusahaan	46
	3.8. Kegiatan Pemasaran	46
	3.9. Data Pesaing PT. DSM KALTIM Melamine	48
	3.10. Strategi yang diterapkan oleh PT. DSM KALTIM Melamine	48
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
	4.1. Analisis lingkungan bisnis Perusahaan	50
	4.2. Analisis Grand Strategy	52
	4.3. Analisis lingkungan eksternal perusahaan	53
	4.4. Analisis lingkungan internal perusahaan	54
	4.5. Evaluasi Posisi dan Strategi Perusahaan.	60
	4.5.1. Analisis dengan SPACE matrix - Strategic Positioning and Evaluation	60
	4.5.2. Analisis dengan SWOT Matrix	65
	4.6. Evaluasi Keunggulan Kompetitif dengan 5 Forces Porter	70

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	76
	5.1. Kesimpulan	76
	5.2. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN		83

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 2.1. Strategi generik dan strategi utama menurut model Wheelen dan Hunger	16
Tabel 2.2. Startegi generik dan strategi utama menurut model Fred R. David	20
Tabel 2.3. Metode analisis strategi dengan <i>GE Matrix</i>	28
Tabel 3.1. <i>Historical highlights 1902 – today</i>	38
Tabel 3.2. Kapasitas produksi pabrik amoniak dan urea PT. Pupuk Kaltim	39
Tabel 3.3. Fasilitas pendukung di kawasan industri PT. Pupuk Kaltim	45
Tabel 3.4. Data pesaing PT. DSM KALTIM Melamine di Asia Pasifik	48
Tabel 4.1.a. Hasil evaluasi faktor eksternal dengan metode Analisis <i>EFE matrix</i> kondisi tahun 1990-an	56
Tabel 4.1.b. Hasil evaluasi faktor eksternal dengan metode analisis <i>EFE matrix</i> kondisi sekarang	57
Tabel 4.2.a. Hasil Evaluasi Faktor Internal dengan metode analisis <i>IFE matrix</i> kondisi tahun 1990-an	58
Tabel 4.2.b. Hasil Evaluasi Faktor Internal dengan metode analisis <i>IFE matrix</i> kondisi sekarang	59
Tabel 4.3.a. Hasil evaluasi <i>SPACE matrix</i> untuk posisi perusahaan kondisi tahun 990-an	61
Tabel 4.3.b. Hasil evaluasi <i>SPACE matrix</i> untuk posisi perusahaan kondisi sekarang	62

Tabel 4.4.a.	Hasil evaluasi <i>SWOT matrix</i> untuk posisi perusahaan ada tahun 1990-an	67
Tabel 4.4.b.	Hasil evaluasi <i>SWOT matrix</i> untuk posisi perusahaan pada kondisi sekarang	68
Tabel 4.5.	Hasil analisa rasio konsentrasi industri melamine di pasar Asia Pasifik	73

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. Urutan klasifikasi strategi berdasarkan tingkatan tugas	13
Gambar 2.2. Strategi pertumbuhan menurut Coulter	22
Gambar 2.3. Strategi pertumbuhan konsentrasi menurut Coulter	22
Gambar 2.4.. Key Success Factors	31
Gambar 2.5. Five Forces Porter	34
Gambar 3.1. Struktur organisasi PT. DKM	47
Gambar 4.1.a. Analisis posisi perusahaan dengan SPACE matrix kondisi tahun 1990-an	63
Gambar 4.1.b. Analisis posisi perusahaan dengan SPACE matrix kondisi sekarang	64
Gambar 4.2. Price Index natural gas, ammonia dan urea pada tahun 2006	71
Gambar 4.3. Price Index natural gas, ammonia dan urea pada tahun 2008	72

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran-1.1 Hasil wawancara dengan Ir. Rusly (karyawan PKT ex. DKM)	84
Lampiran-1.2. Hasil wawancara dengan Ir. Indardi (karyawan PKT penugasan DKM)	85

ABSTRACT

The objective of this research is to evaluate the grand strategy of business development in the global market through diversification in the form of joint venture among Dutch State Mines, PT. Pupuk Kalimantan Timur, and PT. Barito Pasifik Lumber. The goals are to review whether the joint venture is still profitable for each share holders and to evaluate whether the company condition is still having competitive advantages in the melamine industry.

The research was performed using the method of qualitative descriptive analysis where data was taken from both primary as well as secondary sources. Data gathering technique was done using literature study i.e. textbooks, journals, and articles as a support with respect to the problem being researched. Moreover, field survey was conducted directly to the research objects by observation and interview techniques.

Data analysis includes company business environment analysis, grand strategy analysis, external and internal environment analyses using EFE matrix and IFE matrix, evaluation of company strategy and position using SPACE matrix and SWOT matrix, and evaluation of advantage competitive condition using Five Forces Porter, which is supported by calculation of industrial concentration ratio of CR4 and CR8.

The result of business environment analysis shows that, in the 1990s the external conditions at that time was that DSM strategy, i.e. global market development towards Asia Pacific, was accurate. By looking at the current business environment, product and raw material prices, melamine demand in Asia Pacific, and referring to 2010 long term DSM strategy, it is recommended to implement profit strategy, followed by sell-out strategy that is a transition strategy towards product development strategy.

According to David (2005), evaluation on grand strategy of early DSM strategy shows that the strategy can be categorized as market development strategy, backward integration strategy and partial forward integration strategy, while according to Wheelen and Hunger (2000) it can be categorized as vertical concentration strategy and concentrated diversification growth strategy. Meanwhile referring to Coulter (2002) it can be categorized as concentrated development strategy, market development, and vertical backward as well as partial forward. Finally according to Porter (1998) it can be categorized as cost leadership.

Analysis using EFE matrix shows that average weighted value decreases from 3.5 to 1.9, this means company response from good to sufficient. While using IFE matrix the average weighted value was down from 3.45 to 3.05, this means good response to internal factor on 1990s as well as present condition, and there is only small change. On the other hand evaluation using SPACE matrix shows that the company position was shifted from aggressive to aggressive-tend-to-competitive. Evaluation using SWOT matrix reveals that in the 1990s the company implemented market development strategy, while company current condition is recommended to change to profit strategy, followed by sell-out strategy and product development strategy.

Results on Five Forces Porter analysis shows that revalry condition at the beginning was high, then changed lower due to various causes such as company exit market, low entry caused by barrier to high entry, power supplier, power buyer and low product substitute. Results on evaluation of industrial concentration ratio of the 1990s and current conditions point-outs that CR4 increases from 0.62 to 0.82 while CR8 increases from 0.93 to 0.94 but then decreases back to 0.92. This was caused by the existence of some market exit competitors.

Key words : *grand strategy, EFE & IFE matrix, SPACE & SWOT matrix, Five Forces Porter.*

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi *grand strategy* pengembangan bisnis di pasar global melalui diversifikasi dalam bentuk *joint venture* antara Dutch State Mines, PT.Pupuk Kalimantan Timur dan PT.Barito Pasifik Lumber masih menguntungkan bagi masing-masing pemegang saham dan mengevaluasi apakah kondisi perusahaan masih memiliki *competitive advantage* dalam industri melamine.

Metode penelitian dilakukan dengan analisis deskriptif kualitatif dan data diambil baik dari data primer maupun sekunder. Teknik pengumpulan data dengan studi literature melalui buku teks, jurnal, serta artikel sebagai bahan pendukung yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Selain itu survey lapangan langsung ke obyek penelitian dengan cara : *observasi* dan wawancara.

Analisis yang dilakukan meliputi: analisis lingkungan bisnis perusahaan, analisis *grand strategy*, analisis lingkungan eksternal dengan *EFE matrix* dan internal dengan *IFE matrix*, evaluasi posisi dan strategi perusahaan dengan *SPACE matrix* dan *SWOT matrix*, dan evaluasi kondisi *competitive advantage* dengan *Five Forces Porter*, yang didukung dengan perhitungan rasio konsentrasi industri CR4 dan CR8.

Hasil dari analisis lingkungan bisnis menunjukkan bahwa, tahun 1990-an, yang melihat kondisi eksternal saat itu maka strategi DSM yaitu pengembangan pasar global kearah Asia Pasifik adalah tepat. Kondisi lingkungan bisnis sekarang, harga bahan baku dan produk, *demand* melamine di Asia Pasifik, serta merujuk strategi DSM jangka panjang 2010 maka saat ini direkomendasikan menerapkan *profit strategy*, diikuti *sell out strategy* yang merupakan strategi transisi ke arah *product development strategy*.

Evaluasi *grand strategy* pada kondisi 1990-an, sesuai David (2005), *grand strategy* dikategorikan sebagai *market development strategy*, *backward integration strategy* dan *partial forward integration strategy*, sementara sesuai Wheelen dan Hunger (2000), dikategorikan sebagai *vertical concentration strategy* dan strategi pertumbuhan diversifikasi konsentrasi, selanjutnya sesuai Coulter (2002), dikategorikan sebagai strategi pengembangan konsentrasi, pengembangan pasar, dan *vertikal backward* maupun *partial forward*. Akhirnya sesuai Porter (1998), strategi dikategorikan kepemimpinan biaya.

Analisis dengan *EFE matrix* menunjukkan nilai tertimbang rata-rata turun dari 3.5 ke 1.9, yang berarti respon perusahaan terhadap perubahan eksternal awalnya baik, kemudian menjadi cukup. *IFE matrix* nilai tertimbang rata-rata turun dari 3.45 ke 3.05, yang berarti respon perusahaan terhadap perubahan internal baik, hanya terdapat sedikit penurunan pada kondisi sekarang. Evaluasi *SPACE matrix* menunjukkan bahwa posisi perusahaan bergeser dari agresif ke agresif mengarah kompetitif. Hasil evaluasi *SWOT matrix*, tahun 1990-an perusahaan menerapkan *market development strategy*, sedangkan kondisi sekarang perusahaan disarankan berubah ke *profit strategy*, diikuti *sell out strategy* dan *product development strategy*.

Hasil analisis *Five Forces Porter*, menunjukkan bahwa kondisi *rivalry* awalnya tinggi kemudian turun karena beberapa perusahaan *exit market*, *entry* rendah karena memiliki *barrier to entry* tinggi, *power supplier*, *power buyer* and *product substitute* rendah. Hasil evaluasi perbandingan rasio konsentrasi industri tahun 1990-an dengan kondisi sekarang menunjukkan CR4 meningkat dari 0.62 menjadi 0.82 sedangkan CR8



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Evaluasi grand strategy kerja sama antara Dutch State Mines, PT Pupuk Kalimantan Timur dan PT Barito Pasifik Lumber
MUKARTININGSIH, Sri, Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

naik dari 0.93 ke 0.94 kemudian turun lagi ke 0.92 . Hal ini disebabkan beberapa kompetitor *exit market*.

Kata kunci : *grand strategy, EFE & IFE matrix, SPACE & SWOT matrix, Five Forces Porter.*

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, metode analisis dan sistematika pembahasan. Adapun detail uraian sebagai berikut :

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dutch State Mines (DSM) adalah perusahaan petrokimia di Belanda yang berdiri tahun 1902. Pada periode tahun 1902-1989, perkembangan DSM dimulai sebagai perusahaan nasional. Kemudian tahun 1989 DSM melakukan privatisasi. Visi DSM menjadi perusahaan *world wide market leader*. Salah satu *Business Group (BG)* DSM adalah *DSM Melamine (DMM)*. Pada awalnya DMM hanya memiliki 2 *Business Unit (BU)* yaitu *DSM Melamine Limburg (DML)* dan *DSM Melamine America (DMA)*, yang saat itu memiliki area pasar di Eropa dan Amerika. Asia Pasifik adalah merupakan target yang sangat menarik jika dalam perkembangannya DSM mampu menguasai pasar global. Salah satu strategi DSM yaitu dengan melakukan diversifikasi kerjasama berbentuk *Joint Venture Corporation (JVC)* dengan PT. Pupuk Kalimantan Timur (PKT), dan PT. Barito Pasifik Lumber (BPL) dengan nama PT. DSM KALTIM Melamine (DKM), dimana share DSM, PKT, dan BPL masing-masing 60, 20 dan 20 %. DSM melihat peluang PKT yang memiliki kekuatan sumber daya untuk diajak kerja sama. Akhirnya dilakukan penandatanganan *joint venture agreement* pada tahun 2 Mei 1991. *Dismantling* pabrik melamine di Belanda dan dikirim ke Indonesia dilakukan tahun 1993. Kerjasama diversifikasi *joint venture* antara DSM, PKT, dan BPL diimplementasikan dengan realisasi komersial pada tahun 1997. Secara struktur organisasi,

pada saat ini *DMM* memiliki 3 *Business Unit (BU)* yaitu *DSM Melamine Limburg (DML)*, *DSM Melamine America (DMA)* dan *DSM KALTIM Melamine (DKM)*.

Keinginan meningkatkan *international market share* secara khusus di Asia Pasifik, memberikan konsekuensi perlunya peningkatan kapasitas pabrik. Tahun 2006 DKM mengajukan usulan ke pemegang saham untuk menaikkan kapasitas produksi dari 60 KT/tahun ke 70 KT/tahun. Pengaruh lingkungan eksternal yang sangat kuat diantaranya : kenaikan harga *natural gas (NG)*, yang secara otomatis meningkatkan harga pokok penjualan (HPP) melamine. Faktor eksternal lain yaitu adanya pesaing dari China. Pengaruh penetrasi melamine China yang memiliki strategi *low price-low quality* berdampak pada harga melamine cenderung turun. Strategi harga untuk DKM adalah *high price-high quality*. Kondisi inilah yang memaksa DKM untuk melakukan beberapa upaya untuk peningkatan *competitive advantage* di *internal Business Unit*, diantaranya dengan menaikkan kapasitas produksi, sehingga bisa bersaing dalam industri melamine.

Sampai saat ini usulan peningkatan kapasitas produksi belum terealisasi. Hal ini sangat menarik, penting perlu diteliti mengapa para pemegang saham belum menyetujui keinginan tersebut. Penelitian dilakukan dengan mengevaluasi *grand strategy* korporat DSM dan mengevaluasi *competitive advantage* pada tahun 1990-an saat DKM terbentuk dibandingkan dengan kondisi sekarang.

Kondisi tahun 1990-an didefinisikan sebagai periode antara tahun 1993 sampai dengan 2005, dimana tahun 1993 perusahaan mulai melakukan operasional bisnis sampai terjadi perubahan lingkungan bisnis yaitu tahun 2005. Sedangkan kondisi sekarang didefinisikan mulai tahun 2006 sampai tahun 2007-2008 (saat penelitian efektif dilakukan).

1.2. Pokok Permasalahan

Melihat perkembangan bisnis yang ada di *joint venture* DKM pada tahun 1990-an dibandingkan kondisi sekarang, terdapat beberapa faktor lingkungan eksternal penting yaitu strategi persaingan pasar dalam *global market*, kondisi sumber daya, dan kondisi pengaruh perubahan lingkungan eksternal yang mempengaruhi evolusi industri petrokimia, yang mempengaruhi *grand strategy* diversifikasi antara DSM, PKT dan BPL serta berpengaruh ke kondisi *competitive advantage*. Untuk itu penulis mengangkat permasalahan evaluasi *grand strategy* diversifikasi antara DSM, PKT dan BPL pada tahun 1990-an dibandingkan kondisi sekarang. Penelitian ini dianggap penting dan signifikan untuk mengetahui : **”Apakah *grand strategy* DSM yang berupa diversifikasi tersebut masih menguntungkan bagi masing-masing pemegang saham di waktu mendatang”**.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi *grand strategy* pengembangan bisnis di pasar global melalui diversifikasi dalam bentuk *joint venture* antara DSM, PKT dan BPL apakah masih menguntungkan bagi masing-masing pemegang saham dan mengevaluasi apakah kondisi perusahaan masih memiliki *competitive advantage* dalam industri melamine. Hasil penelitian diharapkan bisa dipakai sebagai salah satu masukan yang dapat dipertimbangan dalam pengambilan keputusan, sehingga diperoleh hasil keputusan strategik bisnis yang berkualitas.

1.4. Batasan Penulisan

Berhubung luasnya cakupan permasalahan, peneliti membatasi fokus cakupan penelitian sbb :

- a. Topik *corporate grand strategy* ditinjau dari keputusan strategik pengembangan bisnis korporat DSM.
- b. Topik kondisi perusahaan (DKM) yang ditinjau *competitive advantage* dalam industri melamine di Asia Pasifik.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat yang besar pada pihak-pihak terkait, sebagai berikut :

Secara khusus manfaat di sisi DSM, PKT maupun BPL yaitu mengevaluasi *grand strategy* diversifikasi dalam bentuk *joint venture* masih menguntungkan bagi masing-masing pemegang saham pada waktu yang akan datang serta mengevaluasi *grand strategy* pengembangan pasar global masih efektif. Hasil penelitian ini bisa sebagai salah satu masukan dalam pertimbangan pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kualitas keputusan stratejik yang dihasilkan.

Secara umum penelitian ini memberikan pengetahuan tentang pengembangan *global market strategy* dalam meningkatkan *competitive advantage* yang diterapkan di DKM dan bisa dijadikan referensi bagi perusahaan-perusahaan nasional Indonesia yang mulai dan berupaya meningkatkan keunggulan kompetitif dalam industrinya.

1.6. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode analisis deskriptif dan data diambil baik dari data primer maupun sekunder. Penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi *grand strategy* pengembangan bisnis di pasar global melalui diversifikasi

dalam *joint venture* antara DSM, PKT dan BPL masih menguntungkan bagi masing-masing pemegang saham dan mengevaluasi kondisi perusahaan apakah masih memiliki *competitive advantage* dalam industri melamine. Oleh karena itu, diperlukan data-data yang dapat mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

1.6.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1.6.1.1. Studi Literatur

Dilakukan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai strategi korporat, strategi bersaing dalam industri khususnya industri melamine, dengan melihat pada buku teks, jurnal, serta artikel sebagai bahan pendukung yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

1.6.1.2. Survey Lapangan

Penelitian yang dilakukan secara langsung ke obyek yang dijadikan penelitian untuk mendapatkan data-data secara kongkrit mengenai masalah yang akan dibahas. Data-data itu dikumpulkan dengan cara : (a) Pengamatan (*observasi*), yaitu kegiatan yang dilakukan dengan pengamatan, baik secara langsung maupun tidak langsung dan melakukan pencatatan secara sistematis terhadap hal-hal yang diteliti dan dibahas untuk melengkapi data yang diperlukan. (b) Wawancara yaitu cara penelitian dengan mengadakan wawancara mendalam atau tanya jawab secara langsung dengan pimpinan maupun karyawan perusahaan untuk menggali sedalam-dalamnya dan mendapat pengertian yang seluas-luasnya guna mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Sifatnya adalah informasi lisan dengan cara bertemu langsung di kantor yang bersangkutan.

1.6.2. Jenis Data yang diperlukan

1.6.2.1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya untuk pertama kali. Data ini diperoleh dengan cara studi lapangan langsung di PT. DSM KALTIM Melamine.

1.6.2.2. Data Sekunder, yaitu data yang bukan diusahakan sendiri oleh penulis. Dalam hal ini data diperoleh dari berbagai sumber data yang terkait dengan penelitian. Data sekunder terdiri dari: data internal, yaitu data yang tersedia di PT. DSM KALTIM Melamine tempat penelitian ini dilakukan. Data eksternal, yaitu data yang diperoleh dari sumber di luar PT. DSM KALTIM Melamine. Misalnya dari DSM, PT. Pupuk Kaltim baik diambil dari majalah, kontrak perjanjian, Rencana Jangka Panjang (RJP), internet/website dan sumber lainnya.

1.7. Metode Analisis

Berdasarkan data-data yang diperoleh, maka penulis dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif ini dilakukan dengan mengolah data-data yang diperoleh dari pihak manajemen perusahaan (internal) dan dari eksternal perusahaan. Adapun analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1.7.1. Analisis kondisi perusahaan

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum perusahaan, yaitu meliputi sejarah berdirinya perusahaan dan perkembangannya sampai dengan saat ini, visi, misi, tujuan perusahaan, nilai-nilai utama perusahaan, struktur organisasi perusahaan, strategi perusahaan yang ditempuh pada masa lalu dan saat ini, posisi perusahaan pada saat ini, serta keadaan yang dapat mendukung dan menghambat perkembangan perusahaan.

1.7.2. Analisis lingkungan internal perusahaan

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada dalam organisasi perusahaan sehingga perubahan yang terjadi di lingkungan ini mempunyai akibat langsung pada kinerja perusahaan. Salah satu hal yang dapat membedakan antara lingkungan internal dan eksternal adalah faktor-faktor yang ada dalam lingkungan internal bersifat dapat dikontrol oleh manajemen perusahaan. Lingkungan internal meliputi sumber daya yang merupakan bagian dari suatu proses bisnis perusahaan. Analisis lingkungan internal bertujuan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan antara lain melalui pembahasan tentang struktur organisasi, operasional, SDM, produk, dan pemasaran, serta aspek keuangan.

1.7.3. Analisis lingkungan eksternal perusahaan

Analisis lingkungan eksternal perusahaan membahas mengenai pengaruh eksternal perusahaan terhadap kinerja di dalam perusahaan tersebut. Dari hasil analisis ini diharapkan dapat diketahui peluang dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan ini dilakukan sebagai berikut:

1.7.3.1. Analisis lingkungan nasional dan global

Analisis ini membahas pengaruh lingkungan nasional dan global yang berpengaruh pada perusahaan. Lingkungan nasional dan global ini terdiri antara lain: faktor politik, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, hukum. Dengan menganalisis faktor-faktor ini, perusahaan diharapkan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan yang terjadi.

1.7.3.2. Analisis lingkungan industri

Analisis lingkungan industri dilakukan dengan lima kekuatan bersaing (*Five Forces Models*) Michael E. Porter (1998). Analisis ini meliputi variabel-variabel sebagai

berikut : persaingan (*rivalry*), kekuatan pemasok (*power of supplies*), kekuatan konsumen (*power of buyers*), produk pengganti (*product substitution*), dan hambatan untuk masuk ke dalam industri (*barrier to entry*). Dengan menganalisis lingkungan industri ini dapat diketahui relevansi lingkungan industri, yaitu mengidentifikasi perilaku lingkungan yang signifikan dalam persaingan dan pengaruhnya pada lingkungan industri perusahaan tersebut berada.

1.7.4. Analisis SWOT

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis yang dapat mendukung dalam penilaian posisi perusahaan. Analisis SWOT ini terdiri dari: (1) Kekuatan (*Strength*) adalah karakteristik perusahaan yang dapat berwujud skill, kompetensi, sumber daya, teknologi dan keunggulan kompetitif. (2) Kelemahan (*Weakness*) adalah karakteristik dimana perusahaan dinilai kurang atau lebih dibandingkan dengan para pesaingnya. (3) Kesempatan (*Opportunity*) adalah hal-hal yang dapat memberikan kemungkinan perusahaan untuk berkembang. (4) Ancaman (*Threats*) adalah hal-hal yang dapat membahayakan atau mengancam posisi perusahaan dalam persaingan. Selanjutnya hasil analisa SWOT digunakan untuk evaluasi *grand strategy* perusahaan (DSM) pada kondisi tahun 1990-an dan kondisi sekarang.

1.7.5. Analisis Grand Strategy

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah *grand strategy* yang diputuskan DSM yaitu diversifikasi dalam bentuk *joint venture* adalah keputusan strategis yang tepat dilakukan. Selain itu analisis dilakukan untuk melihat *grand strategy* tersebut apakah masih efektif pada saat ini.

1.8. Sistematika pembahasan

Untuk mendapat hasil yang terstruktur dan mempermudah dalam pembahasan tesis serta untuk memaparkan hasil penelitian, secara garis besar urutan dalam penulisan tesis adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama akan membahas latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, metode analisis dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab kedua akan membahas tentang teori dasar yang mendukung pemecahan permasalahan dalam penelitian ini. Dasar teori yang akan digunakan adalah analisis *grand strategy* perusahaan yang menggunakan SWOT untuk menganalisis apakah kerja sama tersebut layak untuk terus berkembang. Selain itu dasar teori tentang *industrial competitive advantage* yang akan dipakai untuk mengevaluasi tingkat kompetitif DKM dalam industri melamine di Asia Pasifik.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ketiga memuat tentang latar belakang perusahaan, visi dan misi DKM sebagai *joint venture* antara DSM, PKT dan BPL saat melakukan kerja sama dan kondisi sekarang. Selain itu juga akan disampaikan strategi perusahaan dalam upaya mewujudkan visi melalui

misi yang ada kedalam kegiatan-kegiatan guna meraih kesuksesan keunggulan kompetitif dalam industri melamine.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab keempat berisi analisis yang menguraikan hasil penelitian yang telah dilakukan beserta hasil-hasil perolehan data, analisis internal *IFE matrix*, analisis eksternal *EFE matrix*, analisis *SPACE matrix*, analisis *SWOT matrix*, serta analisa *Five Forces Porter* terhadap tingkat kompetitif DKM dalam yang akan memberikan masukan untuk pengambil keputusan dalam kerjasama *joint venture* antara DSM, PKT dan BPL.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima merupakan kesimpulan tentang hasil analisis *grand strategy* dan saran-saran yang diajukan kepada manajemen untuk pengambilan keputusan stratejik dalam upaya menghadapi, dan meningkatkan keunggulan kompetitif di persaingan dalam industrinya, pada waktu yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan strategi korporat dan strategi bisnis unit dalam persaingan industri, antara lain meliputi : konsep strategi, *grand strategy*, strategi pertumbuhan perusahaan, strategi perusahaan untuk bersaing di pasar global, strategi persaingan industri, evaluasi strategi, analisis eksternal, analisis internal, evaluasi dengan *SPACE matrix*, evaluasi dengan *SWOT matrix*, evaluasi keunggulan kompetitif dengan *Five Forces Porter*. Adapun uraian detail sebagai berikut :

2.1. Konsep Strategi

Thompson, at al. (2007), strategi didefinisikan sebagai rencana tindakan manajemen untuk menggerakkan dan mengoperasikan bisnis. Strategi merupakan cara bagaimana manajemen *intens* untuk mengembangkan bisnis, membangun loyalitas pelanggan dan rival mundur, membangun setiap aktifitas fungsi *supply-chain* beroperasi dengan baik, kinerja akan meningkat.

Menurut Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Umar (2005), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para top manajemen yang berfokus pada rencana jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan organisasi bisa tercapai. Menurut Hill dan Jones (1998) yang dikutip oleh Hendrawan (2003), strategi sebagai sesuatu yang bersifat rencana kedepan atau bersifat antisipatif (*forward-looking*), dan menurut Mintzberg (1994) strategi sebagai suatu pola yang bersifat reflektif (*backward-looking*).

Dalam definisi yang lebih luas, Hofer dan Schendel (1986), mengemukakan empat (4) komponen dalam strategi yaitu *scope*, *resources*, pengeralahan sumber daya (*deployment*), dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Sedangkan Mintsberg (1994) terdapat 5 definisi strategi yaitu *plan*, *patern*, *position*, *perspective* dan *play*. Pertama rencana (*plan*), strategi merupakan suatu perencanaan yang akan dilakukan yang memberi arah bagi tindakan-tindakan di masa depan. Kedua pola (*patern*), strategi merupakan perilaku yang konsisten antar waktu. Ketiga posisi (*position*), strategi merupakan penentuan posisi dalam konteks persaingan. Keempat perspektif (*perspective*) strategi merupakan bagaimana organisasi menjalankan kegiatannya. Kelima permainan (*play*), strategi merupakan kumpulan manuver untuk menjinakkan pihak lawan atau suatu cara yang dilakukan untuk mengecoh pesaing.

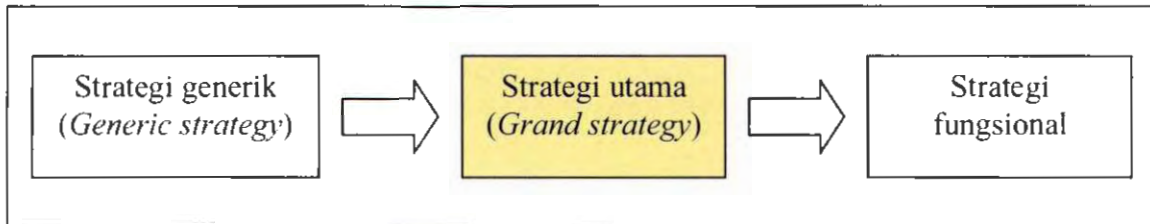
Menurut Pearce dan Robinson (1997), terdapat enam (6) ciri *strategic issue* yaitu membutuhkan keputusan manajemen puncak, melibatkan alokasi sumber daya yang cukup besar, menimbulkan dampak yang signifikan terhadap kemajuan organisasi, berkiblat kemasa depan, mengandung konsekuensi yang luas, dan perumusannya membutuhkan pertimbangan faktor-faktor di luar organisasi.

2.2. Grand Strategy

Menurut Umar (2005), klasifikasi strategi dibagi dalam 2 kategori yaitu sesuai jenis perusahaan dan sesuai tingkatan tugas. Klasifikasi strategi sesuai jenis perusahaan terdapat 2 macam, yaitu *strategy business unit* (SBU) dan strategi konglomerasi. Sedangkan klasifikasi strategi berdasar tingkatan tugas, berikut urutan klasifikasinya. Tingkat pertama strategi dasar, yang biasa disebut sebagai strategi generik (*generic strategy*). Kemudian strategi generik dijabarkan ke tingkat kedua yaitu strategi utama (*grand strategi*). Selanjutnya *grand*

strategy akan dijabarkan dalam tingkat ketiga yaitu strategi fungsional. Gambar 2.1. berikut adalah urutan klasifikasi strategi sesuai tingkatan tugasnya.

Gambar 2.1. Urutan klasifikasi strategi berdasarkan tingkatan tugas



Sumber : Umar (2005)

2.2.1. Strategi Generik

Strategi generik dikembangkan dengan 3 model yaitu pertama model Michael R. Porter, kedua model Wheelen dan Hunger, ketiga model Fred R. David.

2.2.1.1. Strategi Generik Model Michael R. Porter

Strategi generik model Porter (Porter, 1998), didefinisikan sebagai suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Menurut model Michael R. Porter (Porter, 1998), strategi untuk meningkatkan daya saing dalam industri terdapat (tiga) 3 macam strategi utama (*grand strategy*), meliputi strategi diferensiasi (*differentiation strategy*), strategi kepemimpinan biaya (*overall cost leadership strategy*) dan strategi fokus (*focus strategy*). Strategi diferensiasi, perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk yang unggul sehingga menghasilkan produk yang berbeda (unik) dibanding dengan yang lain. Strategi ini lebih memperhatikan pelanggan. Strategi kepemimpinan biaya, perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan menfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi dan riset dapat diturunkan. Strategi fokus, perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing.

2.2.1.2. Strategi Generik Model Wheelen dan Hunger

Strategi generik model Wheelen dan Hunger (Hunger, 2000), strategi generik dibagi tiga (3) macam strategi utama (*grand strategy*) yaitu strategi stabilitas (*stability strategy*), strategi ekspansi (*expantion strategy*) atau sering disebut strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi penciutan (*retrenchment strategy*). Strategi stabilitas menekankan pada bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ekspansi menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktifitas perusahaan meningkat. Strategi penciutan menekankan pada pengurangan produk yang dihasilkan atau pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan khususnya yang memiliki *cash flow* negatif. Penciutan dilakukan pada perusahaan yang mengalami penurunan (*decline*).

Strategi stabilitas, dilakukan untuk perusahaan yang berhasil dalam kompetisi industrinya. Ada empat (4) strategi utama yaitu : pertama, strategi istirahat (*pause strategy*) dimana strategi tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan bisa menata sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan yang sangat cepat. Kedua, strategi saspada (*proceed with caution strategy*) dimana perusahaan harus menjalankan bisnisnya dengan hati-hati, karena ada faktor-faktor eksternal penting. Ketiga, strategi tanpa perubahan (*no change strategy*) dimana perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti untuk mempertahankan bisnisnya. Keempat, strategi laba (*profit strategy*) dimana perusahaan lebih mengutamakan keuntungan walaupun risiko bisnis sangat tinggi, dan kadang merugikan pada jangka panjang. Strategi ini bersifat sangat sementara dan jangka pendek.

Strategi ekspansi atau pertumbuhan dibagi menjadi dua (2) yaitu pertama yaitu strategi konsentrasi (*concentration strategy*) dan strategi diversifikasi (*diversification strategy*). Dalam strategi konsentrasi perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua sumber daya yang ada.

Strategi konsentrasi terbagi dua (2) yaitu strategi konsentrasi horizontal (*horizontal concentration strategy*), bila dilakukan pendekatan internal segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, dengan *economic of scale* menjadi lebih besar. Bila dilakukan secara eksternal perusahaan bisa melakukan dengan akuisisi atau *joint venture* bersama perusahaan lain pada industri yang sama. Strategi konsentrasi vertikal (*vertical concentration strategy*), dilakukan dengan mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward vertical integration*) atau ke distributor (*forward vertical integration*).

Strategi pertumbuhan diversifikasi, perusahaan tumbuh dengan cara menambah produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi pertumbuhan diversifikasi dibagi dua (2) yaitu : pertama, strategi terpusat atau strategi bisnis unit (SBU), dimana perusahaan melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dan dilakukan dengan cara yang sama dengan produk sebelumnya. Kedua strategi konglomerasi, dimana perusahaan melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang sudah dimiliki sebelumnya.

Strategi penciutan dilakukan untuk perusahaan yang sedang mengalami posisi persaingan lemah dibandingkan dengan rival dalam industrinya. Strategi penciutan terdiri dari lima (5) cara yaitu pertama strategi *turnaround*, yang digunakan pada saat keunggulan

kompetitif perusahaan dalam industrinya menarik walaupun terdapat kesulitan yang belum kritis. Strategi menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional, yang pelaksanaannya terdiri dari 2 tahap yaitu mengurangi biaya-biaya perusahaan dan pengembangan program-program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah mengalami perampingan. Kedua strategi *captive company*, dimana aktifitas-aktifitas dari bagian tertentu kurang menarik dan diusahakan perbaikan, sehingga calon investor tertarik menginvestasikan dalam perusahaan tersebut. Ketiga strategi *sell out* atau *divestment*, dimana diperuntukkan bagi perusahaan yang sudah tidak lagi bisa bertahan dalam *captive company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan diupayakan harga saham tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan sudah merugi, sebaiknya perusahaan ditutup. Keempat strategi likuidasi (*liquidation strategy*), dilakukan bilamana perusahaan sudah tidak memiliki prospek lagi. Likuidasi lebih baik dilakukan sebelum perusahaan dinyatakan pailit, karena kondisi harga saham lebih baik. Kelima, strategi pailit (*bankruptcy strategy*). Strategi ini membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atau hutang perusahaan dan dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui.

Secara keseluruhan strategi model Wheelen dan Hunger (Hunger, 2000) dapat dirangkum pada tabel 2.1. berikut :

Tabel 2.1. Strategi generik dan strategi utama menurut model Wheelen dan Hunger

No	Strategi Generik	Strategi Utama (<i>Grand Strategy</i>)
1.	Strategi pertumbuhan (<i>growth strategy</i>)	a. Strategi pertumbuhan konsentrasi <ul style="list-style-type: none"> - Horizontal - Vertikal b. Strategi pertumbuhan diversifikasi <ul style="list-style-type: none"> - Terpusat - Konglomerasi

2.	Strategi stabilitas (<i>stability strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Strategi istirahat (<i>pause strategy</i>) b. Strategi tanpa perubahan (<i>no change strategy</i>) c. Strategi laba (<i>profit strategy</i>)
3.	Strategi penciutan (<i>retrenchment strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Strategi perubahan haluan (<i>turnaround strategy</i>) b. Strategi memikat perusahaan lain (<i>captive company strategy</i>) c. Strategi jual / tutup (<i>sell out/ divestment strategy</i>) d. Strategi pelepasan (<i>bankruptcy strategy</i>) atau strategi liquidasi (<i>liquidation strategy</i>)

Sumber : Umar (2005)

2.2.1.3. Strategi Generik Model Fred R. David

Menurut model Fred R. David (David, 2005), pada prinsipnya strategi generik dibagi menjadi empat (4) macam yaitu : strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan.

Pertama strategi integrasi (*integration strategy*) terdiri dari dua macam yaitu strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategy*), dimana strategi ini diharapkan perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap pemasok, distributor dan atau pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi. Strategi integrasi vertikal terbagi menjadi 3 strategi utama (*grand strategy*) yaitu : strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*), strategi integrasi ke belakang (*backward integration strategy*) dan strategi integrasi horizontal (*horizontal integration strategy*). *Forward integration strategy* menghendaki perusahaan mempunyai kemampuan besar dalam pengendalian distributor dan pengecer. Strategi ini biasanya digunakan untuk perusahaan yang mendapatkan banyak masalah dengan distribusi

barang, sehingga mengganggu stabilitas produksi padahal perusahaan mampu mengelola distribusi dengan sumber daya yang dimiliki. Selain itu alasan lainnya yaitu sektor distribusi memiliki prospek yang baik. *Backward integration strategy* merupakan strategi perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap bahan baku yang lebih baik. Biasanya strategi ini dilakukan bila pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan, kualitas bahan baku menurun. *Horizontal integration strategy* dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan, walau dengan memilikinya. Hal ini biasanya dilakukan untuk strategi pertumbuhan (*growth strategy*).

Strategi intensif (*intensive strategy*), dimana perusahaan perlu usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi perusahaan melalui produk yang ada. Strategi intensif dibagi menjadi 3 strategi utama (*grand strategy*) yaitu strategi pengembangan pasar (*market development strategy*), strategi pengembangan produk (*product development strategy*) dan strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*). *Market development strategy* dimaksudkan untuk memperkenalkan produk atau jasa ke daerah baru secara geografis. Dalam perspektif global, strategi ini untuk mengembangkan pangsa pasar. Kemampuan dalam jaringan distribusi, kelebihan kapasitas produksi merupakan peluang untuk strategi ini. *Product development strategy* bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa yang ada sekarang. Strategi ini cocok untuk produk yang memasuki tahapan jenuh, pesaing yang lebih kuat dalam produk yang ditawarkan, harga produk sejenis yang murah, dan untuk industri yang sedang tumbuh. Strategi ini memerlukan biaya yang besar untuk penelitian yang luas dan tajam. *Market penetration strategy* bertujuan untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini bisa

diimplementasikan sendiri atau bersama strategi lainnya untuk meningkatkan penjualan. Strategi ini biasa dilakukan untuk pasar yang belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun.

Strategi diversifikasi (*diversification strategy*), strategi ini focus pada penambahan produk-produk baru. Strategi diversifikasi dibagi menjadi 3 strategi utama, yaitu *concentric diversification strategy*, *horizontal diversification strategy* dan *conglomerate diversification strategy*. *Concentric diversification strategy* dilaksanakan dengan menambah produk atau jasa yang baru, tetapi saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Strategi ini biasa dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau terjadi penurunan (*decline*). *Horizontal diversification strategy* strategi dilakukan dengan menambah produk atau jasa layanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan. Strategi ini dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat, dan pada tahapan *mature*, distribusi produk baru ke pelanggan lancar. *Conglomerate diversification strategy* dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru yang tidak saling berhubungan. Strategi ini biasa dilakukan jika industri di sektor lama sudah jenuh, ada peluang untuk mengembangkan produk baru yang tidak berhubungan, memiliki sumber daya untuk memasuki industri produk baru.

Strategi bertahan (*defensive strategi*), dimana perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang besar yang mengarah ke kondisi pailit. Strategi bertahan dibagi menjadi empat (4) strategi utama yaitu strategi usaha patungan (*joint venture strategy*), strategi penciutan (*retrenchment strategy*), strategi penciutan usaha (*divestiture strategy*), dan strategi liquidasi (*liquidation strategy*). *Joint venture strategy* bisa

dipertimbangkan untuk perusahaan kondisi bertahan, dimana para pemegang saham tidak mau menanggung risiko usaha secara sendiri. *Retrenchment strategy*, strategi ini dilakukan dengan pengurangan atau penghematan biaya dan asset perusahaan, karena terjadi penurunan penjualan, laba perusahaan. Strategi ini biasa untuk perusahaan yang bisa bertahan pada pasar persaingannya. Strategi ini bisa dilakukan dengan menjual asset seperti tanah, bangunan untuk mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan *marginal business*, penutupan pabrik yang produknya sudah kuno, pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat. *Divestiture strategy* dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagian perusahaan. Strategi ini untuk mengganti aktifitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan diganti dengan aktifitas yang menguntungkan. *Liquidation strategy* dilakukan dengan menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini biasa digunakan untuk menutup perusahaan, jika perusahaan sudah tidak dapat lagi dipertahankan operasionalnya.

Secara ringkas strategi model Fred R. David (David, 2005) bisa dirangkum pada tabel 2.2. berikut :

Tabel 2.2. Strategi generik dan strategi utama menurut model Fred R. David

No	Strategi generik	Strategi utama (<i>grand strategy</i>)
1.	Strategi integrasi vertikal (<i>vertical integration strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi integrasi ke depan (<i>forward integration strategy</i>) - Strategi integrasi ke belakang (<i>backward intergration strategy</i>) - Strategi integrasi horizontal (<i>horizontal integration strategy</i>)
2.	Strategi intensif (<i>intensive strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi pengembangan pasar (<i>market development strategy</i>) - Strategi pengembangan produk (<i>product development strategy</i>)

		- Strategi penetrasi pasar (<i>market penetration strategy</i>)
3.	Strategi diversifikasi (<i>diversivication strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi diversifikasi konsentrik (<i>concentric diversivication strategy</i>) - Strategi diversifikasi konglomerasi (<i>conglomerate diversivication strategy</i>) - Strategi diversifikasi horizontal (<i>horizontal diversivication strategy</i>)
4.	Strategi bertahan (<i>divensive strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi usaha patungan (<i>joint venture strategy</i>) - Strategi pengurangan biaya (<i>retrechment strategy</i>) - Strategi pengurangan usaha (<i>divestiture strategy</i>) - Strategi likuidasi (<i>liquidation strategy</i>)

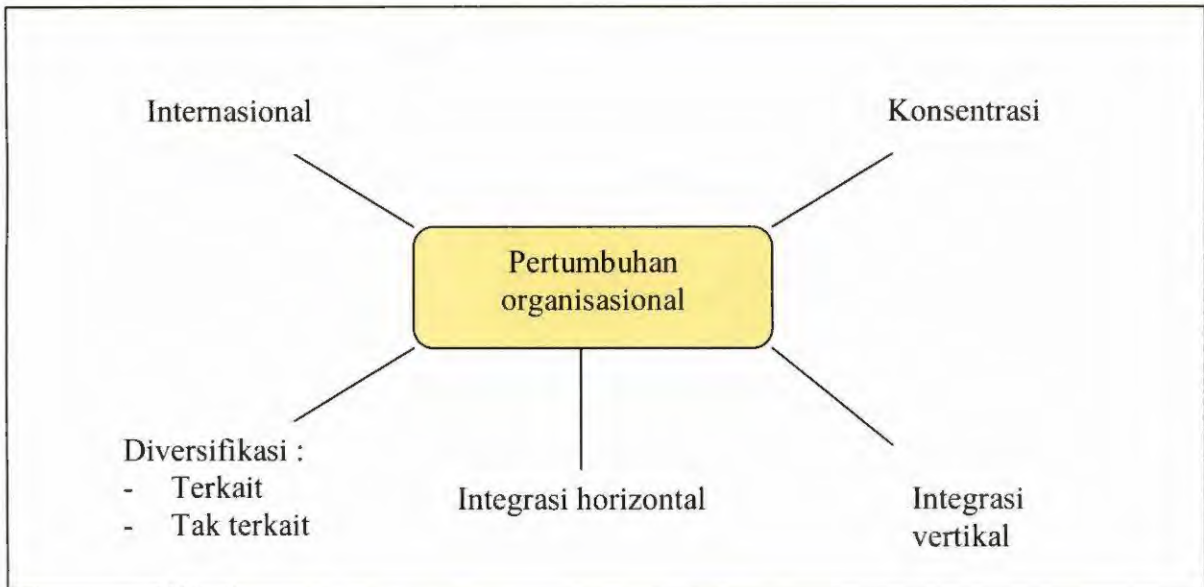
Sumber : Umar (2005)

2.3. Strategi pertumbuhan perusahaan

Kuncoro (2005), yang mengutip dari Coulter (2002:252-3), bahwa secara umum membagi strategi korporat menjadi 3 (tiga) yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi stabilitas (*stability strategy*) dan strategi pembaharuan (*renewal strategy*).

Strategi pertumbuhan, menekankan bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik seperti peningkatan omset, laba atau kinerja lainnya. Beberapa kemungkinan strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan meliputi : strategi konsentrasi, strategi integrasi vertikal dan horizontal, strategi diversifikasi baik terkait atau tak terkait dan strategi internasional. Secara umum strategi pertumbuhan dirangkum pada gambar 2.2. sebagai berikut :

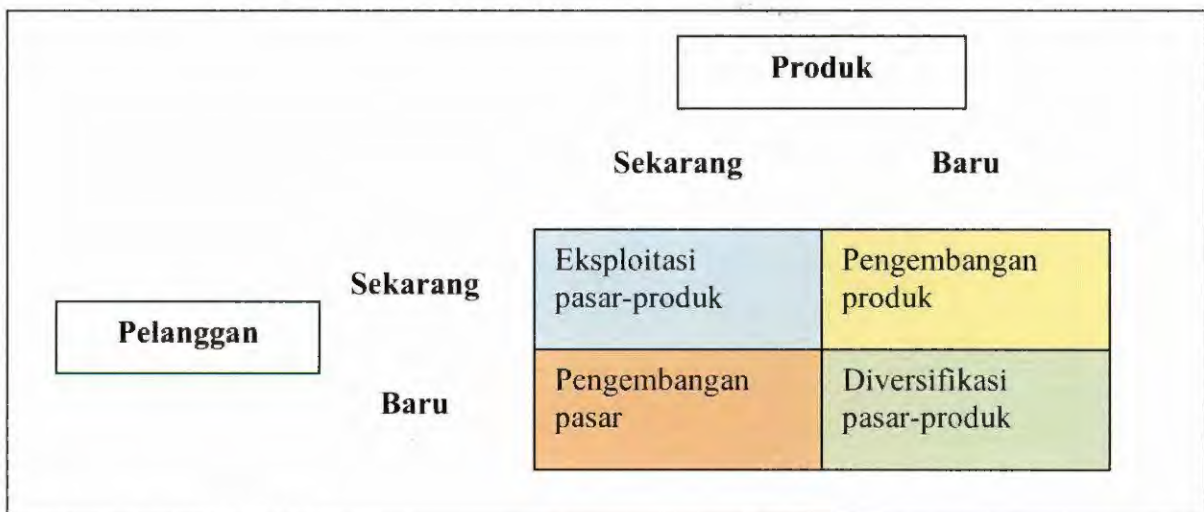
Gambar 2.2. Strategi pertumbuhan menurut Coulter.



Sumber : Coulter (2002:254)

Strategi konsentrasi merupakan strategi pertumbuhan, dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Organisasi tetap fokus pada bisnis intinya. Menurut Coulter (2002:254), ada empat strategi pertumbuhan konsentrasi pada gambar 2.3. berikut:

Gambar 2.3. Strategi pertumbuhan konsentrasi menurut Coulter



Sumber : Coulter (2002:254)

Strategi pengembangan integrasi vertikal, perusahaan berusaha mengembangkan kendali ke arah input (*backward*) atau ke arah output (*forward*) atau kedua-duanya. Menurut Coulter (2002), maka kelebihan strategi vertikal yaitu mengurangi biaya penjualan dan pembelian, memperbaiki koordinasi antar fungsi dan kapabilitas, dan melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi. Sedangkan kekurangannya yaitu mengurangi fleksibilitas, karena terkunci dalam produk dan teknologi, kesulitan dalam mengintegrasikan bermacam operasi, dan beban finansial tinggi ketika memulai bisnis. Strategi pengembangan integrasi horizontal, perusahaan memperluas operasi perusahaan dengan menggabungkan perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Strategi pengembangan diversifikasi merupakan strategi pengembangan sebuah korporasi dengan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang lain. Diversifikasi merupakan segala bentuk perpindahan dalam industri berbeda baik itu terkait atau tidak terkait. Strategi diversifikasi terkait, dimana pengembangan korporat ke arah industri lain yang masih terkait. Sedangkan strategi diversifikasi tidak terkait, pengembangan korporat ke arah operasional industri yang sama sekali berbeda dari yang ada. Menurut Penrose (1959), pertumbuhan diversifikasi didorong dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Perusahaan yang tidak mampu mencapai pertumbuhan yang *profitable*, mendukung dilakukannya diversifikasi (Thompson at al. 2007). Ada 4 cara dimana perusahaan akan menjadi kandidat utama untuk diversifikasi, yaitu : saat terdapat peluang untuk ekspansi industri dimana teknologi dan produk pengganti ada dalam bisnis nya; saat dapat meningkatkan kompetensi dan kapabilitas eksisting dengan ekspansi ke bisnis dimana *resources* yang sama ini akan memperkuat *key success faktor (KSF)* dan aset kompetitif yang bernilai; saat diversifikasi ke *related-business* memberi peluang baru untuk reduksi biaya.

Related-diversification strategy dilakukan dengan alasan bahwa memasuki diversifikasi dalam bisnis yang memiliki rantai nilai (*value chains*) yang sangat bernilai secara kompetitif sebagai *strategic fits* dengan rantai nilai bisnis yang ada sekarang. Tipe *strategic-fits* meliputi: *manufacturing activities, supply-chain activities, managerial* dan *administrative support activities*.

Beberapa alasan perusahaan untuk melakukan strategi diversifikasi yaitu tidak ada lagi pertumbuhan, *survival strategy*, adanya peluang untuk ekspansi di unit bisnis lain, mengurangi biaya bisnis inti dengan diversifikasi, memiliki *brand name* yang kuat untuk diversifikasi. Bagi perusahaan yang memiliki nama brand yang kuat dan terkenal, dapat ditransfer ke produk bisnis lainnya dan digunakan mendorong meningkatkan *sales* dan *profit*. Perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi, dapat memperoleh beberapa keuntungan, yaitu memperoleh keuntungan keunggulan bersaing, terjadi *transfer skill*, biaya operasional lebih rendah, penggunaan nama produk *common brand*, kemampuan kompetisi lebih kuat, mendistribusi risiko investor dengan basis lebih luas, mencapai kinerja konsolidasi lebih besar dibandingkan beroperasi bisnis individual.

Secara umum pemilihan pengembangan perusahaan diversifikasi dalam bentuk *joint venture*, memiliki beberapa keuntungan, yaitu risiko terdistribusi, penggabungan kompetensi dari kedua belah pihak membentuk *competitive strength*, cara untuk memperoleh jalan memasuki pasar global. Kecuali itu keuntungan lainnya bisa memperoleh partner negara asing yang diperlukan untuk hambatan tarif dan kuota import, penawaran kemampuan lokal, yang meliputi kondisi pasar, faktor-faktor kebiasaan dan budaya, kebiasaan konsumsi pelanggan, akses ke distribusi.

Strategi pengembangan internasional dilakukan adanya dua (2) pendorong yaitu internal dan eksternal. Globalisasi adalah salah satu faktor eksternal terbesar yang mendorong perusahaan yang memiliki peluang bisnis internasional akan melakukan pengembangan bisnisnya.

2.4. Strategi perusahaan untuk bersaing di pasar global

Sekitar tahun 1990-an hubungan bisnis dilakukan semakin mengglobal. Perusahaan melihat globalisasi lebih ditinjau sebagai peluang bisnis. Peluang pasar merupakan faktor utama yang diperlukan untuk menyusun strategi bersaing di pasar internasional. Ditinjau dari jenis aktifitasnya, bisnis internasional terdapat 4 kategori yaitu (1) Perdagangan luar negeri yang meliputi ekspor dan import; (2) Perdagangan jasa seperti asuransi, perbankan, hotel; (3) Investasi portofolio, pembelian saham/obligasi oleh orang/perusahaan asing, dan (4) Investasi asing langsung atau penanaman modal asing (PMA).

Menurut Higgin dan Vincze (1994), penggolongan bisnis internasional berdasarkan tahapan evolusioner perkembangan perusahaan. Perusahaan tidak mungkin tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan multinasional atau global dalam tempo semalam.

Menurut Thompson, et al. (2007), bersaing pada skala global dilakukan setelah perusahaan beroperasi dengan baik di beberapa benua. Ditinjau dari kecepatan ekspansinya, perusahaan bisa dikategorikan dalam strategi pasar global (Thompson at al. 2007), karena persaingan secara *head to head*, posisi kompetitif perusahaan disuatu negara sangat mempengaruhi tingkat kompetitif di negara lain, daya saing seluruh perusahaan dihasilkan dari kegiatan operasional dan posisi globalnya.

Thompson, at al., 2007, ada 4 *strategic issues*, yang harus dipenuhi perusahaan : *customize offering* atau standarisasi produk secara *worldwide*, strategi dasar kompetisi yang

sama diseluruh negara, mencari lokasi yang memiliki keunggulan yang terbesar terhadap bahan baku, SDM yang handal dalam proses, fasilitas produksi, pusat-pusat distribusi, dan customer services, mentransfer kekuatan dan kapabilitas perusahaan yang lebih efisien diantara negara sehingga menghasilkan daya saing industri yang lebih tinggi.

2.5. Strategi persaingan industri

Persaingan yang terjadi di industri melamine sangat tinggi bahkan agak mendekati hiperkompetisi. (Kuncoro, 2005) dalam persaingan hiperkompetisi tingkat kompetisi intensif dan terus menerus meningkat muncul akibat manuver strategis para pelaku bisnis, yang penuh langkah inovatif.

Persaingan adalah keadaan dimana organisasi/ perusahaan saling berlomba/berperang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Intensitas persaingan tergantung beberapa faktor. Lima kekuatan persaingan (*Five Forces Models*) Michael E. Porter (1998: Bab1) digunakan dalam menganalisa lingkungan persaingan industri, meliputi : persaingan antar pesaing (*rivalry among competitor*), ancaman memasuki pasar bagi pendatang baru (*threat of entry*), ancaman barang substitusi (*threat of substitution*), daya tawar penjual (*bargaining power of supplier*), daya tawar pembeli (*bargaining power of buyer*).

Untuk meraih keunggulan kompetitif Kuncoro (2005), terdapat 3 model konsep dasar, yaitu model *Industrial Organization (I/O)*, model *Resources-Based View (RBV)*, dan model gerilya. Model I/O memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal. Menurut Porter (1998), untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif diperlukan analisis kekuatan eksternal, yang akan sebagai dasar pengambilan keputusan strategik, sehingga perusahaan memperoleh penghasilan diatas rata-rata industri (*above average return*). Kuncoro (2007) model I/O dengan pendekatan *Structure-Conduct-*

Performance (SCP), digunakan untuk melakukan analisis struktur kekuatan bersaing dalam industri dan analisis kluster.

Model *RBV* memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang bernilai, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing. Pada model ini perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif jika perusahaan memiliki aset dan kapabilitas yang unik dan sesuai untuk strategi bisnisnya.

Sedangkan model gerilya, keunggulan kompetitif perusahaan hanya bersifat sementara. Faktor-faktor lingkungan, seperti teknologi, kestabilan pasar sangat dominan mempengaruhi perubahan secara terus menerus, radikal dan revolusioner. Pada industri dengan persaingan intensif (bahkan hiperkompetisi), *life cycle product* sangat cepat, strategi tetap *survive* dalam menghadapi badai. Pemain industri dengan kondisi ini harus inovatif, agresif, fleksible agar dapat bergerak lebih cepat.

2.6. Evaluasi strategi perusahaan.

Menurut Thompson, et al. (2007), penyusunan (*crafting*) strategi menunjukkan komitmen terhadap suatu set rencana tindakan manajerial dalam mengembangkan bisnisnya. Pada perusahaan, *crafting strategy* ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi strategi korporat. Hasil evaluasi berupa kondisi posisi perusahaan saat itu, dan rekomendasi arah bisnis kedepannya. Beberapa teknik evaluasi strategi perusahaan dapat digunakan antara lain :

2.6.1. Teknik penentuan strategi Model Michael R. Porter

Menurut Porter (1998), untuk teknik penentuan strategi utama perusahaan (*grand strategy*) dalam industrinya dilakukan dengan pendekatan beberapa dimensi strategi persaingan antara lain, spesialisasi, identitas merek, seleksi *channel*, mutu produk, kepeloporan teknologi, integrasi vertikal, posisi biaya, layanan, kebijakan harga, leverage,

hubungan dengan perusahaan induk, hubungan dengan pemerintah. Dengan mengambil beberapa dimensi signifikan yang ada pada perusahaan tersebut, Porter menggunakan matrik untuk menentukan teknik penentuan strategi perusahaan.

2.6.2. Teknik penentuan strategi Model Wheelen dan Hunger

Teknik penentuan strategi adalah dengan pendekatan *matrix*, yang biasa disebut *General Electric (GE) matrix*, dimana data yang diperlukan adalah : Untuk kolom data kekuatan bisnis perusahaan atau posisi bersaing perusahaan. Nilai posisi terbagi 3 yaitu : kuat, sedang dan lemah. Untuk basis data daya tarik produk di pasar industrinya, dimana data dibagi dalam 3 tingkat yaitu : tinggi, biasa dan rendah. Berikut tabel 2.3. metode analisis strategi dengan *GE matrix* :

Tabel 2.3. Metode analisis strategi dengan *GE matrix*

		Kekuatan Bisnis / Posisi Persaingan		
		Kuat	Biasa	Lemah
Kemenarikan Industri	Tinggi	1. Pertumbuhan - Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. Pertumbuhan - Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. Pengurangan - Turnaround
	Sedang	4. Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	5. Tambuh - Konsentrasi melalui integrasi horizontal Stabilitas - Tidak berubah - Profit	6. Pengurangan - Captive Company - Selling Out
	Rendah	7. Pertumbuhan - Diversifikasi konsentrik	8. Pertumbuhan - Diversifikasi konglomerasi	9. Pengurangan - Bankruptcy - Liquidation.

Sumber : Umar (2005)

2.6.3. Teknik penentuan strategi model Fred R. David

Menurut Fred R. David (David, 2005), cara menentukan strategi utama dengan 3 tahap kerangka kerja dan model analisisnya dengan *matrix*. Tahap-1 disebut *input stage*. Dari kerangka kerja formulasi strategi ini terdiri dari 3 macam matrik, yaitu *EFE matrix*, *IFE matrix* dan *CP matrix*. Ketiga *matrix* tersebut disebut *input stage*, karena bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk formulasi strategi. Tahap-2 disebut *matching stage*, berfokus untuk membentuk strategi alternative yang dapat dilaksanakan dengan penggabungan faktor-faktor eksternal dan internal. Teknik-teknik pada tahap-2 terdiri dari *SWOT matrix*, *SPACE matrix*, *BCG matrix*, *IE matrix* dan *grand strategy matrix*. Tahap-3 disebut *decision stage*, dengan teknik *Quantitative Strategic Planning (QSPM)* atau *QSPM matrix*, menggunakan input dari tahap-1 untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap-2 yang dapat diimplementasikan, sehingga memberikan basis obyektif pada pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

2.7. Analisis lingkungan eksternal

Menurut David (2005), analisis industri terhadap faktor-faktor eksternal dengan analisis *EFE matrix (External Factor Evaluation)*. Adapun faktor eksternal meliputi : ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan persaingan. Ada 5 tahapan untuk analisis *EFE matrix* yaitu :

1. Buat daftar lima (5) faktor eksternal kunci perusahaan yang dominan, kelompokkan dalam peluang dan ancaman. Faktor eksternal kunci (*Key Success Factor-KSF*) dapat merujuk dari Thompson, et al (2007), gambar 2.4.

2. Lakukan pembobotan masing-masing faktor eksternal dari 0 sampai 1 (0=tidak penting, 1=paling penting).
3. Lakukan pemeringkatan 1 sampai 4 (1=*response* jelek, 2=*response* rata-rata, 3=*response* diatas rata-rata, 4=*response* sangat bagus) untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat itu dalam menanggapi (*response*) faktor tersebut.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari semua faktor eksternal kunci baik dari peluang maupun ancaman, untuk menentukan total nilai tertimbang perusahaan. Total nilai berkisar antara 1 sampai 4, dimana nilai 4 artinya perusahaan sangat baik dalam menanggapi peluang dan ancaman. Sedangkan 1 artinya perusahaan tidak memanfaatkan peluang dan tidak menghindari ancaman eksternal.

2.8. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal akan menggali sumber-sumber keunggulan kompetitif dimana perusahaan dapat *outperform* terhadap *rival* dalam industrinya. Menurut David (2005), analisis faktor lingkungan internal dapat dilakukan dengan *IFE matrix* (*Internal Factor Evaluation*). Analisa dilakukan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Lima tahapan analisis *IFE matrix* yang dilakukan mirip dengan analisis eksternal *EFE matrix*.

Gambar-2.4. Key Success Factors

Table 3.3 Common Types of Industry Key Success Factors

Technology-related KSFs	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise in a particular technology or in scientific research (important in pharmaceuticals, Internet applications, mobile communications, and most high-tech industries) • Proven ability to improve production processes (important in industries where advancing technology opens the way for higher manufacturing efficiency and lower production costs)
Manufacturing-related KSFs	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to achieve scale economies and/or capture learning/experience curve effects (important to achieving low production costs) • Quality control know-how (important in industries where customers insist on product reliability) • High utilization of fixed assets (important in capital-intensive, high-fixed-cost industries) • Access to attractive supplies of skilled labor • High labor productivity (important for items with high labor content) • Low-cost product design and engineering (reduces manufacturing costs) • Ability to manufacture or assemble products that are customized to buyer specifications
Distribution-related KSFs	<ul style="list-style-type: none"> • A strong network of wholesale distributors/dealers • Strong direct sales capabilities via the Internet and/or having company-owned retail outlets • Ability to secure favorable display space on retailer shelves
Marketing-related KSFs	<ul style="list-style-type: none"> • Breadth of product line and product selection • A well-known and well-respected brand name • Fast, accurate technical assistance • Courteous, personalized customer service • Accurate filling of buyer orders (few back orders or mistakes) • Customer guarantees and warranties (important in mail-order and online retailing, big-ticket purchases, new product introductions) • Clever advertising
Skills and capability-related KSFs	<ul style="list-style-type: none"> • A talented workforce (important in professional services like accounting and investment banking) • National or global distribution capabilities • Product innovation capabilities (important in industries where rivals are racing to be first-to-market with new product attributes or performance features) • Design expertise (important in fashion and apparel industries) • Short delivery time capability • Supply chain management capabilities • Strong e-commerce capabilities—a user-friendly Web site and/or skills in using Internet technology applications to streamline internal operations
Other types of KSFs	<ul style="list-style-type: none"> • Overall low costs (not just in manufacturing) so as to be able to meet customer expectations of low price • Convenient locations (important in many retailing businesses) • Ability to provide fast, convenient after-the-sale repairs and service • A strong balance sheet and access to financial capital (important in newly emerging industries with high degrees of business risk and in capital-intensive industries) • Patent protection

Sumber : Thompson, at al. (2007)

2.9. Evaluasi Posisi dan Strategi Perusahaan.

Seperti telah dijabarkan pada 2.6.3, evaluasi posisi perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu : *SWOT matrix*, *SPACE matrix*, *BCG matrix*, *IE matrix* dan *grand strategy matrix*.

2.6.3.4 Evaluasi dengan *SPACE matrix*

Menurut David (2005), pada tahap kedua yaitu *matching*, evaluasi yang dilakukan adalah dengan Matrik Evaluasi Posisi dan Tindakan (*SPACE Matrix*). Langkah-langkah untuk menyelesaikan *SPACE Matrix* :

1. Pilih beberapa variable untuk kekuatan keuangan (FS), kekuatan keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS).
2. Lakukan penilaian untuk masing-masing variable FS dan IS dengan kisaran antara (1=terburuk) dan (6=terbaik). Dan beri nilai (-1=terbaik) dan (-6=terburuk) untuk variable ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, ES dan CA, dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada setiap variable, kemudian dibagi dengan jumlah variable.
4. Tempatkan nilai rata-rata FS, IS, ES dan CA pada sumbu yang sesuai dalam *SPACE matrix*.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y.
6. Gambar vektor arah dari titik asal *SPACE matrix* melalui titik perpotongan yang baru. Vektor mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi : agresif, kompetitif, defensif atau konserfatif.

2.6.3.5 Evaluasi keunggulan kompetitif dengan *SWOT matrix*

David (2005), menggunakan *SWOT matrix* sebagai alat untuk mengembangkan empat strategi : SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths - Threats*) dan WT (*Weakness-Threats*).

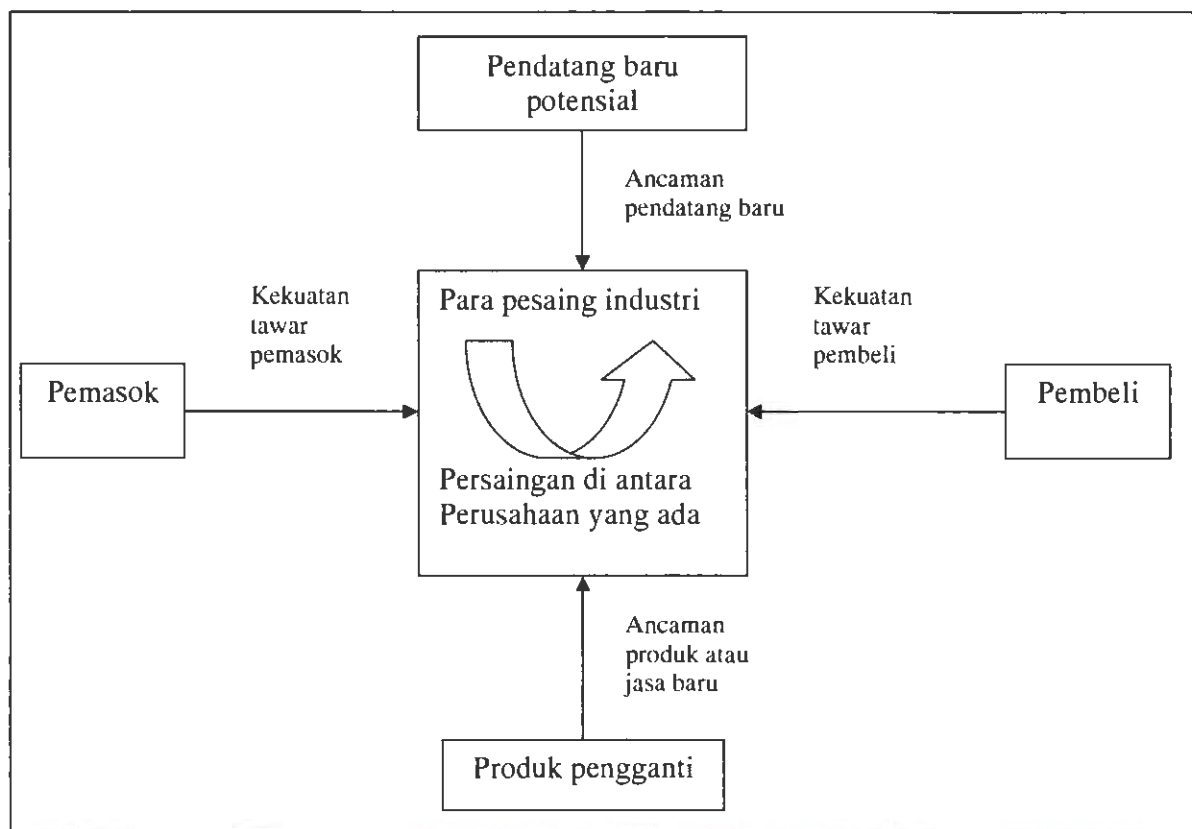
Strategi SO menggunakan kekuatan internal organisasi perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengurangi ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Langkah-langkah untuk menyelesaikan *SWOT matrix* :

1. Tetapkan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tetapkan ancaman eksternal kunci perusahaan.
3. Tetapkan kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Tetapkan kelemahan internal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat sebagai hasil strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat sebagai hasil strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat sebagai hasil strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat sebagai hasil strategi WT.

2.10 Evaluasi keunggulan kompetitif dengan model *Five Forces Porter*

Sesuai Porter (1998: Bab1), model 5 kekuatan (*Five Forces Model*) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri (lihat gambar 2.5). Industri didefinisikan sebagai suatu kelompok perusahaan yang memproduksi produk atau jasa yang sama atau barang pengganti yang dekat. Lima kekuatan persaingan meliputi : persaingan antar pesaing dalam industri yang sama (*rivalry among competitors*), ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru (*threat of entry*), ancaman barang substitusi (*threat of substitutions*), daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), daya tawar penjual (*bargaining power of suppliers*).

Gambar 2.5 Five Forces Porter



Sumber : Porter (1998)

Menurut Porter (1998), faktor persaingan antar pesaing dalam industri ini yang memainkan peranan penting dalam persaingan industri. Beberapa faktor yang mempengaruhi intensitas persaingan yaitu : pertumbuhan industri, biaya tetap dan biaya penyimpanan, diferensiasi produk, identitas merek, biaya pengalihan ke produk lain, konsentrasi dan keseimbangan, informasi yang kompleks, keberagaman pesaing, halangan keluar.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pendatang baru dalam memasuki industri yaitu : skala ekonomi, diferensiasi produk, identitas merek, biaya pengalihan, kebutuhan modal, akses terhadap distribusi, keunggulan biaya absolut, kebijakan pemerintah, reaksi pesaing. Secara makro, *entry* pendatang baru akan membuat persaingan menjadi ketat. Secara empiris dalam struktur industri terdapat 2 indikator konsentrasi perusahaan yaitu rasio konsentrasi dan Indeks Herfindahl-Hirschman (IHH). Rasio konsentrasi yang umum digunakan adalah CR4 dan CR8. Berdasarkan analisis standar dalam ekonomi industri, struktur industri dikatakan oligopoli bila 4 perusahaan terbesar menguasai minimal 40% pangsa pasar penjualan industri tersebut (Kuncoro, et al., 1997: Bab 22). Menurut Stigler (Kuncoro, 2007), suatu industri dikatakan berstruktur oligopoli bila mempunyai konsentrasi industri lebih dari 60%.

Barang substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Beberapa faktor yang merupakan ancaman barang substitusi yaitu : harga relatif dalam kinerja barang substitusi, biaya pengalihan, kecenderungan pembeli untuk menstubsititisi produk.

Kekuatan tawar pembeli dipengaruhi beberapa faktor diantaranya pangsa pembeli yang besar, biaya pengalihan produk, banyak produk substitusi, tidak ada diferensiasi produk.

Kekuatan tawar penjual sangat dipengaruhi beberapa faktor meliputi : industri pemasok, produk pemasok memiliki substitusi, pembeli bukan merupakan pelanggan penting pemasok, produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli, produk pemasok didiferensiasi, produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi, pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab III ini akan menguraikan gambaran umum perusahaan untuk mendukung evaluasi *grand strategy* pengembangan perusahaan serta evaluasi keunggulan kompetitif. Gambaran umum perusahaan meliputi : sejarah perkembangan perusahaan (DSM), visi dan strategi perusahaan, lokasi perusahaan, perkembangan pemodal perusahaan, perkembangan tenaga kerja, perkembangan produksi, struktur organisasi, kegiatan pemasaran, pesaing perusahaan, strategi yang diterapkan di DKM. Detail uraian sebagai berikut :

3.1. Sejarah perkembangan perusahaan

Dutch State Mines (DSM) adalah perusahaan induk PT. DSM KALTIM Melamine (DKM). DSM berdiri tahun 1902, merupakan perusahaan petrokimia. Pada awalnya industri berbasis batubara, kemudian berubah basis gas alam. Pada periode tahun 1902-1989 DSM sebagai perusahaan nasional. Tahun 1989 DSM melakukan privatisasi (*publicly listing*).

Evolusi industri sangat terlihat, dari industri berbasis batubara, bergeser ke petrokimia berbasis gas alam, kemudian adanya tuntutan eksternal tentang *green industry*, serta tuntutan internal tentang pertumbuhan bisnis, maka DSM dengan Tripple P (*Planet, People, dan Profit*), maka dalam perkembangan selanjutnya DSM sering mengakuisisi perusahaan lainnya seperti perusahaan *fine chemical*, nutrisi, dan farmasi, serta menjual perusahaan yang dinilai kurang menguntungkan, serta tidak sesuai dengan Tripple P *values*. Adapun detail sejarah DSM diuraikan pada tabel 3.1.

Tabel-3.1. *Historical highlights 1902 – today*

Tahun	Keputusan strategik DSM
1902-1928	Coal Industry
1928- next	Start Petrochemical Industry based Natural Gas
1969	Organization split up into six divisions
1983	Foundation of DSM Resins
1987	Mengakuisisi Andeno
1989	Perubahan Perusahaan Nasional ke Private (publicly listed company)
1989	Mengakuisisi Copolymer Rubber & Chemical Corporation di US
1991	Mengakuisisi ACF Chemie
1993	Mengakuisisi Fine Chemical of Bristol-Myers Squibb
1997	Mengakuisisi Vestolen di Gelsenkirchen, Germany
1998	Menjual Curver to Rubbermaid Inc.
1998	Mengakuisisi Gist-Brocades.
1998	Integrasi Gist-Brocades ke Life Science Products Cluster
2000	Mengakuisisi Catalyca Pharmaceutical di US
2001	Menjual DSM Engineering Plastic Products ke Quadrant
2002	Menjual DSM Petrochemicals ke SABIC
2002	DSM celebrates 100th anniversary
2002	DSM is given title of 'Royal'
2003	Mengakuisisi Roche Vitamins & Fine Chemicals Division
2005	Mengakuisisi NeoResins.
2005	Menjual DSM Bakery Ingredients to Gilde Investment Management
2005-2010	New DSM Strategy : mempercepat growth, innovation, portofolio quality
2006	Menjual Iodine Business ke Sociedad Quimica y Menera de Chile (SQM)
2006	Holland Sweetener Company keluar dari bisnis Aspartame
2006	DSM memperkuat posisi dalam weight management dengan mengakuisisi Lipid Technologies Provider AB
2007	Mengakuisisi Pentapharm Holding Ltd

Sumber : www.dsm.com

Visi DSM menjadi perusahaan *world wide market leader*. Salah satu *Business Group* DSM adalah melamine, saat itu memiliki area pasar di Eropa dan Amerika. Sesuai komitmennya dalam visi, Asia Pasifik merupakan target yang sangat menarik bagi *DSM Melamine Group* dalam menguasai pasar global. DSM melihat peluang PT. Pupuk Kaltim (PKT) dan PT. Barito Pasifik Lumber (BPL) yang memiliki kekuatan sumber daya untuk diajak kerja sama.

Pada awalnya DSM bersaing di pasar internasional pada beberapa negara (*multicountry*). Data SRIC (2001), prediksi tahun 2004-2009, kebutuhan melamine dunia

meningkat dari 978 KT/tahun pada 2004 menjadi 1290 KT/tahun pada 2009. Sedangkan data *supply* juga meningkat pada 2001/2004/2009 masing-masing 939/1362/1667 KT/tahun. Keputusan DSM untuk memasuki pasar global adalah sangat tepat. Pada saat itu pasar melamine Eropa dan Amerika sudah terkuasai, dengan berbasis pada data tahun 1997 *market share* di Eropa sekitar $\pm 30\%$, *market share* DSM Amerika di pasar Amerika sekitar $\pm 60\%$. Ekspansi pasar ke Asia Pasifik menjadi target pengembangan pasar DSM untuk produk melamine.

PT. Pupuk Kaltim adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdiri tahun 1977, merupakan perusahaan petrokimia berbahan baku gas alam (*Natural Gas-NG*). Pada tahun 1990, kondisi gas alam Kaltim sangat melimpah. PKT merupakan pabrik urea terbesar dunia dalam satu kawasan industri. Produk utamanya adalah pupuk urea dan amoniak. Saat ini PKT telah mempunyai empat (4) pabrik amoniak dengan total kapasitas produksi per tahun adalah 1.850.000 ton amoniak, lima (5) pabrik urea dengan kapasitas produksi 2.980.000 ton urea. Detail kapasitas produksi masing-masing pabrik pada tabel 3.2.

Tabel 3.2. Kapasitas produksi pabrik amoniak dan urea PT. Pupuk Kaltim

No	Name	Product	Process	Komersial	Kapasitas	
1.	Kaltim-1	Ammonia Urea-Prill	Lurgi Stamicarbon	1987	1.500 (1.800*) 1.725 (2.125*)	595.000 700.000
2.	Kaltim-2	Ammonia Urea-Prill	MW Kellog Stamicarbon	1985	1.500 (1.800**) 1725	595.000 570.000
3.	Kaltim-3	Ammonia Urea-Prill	Haldor Topsoe Stamicarbon	1989	1000 1725	330.000 570.000
4.	POPKA	Urea- Granule	Stamicarbon/ Hydro Agri	1999	1725	570.000
5.	Kaltim-4	Ammonia Urea- Granule	Haldor Topsoe Snamprogety/ Hydro Agri	2003	1000 1725	330.000 570.000

*) setelah Proyek Optimalisasi

***) setelah Proyek Revamping

Sumber : RJP PKT tahun 2005-2010

PKT memfokuskan kegiatan pemasarannya pada upaya pemenuhan kebutuhan dalam negeri untuk menunjang ketahanan pangan nasional, oleh karena itu berbagai upaya telah dilakukan seperti meningkatkan pelayanan. Daerah distribusi PKT saat ini meliputi kawasan timur Indonesia yaitu Kalteng, Kalsel, Kaltim, Sulsel, Sultra, Sulut, Gorontalo, Bali, NTT, NTB, Maluku, Papua, serta 25 kota/kabupaten di propinsi Jawa Timur. Dengan demikian wilayah distribusi PKT mencakup 15 propinsi atau sekitar 2/3 luas wilayah Indonesia. Pupuk yang dipasarkan di daerah ini adalah pupuk bersubsidi, di mana harga eceran tertingginya diatur oleh pemerintah sebagai harga eceran tertinggi (HET) sehingga *profit margin* perusahaan jadi sangat terbatas.

Peluang pasar internasional baik amoniak dan urea di kawasan Asia dan Ocenia sangat terbuka. Produksi amoniak dan urea di kawasan ini tidak dapat memenuhi kebutuhan amoniak dan urea yang terus meningkat. Sebagian besar negara-negara di kawasan ini seperti Philipina, Jepang, Taiwan, Thailand, Korea melakukan import dari negara lain. PKT diharapkan dapat mengeksport ureanya ke negara-negara importir yang berada di kawasan Asia-Ocenia seperti India, Thailand, Vietnam, Philipina, Jepang, Korea, Taiwan, Australia dan New Zealand. PKT mengambil peluang ini dari sisa kuota dalam negeri yang diwajibkan oleh Pemerintah.

Keberhasilan PKT didukung oleh SDM skill dan berpengalaman dengan jumlah \pm 2500 karyawan. Perusahaan sedang mengembangkan SDM berbasis kompetensi. Struktur organisasi perusahaan sangat dinamis, dengan dewan Direksi yang terdiri dari : Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Pemasaran, Direktur Keuangan, Direktur Teknik & Renbang, dan Direktur Umum & SDM.

Fasilitas pendukung operasional pemasaran perusahaan meliputi dermaga, fasilitas pelabuhan, gudang urea curah prill dan granule, gudang urea kantong, ammonia storage, kantor pusat, kantor pemasaran, kantor perwakilan pemasaran (KPP), area pemasaran domestik dan pasar internasional, *brand market* urea, distributor/*channel* yang sudah terbangun dan sistem informasi yang terintegrasi.

PT. Barito Pasifik Lumber (BPL), adalah Perusahaan perseroan swasta nasional, pemilik Prayogo Pangestu. Perusahaan bergerak di bidang pengusahaan hasil hutan, diantaranya : kayu lapis. BPL merupakan pengguna melamine untuk proses pengolahan kayu lapis.

Strategi yang dipilih DSM yaitu diversifikasi, dengan kerjasama berbentuk *joint venture* dengan PKT, dan BPL dengan nama PT. DSM KALTIM Melamine (DKM), dimana share DSM, PKT, dan BPL masing-masing 60, 20, dan 20 %. Penandatanganan *joint venture agreement* dilakukan pada 2 Mei 1991. Keputusan *dismantling* pabrik melamine di Belanda dan dikirim ke Indonesia dilakukan tahun 1993. Peralatan pabrik diangkut ke Indonesia tahun 1995, dan dilanjutkan konstruksi. Kerjasama diversifikasi *joint venture* antara DSM, PKT, dan BPL direalisasi secara komersial pada tahun 1997.

Tahun 1993, PT. DSM KALTIM Melamine yang berkantor di Jakarta telah memulai *pre-marketing*, yaitu mengoperasikan fungsi *marketing*, *sales* serta distribusi di pasar Asia Pasifik dengan produk melamine yang diambil dari Belanda, salah satu *DSM Melamine Group* yaitu DML. Lokasi *warehouse* produk melamine berada di Singapore. Beberapa fungsi lain yang sudah mulai beroperasi yaitu : *finance*, *logistic product*, *shipment*, *procurement* dan *warehousing*.

Pada tahun 1993 itu juga keputusan *dismantling* pabrik dari Belanda ke Indonesia. Tahun 1996 dilakukan *commissioning* dan *start up* pabrik melamine. Produksi perdana pada tahun 1997. Kapasitas produksi terpasang sesuai design yaitu 50 KT/tahun. Sebagai *shareholder*, DSM sangat dominan dalam sistem manajemen perusahaan. *Set up* sistem manajemen dilakukan mulai tahun 1994 diantaranya :

1. Manajemen sumber daya manusia (SDM). Tahun 1994 sebagian besar SDM untuk operasional di Bontang seperti: operasi pabrik, *technical* dan *engineering, procurement & warehousing, logistic product* dan *shipment*, keuangan, diambil dari PKT.
2. Manajemen produksi. Tahun 1994-1995 manajemen produksi mulai diterapkan, yang terdiri dari manajemen operasi, *maintenance* dan *procurement/warehousing*. Beberapa karyawan diberikan pelatihan kepabrikaan di Belanda dan Bontang.
3. Tahun 1995, mulai mengimplementasikan manajemen logistik produk, *shipment* dan distribusi produk melamine dari Bontang.
4. Tahun 1995, *marketing & sales* dan *finance* menerapkan sistem informasi terintegrasi.
5. Tahun 1995, implementasi sistem manajemen SHE (*Safety, Health dan Environment*) untuk memenuhi standard *DSM Corporate Operational and Engineering SHE Requirements*. Tahun 2000 dilakukan audit SHE oleh *DSM corporate*.
6. Tahun 1996-1997 implementasi sistem management mutu ISO-9002. Tahun 1998-1999 implementasi sistem manajemen lingkungan ISO-14001.
7. Tahun 1997 dilakukan proyek implementasi *tie-in* bahan baku urea. Awalnya *supply* bahan baku urea berasal dari pabrik Kaltim-1 PKT. Untuk meningkatkan *availability supply* bahan baku urea, perusahaan mengimplementasikan proyek *tie-in* bahan baku urea ke pabrik Kaltim-2 dan Kaltim-3 PKT.

8. Tahun 2001, dilakukan proyek peningkatan kapasitas produksi *de-bottlenecking* dari 50 KT/tahun ke 60 KT/tahun.
9. Tahun 2002, manufex (*manufacturing excellence*), yang merupakan bagian dari *operational excellence*, diimplmentasikan di manajemen prduksi meliputi enam (6) *work process* yaitu : *asset utilization, operate plant, maintenance, small project, IER-improve equipment reliability, dan turn around*. *Operational excellence* dibangun untuk memperkuat kapabilitas dalam meningkatkan kompetitif bisnisnya.
10. Tahun 2002, protean (sistem informasi manajemen maintenance) diimplementasikan.
11. Tahun 2002, SAP (sistem informasi teknologi terintegrasi) diimplementasikan di seluruh fungsi terkait di perusahaan.

Tahun 2006, DKM berkeinginan meningkatkan *international market share* secara khusus di Asia Pasifik, memberikan konsekuensi perlunya peningkatan kapasitas pabrik. Tahun 2006 DKM mengajukan usulan ke pemegang saham untuk menaikkan kapasitas produksinya dari 60 KT/tahun ke 70 KT/tahun. Pengaruh lingkungan eksternal yang sangat kuat diantaranya : kenaikan harga gas alam, yang secara otomatis meningkatkan harga pokok penjualan (HPP) melamine. Faktor eksternal lain yaitu adanya pesaing dari China. Pengaruh penetrasi melamine China yang memiliki strategi *low price-low quality* berdampak pada harga melamine cenderung turun. Strategi harga untuk DKM adalah *high price-high quality* namun *fit for use*. Kondisi inilah yang memaksa DKM untuk melakukan beberapa upaya untuk peningkatan *competitive advatage* di *internal Business Unit*, diantaranya dengan menaikkan kapasitas produksi, sehingga bisa bersaing dalam industri melamine. Akan tetapi sampai saat ini usulan tersebut belum terealisasi. Hal ini sangat menarik, penting perlu diteliti mengapa para pemegang saham belum menyetujui keinginan tersebut. Penelitian dilakukan

dengan mengevaluasi *grand strategy* pada tahun 1990-an dibandingkan dengan kondisi sekarang.

3.2. Visi, Strategi Perusahaan

Visi DSM : *world wide market leader.*

Dalam perkembangannya, untuk mendukung visi korporat, DSM membangun strategi jangka panjang Visi 2010 yang dikutip dari www.dsm.com, yaitu :

Strategy: Vision 2010

DSM's Vision 2010 builds on the strong foundation of the former Vision 2005 program through which a successful shift of DSM's portfolio to specialty life science and performance material products and more stable and higher earnings were realized. The new strategy program, which has been named Vision 2010 – Building on Strengths, focuses on accelerating profitable and innovative growth of DSM's specialties portfolio.

Visi 2010 : objectives

Quality : *Enhance the quality of businesses and portfolio %. Specialty Leadership to 50-60% Increased presence in emerging economies: Doubling our sales in China to \$ 1 billion in 2010. Reducing the gap between origin and destination of sales.*

Growth : *Achieve an underlying sales growth of 3-5% per year. Up to €1 billion in additional sales from innovation in 2010.*

Profitability : *CFROI above WACC by ≥ 50 basis points. Increased margins (compared with 2001-2004). EBITDA/sales targets per cluster Operational Excellence.*

Sustainability : *Retention of top position rankings in SHE and Sustainability Leadership in industrial ('white') biotech. Continuous improvement of eco-footprint More diverse, international workforce.*

Sumber : www.dsm.com

3.3. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan di Kawasan Industri PT. Pupuk Kaltim. Bontang Utara, Kalimantan Timur. Dukungan fasilitas kawasan industri PKT sangat memperkuat *competitive strength* perusahaan, yang diuraikan dalam tabel 3.3. berikut :

Tabel 3.3. Fasilitas pendukung di kawasan industri PT. Pupuk Kaltim

No.	Fasilitas	Keterangan
1.	Dermaga : - Dermaga I (<i>Construction Jetty</i>) - Dermaga II (<i>Production Jetty</i>) - Dermaga III (<i>Quadrant Arm Loader</i>) - Dermaga IV (<i>Tursina Jetty</i>)	Kapasitas : 6.000 DWT (3 kapal) 35.000 DWT (2 kapal) 30.000 DWT (1 kapal) 20.000 DWT dan 10.000 DWT
2.	Pelabuhan	Kelengkapan : - Tugboat - Navigasi - Kantor-kantor : syahbandar, bea cukai, Sucofindo.
3.	Fasilitas pemeliharaan pabrik	JPP (Jasa Pelayanan Pabrik)

Sumber : RJP PKT tahun 2005-2010

3.4. Perkembangan Permodalan Perusahaan

Pada awalnya Perusahaan didirikan dengan *share* antara DSM, PKT dan BPL masing-masing 60, 20, dan 20 %. Dalam perkembangannya perusahaan, untuk menambah modal kerja dari peminjaman di Bank.

3.5. Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja Perusahaan

Sesuai dengan *joint agreement* antara DSM, PKT dan BPL tertanggal 2 Mei 1991, bahwa seluruh tenaga *skill* organik PT. DSM KALTIM Melamine (DKM) dipasok dari PKT. Beberapa tenaga terampil khusus yang tidak dapat dipasok, dapat dilakukan rekrutmen internal perusahaan, misal: sekretaris, satpam, *Information Technology* (IT). Tenaga kerja yang ditugaskan ke DKM selama 3 tahun dan dapat diperpanjang maksimum dua (2) kali. Setelah itu dilakukan rotasi di internal PKT. Jumlah tenaga kerja yang ditugaskan ke DKM

sekitar \pm 100 orang. Tenaga kerja kasar (*labor employees*), dipasok dari PT. Kaltim Nusa Etika (KNE) dan beberapa kontraktor tenaga kerja lokal lainnya.

3.6. Perkembangan Produksi Perusahaan

Kapasitas produksi pabrik terpasang adalah 50 KT/tahun. Sejak proyek peningkatan kapasitas *de-bottlenecking* dilakukan 2001, dimana kapasitas produksi menjadi 60 KT/tahun. Data produksi tahun 1999 sekitar \pm 32.5 KT/tahun dengan pertumbuhan produksi rata-rata dalam 8 tahun sekitar \pm 6.14 %. Beberapa faktor tidak tercapainya produksi adalah : adanya jadwal pencucian (*cooking out*) pabrik yang harus dilakukan tiap \pm 5-7 hari sekali, *reliability* Kaltim-1 (PKT) turun, faktor-faktor internal serta eksternal lainnya.

Tahun 2006 DKM berupaya ingin meningkatkan kapasitas produksi dai 60 KT/tahun menjadi 70 KT/tahun, untuk menangkap peluang *demand market* di Asia Pasifik yang meningkat sejak beberapa perusahaan kompetitor DKM *exit market*. Namun proposal peningkatan kapasitas produksi tersebut hingga sekarang belum disetujui oleh pemegang saham.

3.7. Struktur Organisasi Perusahaan

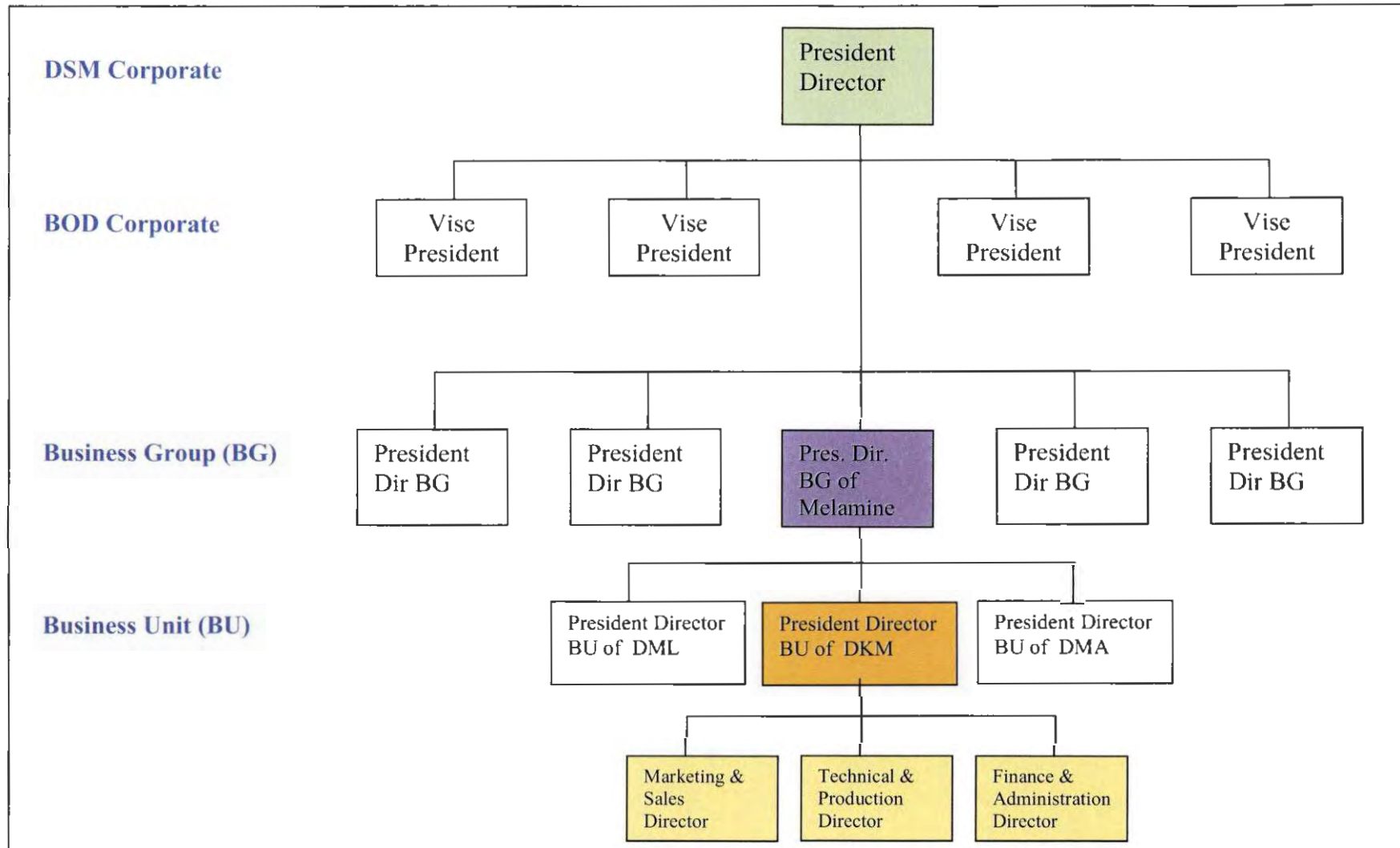
Struktur Organisasi terlihat pada gambar 3.1.

3.8. Kegiatan pemasaran

Semenjak tahun 1993, DSM sudah melakukan kegiatan *pre-marketing*, dimana pada awalnya produk melamine diambil dari DSM Melamine Group di Belanda (DML). Sejak 1997 dilakukan transisi produk melamine yang diperdagangkan diproduksi sendiri dari pabrik melamine Bontang. Berdasarkan data pada tahun 1997 *sales volume* sekitar 34 KT/tahun dengan pertumbuhan rata-rata *market share* sampai 2007 yaitu sekitar \pm 6.23 %.



Gambar-3.1. Struktur organisasi PT. DSM



Sumber : Struktur organisasi PT. DSM KALTIM Melamine

3.9. Pesaing PT. DSM KALTIM Melamine di Asia Pasifik

Sesuai dengan kebijakan strategis DSM, bahwa PT. DSM KALTIM Melamine (DKM) melakukan pemasaran di area Asia Pasifik. Untuk itu data pesaing di pasar Asia Pasifik pada tabel 3.4.

Tabel 3.4.Data pesaing PT. DSM KALTIM Melamine di Asia Pasifik

No	Pesaing perusahaan	Negara
1.	Nissan	Jepang
2.	Mitsui	Jepang
3.	Mitsubishi	Jepang
4.	Home industri kecil Melamine	China
5.	Sri Melamine Rejeki (SMR)	Indonesia
6.	SFC	Korea
7.	Namhae	Korea
8.	TFC	Taiwan

Sumber : Hasil wawancara (2008)

3.10. Strategi yang diterapkan oleh PT. DSM KALTIM Melamine

Strategi utama adalah mengikuti strategi korporasinya, namun PT. DSM KALTIM Melamine dalam strategi khususnya lebih ke arah pengembangan *market share* di Asia Pasific (APAC). Tahun 1993 DSM memulai *pre-marketing* ke Asia Pasifik yaitu dengan perdagangan produk melamine dari DSM Melamine Limburg (DML). Kantor pemasaran di Jakarta dan *warehouse* di Singapore.

Tahun 1997, *sales volume* mencapai sekitar ± 34 KT/tahun, dengan pertumbuhan rata-rata sampai 2007 sekitar ± 6.23 %. Rata-rata *market share* DKM mencapai selama 8 tahun sejak beroperasi sekitar ± 15 %. Tahun 2006, Namhae Korea dan TFC Melamine Taiwan juga sudah *exit market*. Tahun 2007, 1 unit pabrik melamine Mitsubishi Jepang *exit market*. Tahun 2008 China, harus memenuhi *internal market* nya dengan adanya *incentive*



dari *Government*. Sejak saat itu DSM lebih efektif melakukan kerja sama dengan China. Pada saat ini *market share* DKM di Asia Pasifik naik menjadi sekitar $\pm 25\%$. Upaya meningkatkan kapasitas produksi dari 60KT/tahun ke 70 KT/tahun untuk menangkap peluang ini, proposal ke pemegang saham belum disetujui.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan analisis dan pembahasan tentang *grand strategy* korporat serta analisis *competitive advantage* perusahaan yang membandingkan kondisi tahun 1990-an dan kondisi sekarang. Adapun analisis yang dilakukan meliputi : analisis lingkungan bisnis perusahaan, analisis *grand strategy*, analisis lingkungan eksternal dengan *EFE matrix* dan internal perusahaan dengan *IFE matrix*, evaluasi posisi dan strategi perusahaan dengan *SPACE matrix* dan *SWOT matrix*, dan evaluasi kondisi *competitive advantage* dengan *Five Forces Porter*, yang didukung dengan perhitungan rasio konsentrasi industri CR4 dan CR8. Secara detail analisa sebagai berikut :

4.1. Analisis lingkungan bisnis perusahaan

Sesuai dengan penjelasan yang telah diuraikan di Bab I, bahwa *industrial competitive analysis* yang dilakukan pada penelitian ini dengan membandingkan 2 *time frame* yaitu kondisi perusahaan pada tahun 1990-an, dan kondisi sekarang. Berikut detail analisis lingkungan bisnis untuk 2 *time frame* :

4.1.1. Analisis lingkungan bisnis pada tahun 1990-an sampai 2005

Pada tahun 1990-an, kondisi pabrik saat itu tidak beroperasi, karena harga melamine pasar Eropa saat kurang bagus, sampai beberapa tahun pabrik tidak dioperasikan. Penguasa pasar melamine di Asia Pasifik saat itu adalah Jepang dan China. Kondisi *demand* melamine di pasar Asia Pasifik sangat bagus.

Kondisi perekonomian dan iklim investasi di Indonesia relatif bagus. Situasi politik di Indonesia, relatif kondusif sebelum terjadi krisis ekonomi. Khusus di Kalimantan Timur,

terdapat sumber bahan baku pabrik melamine berupa urea yang diproduksi oleh PKT. Kondisi bahan baku urea berupa gas alam di Kaltim masih melimpah. Harga gas alam (*natural gas*) 1USD/MMBTU. Selain itu setelah dikaji, PKT memiliki SDM yang handal dalam pengoperasian pabrik.

Berdasarkan analisis lingkungan bisnis saat itu masih sangat menguntungkan untuk mengoperasikan perusahaan di Indonesia. Keputusan memindahkan pabrik melamine dari Belanda ke Indonesia masih sangat tepat.

4.1.2. Analisis lingkungan bisnis kondisi sekarang

Pengaruh kondisi globalisasi, tidak dapat membendung mobilitas modal, produk dan sumber daya manusia. Kenaikan harga gas dimulai sejak tahun 2000-an, secara otomatis harga urea sebagai bahan baku melamine akan naik. Harga gas pada tahun 2008 ini mencapai sekitar 6 USD/MMBTU. Beberapa pabrik melamine di Asia Pasifik tutup, karena tidak menguntungkan. Dengan demikian posisi DKM di pasar Asia Pasifik *market share* meningkat. Harga melamine baru naik sejak awal 2008 ini.

DSM korporat dengan *agility* mampu mengantisipasi kondisi tersebut diatas. Dengan melihat kondisi *supply-demand natural gas*, maka DSM melakukan berbagai riset pengembangan produk yang hemat bahan baku tak terbarukan, dikonsumsi oleh manusia, serta memberikan *profit* yang tinggi dan konstan. Hal ini tersirat dalam Visi DSM jangka panjang 2010, yaitu *Building Strength 2010*, maka *Triple P* (*Planet, People* dan *Profit*), merupakan dasar evolusi industri pada waktu yang akan datang.

4.2. Analisis Grand Strategy

Menurut *grand strategy* model Wheelen dan Hunger (Hunger, 2000), keputusan DSM pada tahun 1990-an dengan keputusannya melakukan *dismantling* pabrik ke Indonesia, ditinjau dari *grand strategy*, DSM melakukan strategi pertumbuhan terkonsentrasi vertikal (*vertical concentration strategy*), yaitu menjalin kerja sama dengan PKT sebagai *supplier* bahan baku urea sekaligus mampu mengolah bahan yang tidak bereaksi dari DKM. Keuntungan yang diperoleh adalah *power of supplier* diperkecil, mendekati sumber bahan baku, sehingga HPP turun. Kerugiannya adalah biaya untuk *exit* sangat tinggi. Selain itu DSM menjalin kerjasama juga dengan Barito Pasifik Lumber (BPL), yang merupakan perusahaan pengolah kayu. BPL merupakan pengguna produk melamine untuk pengolahan kayu menjadi kayu lapis. Dengan demikian *grand strategy* yang dilakukan oleh DSM dikategorikan strategi pertumbuhan diversifikasi konsentrasi.

Sedangkan *grand strategy* model Fred R. David (David, 2005), keputusan DSM untuk *dismantling* pabrik ke Indonesia adalah mengikuti strategi integrasi vertikal ke belakang (*backward integration strategy*) maupun ke depan sebagian (*partial forward integration strategy*). Selain itu bila ditinjau tujuan melakukan pengembangan pasar global ke Asia Pasifik, maka masuk dalam kategori strategi pengembangan pasar (*market development strategy*). DSM melakukan ekspansi ke dalam pasar global, dengan tujuan memperoleh beberapa nilai tambah, yaitu menguasai pasar Asia Pasifik, sehingga *global market* bisa terkuasai, mendapatkan akses kepada pelanggan baru, memproduksi melamine di Asia sehingga biaya produksi dan biaya penjualan turun, meningkatkan profitabilitas sehingga perusahaan bisa tumbuh dan memperkuat kompetensi intinya. Ditinjau dari evolusi bisnisnya (lihat sejarah DSM pada tabel 3.1.), pada tahun 1990-an, DSM memang

sudah mulai mengakuisi beberapa perusahaan di luar Eropa. Peluang pasar di bisnis internasional sudah menjadi faktor penentu pengembangan strategi bisnis internasionalnya.

Berdasarkan pada Coulter (2002), ditinjau dari pertumbuhan yang dilakukan, DSM mengembangkan pasar baru di Asia Pasifik, sedangkan produk yang dipasarkan adalah produk yang ada, sehingga *grand strategy* ini dikategorikan sebagai strategi pengembangan konsentrasi, pengembangan pasar (*market development strategy*). Menurut Coulter, DSM juga melakukan *grand strategy* pertumbuhan *vertical backward* maupun *partial forward*.

Ditinjau pengembangan yang dilakukan terhadap produk yang sama, tetapi dengan menambah divisi yang telah ada di DSM, maka sesuai dengan tinjauan faktor eksternal pendorong yaitu peluang pasar, maka strategi dikategorikan sebagai strategi pengembangan diversifikasi terkait dengan implikasi pengembangan internasional.

Menurut model Porter (Porter, 1998), *grand strategy* yang dilakukan DSM dalam bersaing lebih dikategorikan sebagai *grand strategy* kepemimpinan biaya. Hal ini ditinjau dari keputusan stratejik memindahkan pabrik melamine dari Belanda ke Indonesia, adalah mendekati dengan pasar Asia Pasifik, dengan lokasi bahan baku dan SDM yang murah. Kepemilikan lisensi proses pembuatan melamine serta keunggulan dalam teknologi *after sales service* merupakan faktor lain penentu dalam kepemimpinan biaya.

4.3. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Model Fred R. David (David, 2005), tahapan penyusunan strategi dimulai dari tahap-1 yaitu : *input stage*. Pada tahap ini, penulis menggunakan *EFE matrix* untuk mengevaluasi informasi eksternal seperti ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, teknologi dan persaingan.

Mengacu pada gambar-2.4. Faktor-faktor kunci sukses, maka telah ditetapkan faktor kunci sukses eksternal perusahaan. Analisis faktor-faktor kunci eksternal digunakan *EFE (External Factor Evaluation) matrix*. Adapun hasil analisis *EFE matrix* pada tabel-4.1.a dan tabel-4.1.b.

Hasil analisa *EFE matrix* menunjukkan bahwa, rata-rata tertimbang = 3.5, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki *response* yang baik terhadap kondisi eksternal (peluang dan ancaman) yang ada. Adapun kondisi eksternal yang signifikan pada tahun 1990-an yaitu : *demand* produk melamine tinggi, harga gas rendah sehingga HPP rendah, peluang pasar di Asia Pasifik terbuka, dan didukung dengan distribusi/ *channel*, keamanan investasi.

Sedangkan pada kondisi sekarang, hasil rata-rata nilai tertimbang mengalami penurunan yang sangat signifikan dari 3.5 ke 1.9, yang berarti perusahaan memiliki *response* rata-rata terhadap kondisi eksternal sekarang. Adapun kondisi eksternal yang signifikan sekarang yaitu : cadangan gas turun, harga gas naik dari 1 USD/MMBTU ke 6 USD/MMBTU, dengan kondisi pasar awalnya harus menghadapi pesaing China yang menggunakan *low quality-low price*, harga *expert* SDM Eropa yang tinggi yang berdampak pada HPP tinggi, hukum lingkungan yang semakin ketat, serta adanya ancaman *spin off* dari *shareholder* lainnya.

4.4. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Pada tahap I : *input stage*, penulis menggunakan *IFE (Internal Factor Evaluation) matrix* untuk mengevaluasi informasi eksternal, dan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor kunci sukses, maka telah ditetapkan faktor kunci sukses internal. Analisis faktor-faktor kunci internal digunakan *matrix*. Adapun hasil analisis *IFE matrix* pada tabel-4.2.a dan tabel-4.2.b.

Hasil analisa dengan *IFE matrix* pada tahun 1990-an menunjukkan bahwa rata-rata tertimbang = 3.45, artinya perusahaan memiliki *response* baik terhadap kondisi internal. Adapun kondisi internal yang signifikan yaitu : kekuatan internal perusahaan Sistem Manajemen CVMGT (*Safety, Health, Environment dan Teknologi*) baik operasional dan engineering, teknologi proses yang dimiliki serta memiliki *Skill Centre Melamine (SCM)* yang sangat membantu *trouble shooting* pelanggan, serta diterapkan *operational excellence* termasuk *manufacturing excellence (manufex)*, yang mendukung kinerja di seluruh fungsi bisnis. Kemampuan meningkatkan kapasitas pabrik, juga turut berperan dalam kekuatan internal perusahaan.

Sedangkan hasil *IFE matrix* pada kondisi sekarang masih memiliki kekuatan yang hampir sama dengan pada tahun 1990-an. Namun hasil rata-rata nilai tertimbang mengalami penurunan yang cukup besar dari 3.45 ke 3.05, artinya perusahaan masih memiliki *response* yang relatif baik terhadap kondisi internal. Hal ini ditunjukkan oleh adanya kelemahan yang sudah mulai muncul yaitu harga bahan baku mahal yang mengakibatkan biaya produksi tinggi, harga *expert* dari Eropa yang tinggi, ketersediaan bahan baku, orientasi visi baru yang mengarah ke *Triple P*, belum disetujuinya usulan peningkatan kapasitas pabrik.

Tabel-4.1.a. Hasil evaluasi faktor eksternal dengan metode Analisis *EFE matrix* kondisi tahun 1990-an

Faktor eksternal kunci		Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
1	Marketing : mengembangkan pasar Asia Pasifik	0.3	4	1.2
2	Memenuhi <i>demand</i> /kebutuhan Melamine beyond 2000 meningkat.	0.1	3	0.3
3	Bahan baku <i>Natural Gas</i> : cadangan tinggi, harga murah	0.2	4	0.8
4	Hukum : Keamanan investasi di Indonesia	0.05	4	0.2
5	Shareholder PT. Barito Pasifik, kontribusi <i>market share</i> di Indonesia	0.05	4	0.2
6	Distribusi : Peningkatan Network distribusi/ <i>channel (wholesale)</i>	0.1	2	0.2
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Process <i>license</i> lainnya (Melamine-Toyo/Jepang, Melamine-BASF; Jerman, Melamine/China).	0.1	3	0.3
2	SDM Expert : Eropa <i>high price</i> , yang mengakibatkan HPP tinggi	0.05	2	0.1
3	Hukum lingkungan internasional semakin ketat	0.05	4	0.2
Total		1.00		3.50

Tabel 4.1.b. Hasil evaluasi faktor eksternal dengan metode analisis *EFE matrix* kondisi sekarang

Faktor eksternal kunci		Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
1	Marketing : mengembangkan pasar Asia Pasifik	0.1	3	0.3
2	Kebutuhan melamine <i>beyond</i> 2000 meningkat.	0.05	3	0.15
3	Ekonomi : Uni Eropa EURO menguat.	0.05	2	0.1
4	<i>Shareholder</i> PT. Barito Pasifik Lumber, kontribusi <i>market share</i> di Indonesia	0.05	4	0.2
5	Peningkatan <i>network</i> distribusi/ <i>channel</i> (<i>wholesale</i>)	0.1	2	0.2
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Process <i>license</i> lainnya (Melamine-Toyo/Jepang, Melamine-BASF, Jerman, Melamine/China).	0.1	1	0.1
2	Bahan baku natural gas : cadangan rendah, harga naik, HPP produk akan naik	0.25	1	0.25
3	Marketing : <i>high quality, high price</i> akan terancam oleh produk dari China : <i>low quality, low price</i> .	0.1	2	0.2
4	SDM expert : Eropa <i>high price</i> , yang mengakibatkan HPP tinggi	0.1	2	0.2
5	Hukum lingkungan internasional semakin ketat	0.05	3	0.15
7	Kemungkinan <i>spin-off</i> para <i>shareholder</i> .	0.05	1	0.05
Total		1.00		1.90

Tabel-4.2.a. Hasil Evaluasi Faktor Internal dengan metode analisis *IFE matrix* kondisi tahun 1990-an

No	Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
	Kekuatan Internal (<i>Streangth</i>)			
1.	CVMGT (<i>Quality, Environmental, Safety, Health and Technology</i>), yang mengembangkan <i>SHE Operational & Engineering Requirements</i>	0.1	4	0.4
2.	<i>DSM policy : Global Marketing</i> , dengan visi <i>worldwide market leader</i> .	0.15	4	0.6
3.	Teknologi Proses, salah satu <i>Business Group (BG) : Stamicarbon, B.V.</i> , dimana <i>license</i> yang telah dimiliki yaitu : urea dan melamine. Teknologi proses yang dikuasai lainnya : <i>fine chemicals (sweetener), microbiology (Yeast)</i> .	0.05	4	0.2
4.	Engineering Group tercakup dalam salah satu BG yaitu Samicarbon, BV.	0.05	3	0.15
5.	Skill Centre Melamine (SCM) yang melakukan penelitian terkait produk, <i>by product</i> dan <i>next process</i> terkait melamine yang mendukung <i>technical service</i> di semua <i>Business Group</i> Melamine yaitu menyelesaikan <i>trouble shooting</i> dan <i>customer complaint</i> , sehingga <i>customer satisfacation</i> sebagai <i>target market</i> nya tercapai.	0.1	4	0.4
6.	Tahun 2000-an <i>operational excellence</i> (termasuk <i>manufacturing excellence</i>) di seluruh BG yang ada di DSM, yang mengembangkan system dari <i>sources, manufacture, dan marketing</i> , dengan dukungan integrasi <i>software : SAP. PMS : Performance Management System</i> .	0.1	3	0.3
7.	Keberhasilan peningkatan kapasitas produksi. Project de-bottlenect I tahun 2001 menaikkan kapasitas dari 50.000 ke 60.000 Ton/tahun.	0.15	4	0.6
8.	Biaya SDM yang murah. SDM dari PT. Pupuk Kaltim. Hanya SDM <i>expert</i> dari DSM.	0.05	3	0.15
9.	Dominasi DSM sebagai <i>shareholder > 50 %</i> dalam pengendalian sistem manajemen.	0.1	4	0.4
10.	Lokasi di area <i>Industrial Estate</i> PT. Pupuk Kaltim.	0.05	3	0.15
	Kelemahan Internal (<i>Weakness</i>)			
1.	Availibilitas <i>supply</i> bahan baku urea sering terganggu (saat awal berdiri di Bontang).	0.1	1	0.1
	Total	1.00		3.45

Tabel-4.2.b. Hasil Evaluasi Faktor Internal dengan metode analisis *IFE matrix* kondisi sekarang

No	Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
	Kekuatan Internal (<i>Streangth</i>)			
1.	CVMGT (<i>Quality, Environmental, Safety, Health and Technology</i>), yang mengembangkan <i>SHE Operational & Engineering Requirements</i>	0.1	4	0.4
2.	<i>DSM policy : global marketing, dengan visi worldwide market leader.</i>	0.15	4	0.6
3.	Teknologi Proses, salah satu Business Group (BG) : Stamicarbon, B.V., dimana <i>license</i> yang telah dimiliki yaitu : urea dan melamine. Teknologi proses yang dikuasai lainnya : <i>fine chemicals (sweetener), microbiology (yeast).</i>	0.05	4	0.2
4.	Engineering Group tercakup dalam salah satu BG yaitu Samicarbon, BV.	0.05	3	0.15
5.	Skill Centre Melamine (SCM) yang melakukan penelitian terkait produk, <i>by product</i> dan <i>next process</i> terkait melamine yang mendukung <i>technical service</i> di semua <i>Business Group</i> Melamine yaitu menyelesaikan <i>trouble shooting</i> dan <i>customer complaint</i> , sehingga <i>customer satisfacation</i> sebagai <i>target market</i> nya tercapai.	0.1	4	0.4
6.	Tahun 2000-an <i>operational excellence</i> (termasuk <i>manufacturing excellence</i>) di seluruh BG yang ada di DSM, yang mengembangkan system dari <i>sources, manufacture, dan marketing</i> , dengan dukungan integrasi <i>software : SAP. PMS : Performance Management System.</i>	0.1	3	0.3
7.	Biaya SDM yang murah. SDM dari PT. Pupuk Kaltim. Hanya SDM <i>expert</i> dari DSM.	0.05	3	0.15
8.	Dominasi DSM sebagai shareholder > 50 % dalam pengendalian sistem manajemen.	0.1	4	0.4
9.	Lokasi di area <i>industrial estate</i> PT. Pupuk Kaltim.	0.05	3	0.15
	Kelemahan Internal (<i>Weakness</i>)			
1.	Bahan baku tersedia, namun dengan harga tinggi, sehingga <i>production cost</i> tinggi	0.1	1	0.1
2.	<i>Cost of expert</i> tinggi	0.02	2	0.04
3.	Proposal Peningkatan kapasitas : <i>project de-bottleneck II</i> diusulkan ke <i>share holder</i> tahun 2006. Akan tetapi belum terimplmentasi.	0.05	1	0.05
4.	Availabilitas <i>supply</i> bahan baku urea	0.05	1	0.05
5.	Orientasi Visi baru pada Tripel P (<i>Planet, People, Profit</i>), DSM Value, perubahan <i>trend process</i> ke arah <i>fine chemicals, microbiology, foods/nutrition.</i>	0.03	2	0.06
	Total	1.00		3.05

4.5. Evaluasi Posisi dan Strategi Perusahaan

4.5.1. Analisis dengan *SPACE matrix* - *Strategic Positioning and Evaluation*

Hasil analisis dengan *SPACE matrix* pada tabel-4.3.a dan tabel-4.3.b. Analisis posisi perusahaan dengan *SPACE matrix* pada kondisi tahun 1990-an pada gambar-4.3.a dan kondisi sekarang pada gambar-4.3.b.

Hasil evaluasi *SPACE matrix* menunjukkan bahwa :

- Pada tahun 1990-an, dimana perusahaan mulai beroperasi di Indonesia sampai dengan tahun 2005, implementasi *grand strategy* pengembangan pasar (*market development*), diversifikasi (*diversification*), memberikan dampak posisi perusahaan menunjukkan posisi agresif. Berdasarkan hasil analisis dengan *SPACE matrix*, diperoleh $(X,Y) = (2.14, 1.14)$. Hal ini menunjukkan secara rata-rata pada tahun 1990-an kondisi agresif, dimana perusahaan secara finansial cukup kuat, namun secara *industrial competitiveness* kuat.
- Posisi sekarang, yaitu pada periode dari tahun 2006 sampai sekarang, berhubung banyak penguasa pasar melamine di Asia Pasifik yang *exit market*, sehingga hasil analisa menunjukkan posisi agresif ke arah kompetitif. Berdasarkan hasil analisis dengan *SPACE matrix*, diperoleh $(X,Y) = (1.6, 0.14)$. Hal ini menunjukkan secara rata-rata pada saat sekarang kondisi agresif ke arah kompetitif, dimana perusahaan secara finansial kurang kuat, namun secara *industrial competitiveness* cukup kuat, pada industri yang kurang stabil.

Tabel-4.3.a. Hasil evaluasi *SPACE matrix* untuk posisi perusahaan kondisi tahun 1990-an

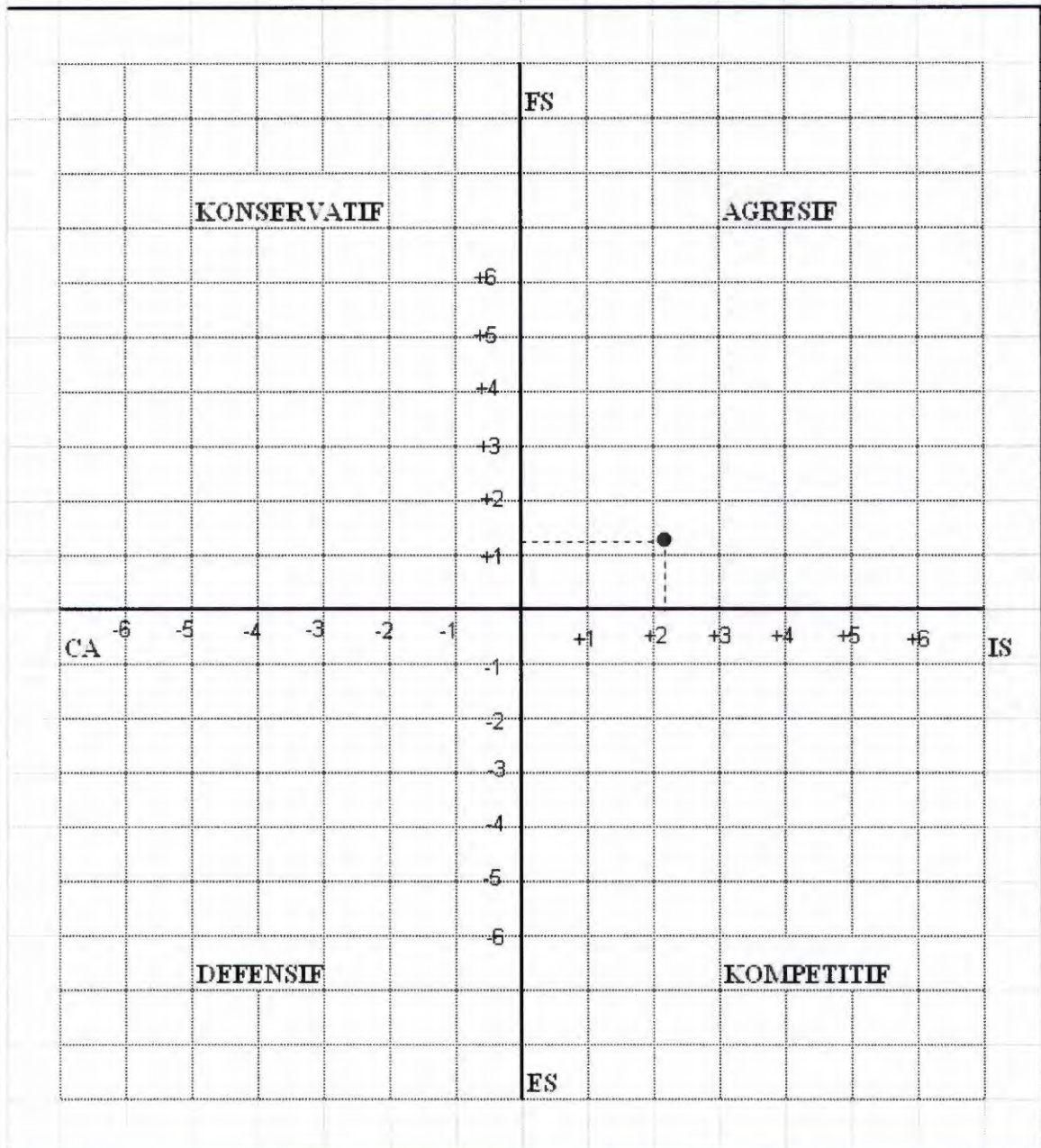
Posisi Strategis Internal	Nilai	Posisi Strategis Eksternal	Nilai	Total
<i>Financial Strength (FS)</i>		<i>Environmental Stability (ES)</i>		
1 <i>Return on Investment</i>	3	1 <i>Technology Change</i>	-1	
2 <i>Leverage</i>	3	2 <i>Rate of Inflation</i>	-1	
3 <i>Liquidity</i>	2	3 <i>Demand variability</i>	-3	
4 <i>Working Capital</i>	3	4 <i>Price range of competing product</i>	-3	
5 <i>Cash Flow</i>	3	5 <i>Barrier to entry into market</i>	-2	
6 <i>Ease of exit from market</i>	6	6 <i>Competitive Pressure</i>	-2	
7 <i>Risk involve in business</i>	2	7 <i>Price elasticity of demand</i>	-2	
Rata-rata (FS)	3.143	Rata-rata (ES)	-2	
		Total FS + ES -----> Y		1.14
<i>Competitive Advantage (CA)</i>		<i>Industrial Strength (IS)</i>		
1 <i>Market share</i>	-1	1 <i>Growth potential</i>	4	
2 <i>Product quality</i>	-1	2 <i>Profit potential</i>	2	
3 <i>Product Life Cycle (PLC)</i>	-1	3 <i>Financial stability</i>	3	
4 <i>Customer Loyalty</i>	-1	4 <i>Technological know-how</i>	6	
5 <i>Competition's capacity utilization</i>	-1	5 <i>Resources utilization</i>	3	
6 <i>Technology know-how</i>	-1	6 <i>Ease of entry into market</i>	2	
7 <i>Control over supplier and distributor</i>	-1	7 <i>Productivity, capacity</i>	2	
Rata-rata (CA)	-1	Rata-rata (IS)	3.1429	
		Total CA + IS -----> X		2.14286

Tabel-4.3.b. Hasil evaluasi SPACE matrix untuk posisi perusahaan kondisi sekarang

Posisi Strategis Internal	Nilai	Posisi Strategis Eksternal	Nilai	Total
<i>Financial Strength (FS)</i>		<i>Environmental Stability (ES)</i>		
1 <i>Return on Investment</i>	3	1 <i>Technology Change</i>	-1	
2 <i>Leverage</i>	3	2 <i>Rate of Inflation</i>	-1	
3 <i>Liquidity</i>	2	3 <i>Demand variability</i>	-3	
4 <i>Working Capital</i>	3	4 <i>Price range of competing product</i>	-4	
5 <i>Cash Flow</i>	3	5 <i>Barrier to entry into market</i>	-5	
6 <i>Ease of exit from market</i>	6	6 <i>Competitive Pressure</i>	-5	
7 <i>Risk involve in business</i>	2	7 <i>Price elasticity of demand</i>	-2	
Rata-rata (FS)	3.143	Rata-rata (ES)	-3	
		Total FS + ES -----> Y		0.14286
<i>Competitive Advantage (CA)</i>		<i>Industrial Strength (IS)</i>		
1 <i>Market share</i>	-1	1 <i>Growth potential</i>	2	
2 <i>Product quality</i>	-1	2 <i>Profit potential</i>	1	
3 <i>Product Life Cycle (PLC)</i>	-1	3 <i>Financial stability</i>	3	
4 <i>Customer Loyalty</i>	-1	4 <i>Technological know-how</i>	6	
5 <i>Competition's capacity utilization</i>	-2	5 <i>Resources utilization</i>	3	
6 <i>Technology know-how</i>	-1	6 <i>Ease of entry into market</i>	2	
7 <i>Control over supplier and distributor</i>	-1	7 <i>Productivity, capacity</i>	2	
Rata-rata (CA)	1.143	Rata-rata (IS)	2.7143	
		Total CA + IS ----->X		1.57143

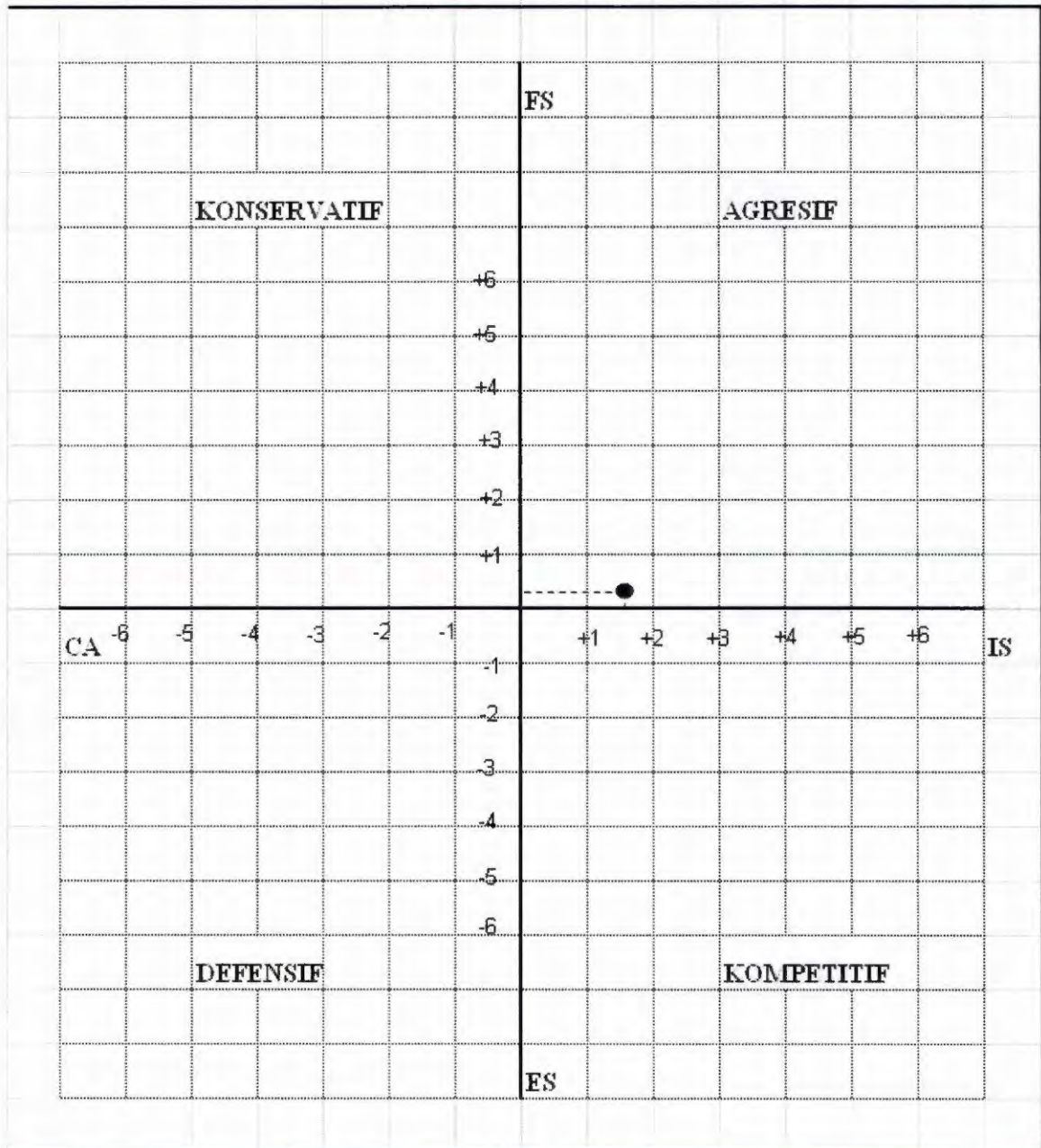


Gambar-4.1 a. Analisis posisi perusahaan dengan *SPACE matrix* kondisi tahun 1990-an





Gambar-4.1.b. Analisis posisi perusahaan dengan *SPACE matrix* kondisi sekarang



4.5.2. Analisis dengan *SWOT matrix*

Dalam rangka evaluasi posisi perusahaan dan perumusan strategis untuk mengevaluasi serta pengambilan keputusan pada waktu yang akan datang, maka evaluasi sampai pada tahapan pencocokan atau *matching*. Merujuk pada hasil *EFE matrix* dan *IFE matrix*, evaluasi pencocokan atau *matching* dilakukan dengan *SWOT matrix*.

Hasil analisis dengan *SWOT matrix* pada lampiran-4.4.a dan lampiran-4.4.b. Dari hasil analisis *SWOT matrix*, diperoleh :

1. Pada tahun 1990-an yaitu saat perusahaan mulai beroperasi sampai dengan tahun 2005, berdasarkan SO menunjukkan *grand strategy* yang paling tepat adalah : pengembangan pasar (*market development*). Sedangkan analisis WO, WT dan ST dilakukan dalam kerangka melihat kelemahan internal serta ancaman-ancaman dari eksternal yang harus diantisipasi, sehingga mendukung atau memperkuat SO. Dan hasil analisis WO, WT dan ST ternyata menunjukkan adanya dukungan terhadap pengembangan pasar (*market development*), yang meliputi : *technical assistant* dari *Skill Centre Melamine*, *license process melamine* terhadap dukungan proses, peningkatan kinerja internal perusahaan. Selain itu antisipasi yang dilakukan terhadap kelemahan meliputi : mencari cara lain akses supply bahan baku, *technical assistant* dari *Skill Centre Melamine (SCM)* untuk memperkuat *barrier to entry*, mengurangi tenaga kerja *expert* Eropa, pengendalian proses untuk *comply* terhadap hukum lingkungan.
2. Mulai tahun 2006 sampai sekarang, berdasarkan analisa SO, serta didukung dengan analisa WO, WT dan ST, pada awalnya perusahaan harus melakukan strategi stabilitas tanpa perubahan (*No change strategy*), kemudian tahun 2008 harus melakukan strategi pengambilan keuntungan (*profit strategy*), kemudian dengan melihat *values* korporat

DSM adalah *Triple P (Planet, People, Profit)*, maka perusahaan harus memiliki *agility* kearah *strategi jual (sell out strategy)*, dan kemudian terakhir strategi diversifikasi produk (*product diversification strategy*). Secara riil, pada tahun 2008, berhubung harga produk melamine tinggi (lihat gambar 4.3 *Price index melamine 2008*), *demand* naik, perusahaan diarahkan untuk menggunakan strategi laba, yaitu dengan memaksimalkan *sales volume*. Kemudian diikuti strategi jual terhadap *60% share*, karena cadangan gas turun, kondisi *future* tetap akan menjadi ancaman. Selanjutnya DSM harus mengarahkan strategi korporat ke pengembangan produk baru, seperti : nutrisi, farmasi, yang berorientasi ke *Triple P (Planet, People dan Profit)*, sehingga sinergi dengan strategi jangka panjang korporat DSM yaitu *building on strength Vision 2010* serta *objectives vision 2010* pada sub bab 3.2 yang meliputi : *quality, growth, profitability* dan *sustainability*. Secara market nutrisi dan farmasi memiliki demand tinggi, added value proses yang tinggi sehingga *profit* tinggi, selain itu habis dikonsumsi oleh manusia (*people*) serta proses pengolahan berbasis *food grade* yang sangat aman terhadap *planet, comply* terhadap hukum SHE (Safety, Health dan Environment). Sementara itu berdasarkan analisis ST, WO, dan WT, makaantisipasi kelemahan yang harus dilakukan yaitu meyakinkan pemegang saham untuk menyetujui proposal peningkatan kapasitas.

Tabel-4.4.a. Hasil evaluasi SWOT matrix untuk posisi perusahaan pada tahun 1990-an

NO	CASE	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	+	FAKTOR INTERNAL KUNCI	STRATEGY ACTION	
1.	SO	Harga NG murah (1USD/MMBTU) cadangan tinggi, HPP rendah	+	Peluang pasar baik Nasional, Asia Pasifik bagus (<i>market share</i> ± 15 %)	<i>Market developmen strategyt, market penetration strategy</i>	
		Peningkatan kapasitas produksi (40 ke 60 KT/tahun)				
		Dukungan SCM-Skill Centre Melamine			Memberikan <i>technical assistant</i> untuk <i>Customer satisfaction</i>	
		Diimplementasikannya <i>operational excellence</i> , dan Sistem Manajemen lainnya : - Corporate Vision - SHEQ&T - <i>Marketing & Sales/Distribution Management</i>			Peningkatan kinerja internal perusahaan.	
		Dukungan Engineering			Mendukung proses produksi	
		Dukungan Teknologi Proses : urea & melamine license			Mendukung proses produksi	
		Tenaga kerja murah			HPP rendah	
		Lokasi di area Industrial Estate Pupuk Kaltim dengan berbagai kelebihan seperti : dermaga, utilitas, keamanan			Kelancaran proses produksi dan distribusi	
		2.	WO	Availability <i>supply</i> bahan baku kurang terjamin	+	Peluang pasar baik nasional, Asia Pasifik bagus
3.	WT	Availability <i>supply</i> bahan baku kurang terjamin	+	Process <i>license</i> lainnya (Melamine-Toyo/ Jepang, Melamine-BASF; Jerman, Melamine/ China).	Mencari cara lain supply bahan baku untuk <i>Market development strategy</i>	
				SDM <i>expert</i> dari Eropa <i>high price</i> , yang mengakibatkan HPP tinggi	Meminimalkan <i>expert</i> Eropa untuk menurunkan HPP	
				Hukum Lingkungan Internasional semakin ketat	Pengendalian proses, untuk <i>comply</i> terhadap Hukum Lingkungan	

4.	ST	Harga NG murah (1USD/MMBTU) cadangan tinggi, HPP rendah	+	Process <i>license</i> lainnya (Melamine-Toyo/ Jepang, Melamine-BASF; Jerman, Melamine/ China).	<i>Technical assistant</i> untuk barrier entry pada <i>Market development strategy</i>
		Peningkatan kapasitas produksi (40 ke 60 KT/thn)		SDM <i>expert</i> dari Eropa <i>high price</i> , yang mengakibatkan HPP tinggi	Mengoptimalkan <i>expert</i> Eropa untuk menurunkan HPP
		Dukungan SCM-Skill Centre Melamine		Hukum Lingkungan Internasional cukup ketat	Memberikan <i>technical assistant</i> untuk <i>Customer satisfaction</i>
		Diimplementasikannya <i>operational excellence</i> , dan Sistem Manajemen lainnya : - Corporate Vision - SHEQ&T - <i>Marketing & Sales/Distribution Management</i>			Meningkatkan kinerja internal.
		Dukungan Engineering			Mendukung proses produksi
		Dukungan Teknologi Proses : urea & melamine license			Mendukung proses produksi
		Tenaga kerja murah			HPP rendah
		Lokasi di area Industrial Estate Pupuk Kaltim dengan berbagai kelebihan seperti : dermaga, utilitas, keamanan			Kelancaran proses produksi dan distribusi

Tabel-4.4.b. Hasil evaluasi SWOT matrix untuk posisi perusahaan pada kondisi sekarang

NO	CASE	FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	+	FAKTOR INTERNAL KUNCI	HASIL STRATEGI
1.	SO	Orientasi <i>values</i> baru pada Tripel P (<i>Planet, People, Profit</i>), adanya perubahan <i>trend process</i> ke arah <i>Fine Chemicals, Microbiologi, Foods/Nutrition</i> .	+	Harga melamine pada awalnya turun, kemudian naik di 2008	Strategi stabilitas (<i>stability strategy</i>), diikuti strategi tanpa perubahan, kemudian strategy jual / <i>sell out</i> , dan akhirnya <i>product development strategy</i>
					Meningkatkan kapasitas produksi dari 60 KT/tahun menjadi 70 KT/tahun, untuk meningkatkan <i>sales volume</i> , dan akhirnya <i>market share</i> meningkat.
2.	WO	Harga NG tinggi (\pm 6 USD/MMBTU) cadangan rendah, HPP tinggi	+	Harga Melamine pada awalnya turun, kemudian naik di 2008.	Strategi jual (<i>sell out/ divestment strategy</i>)
		Belum ada <i>agreement</i> peningkatan kapasitas produksi			Meyakinkan pemegang saham untuk menyetujui proposal peningkatan kapasitas.
		Biaya <i>exit</i> tinggi karena terkait investasi.			Strategi jual (<i>sell out strategy</i>) dan pengembangan produk
3.	WT	Harga NG tinggi cadangan rendah, HPP tinggi	+	Tekanan pesaing tinggi (China)	Strategi stabilitas (<i>stability strategy</i>), strategi tanpa perubahan
		Belum ada <i>agreement</i> peningkatan kapasitas produksi			
		Biaya <i>exit</i> tinggi karena terkait investasi.			Strategi jual (<i>sell out strategy</i>) dan strategi pengembangan produk
4.	ST	Orientasi <i>values</i> baru pada Tripel P (<i>Planet, People, Profit</i>), adanya perubahan <i>trend process</i> ke arah <i>Fine Chemicals, Microbiologi, Foods/Nutrition</i> .	+	Tekanan Pesaing tinggi (China)	Strategi jual, Strategi penetrasi produk baru

4.6. Evaluasi Evaluasi Keunggulan Kompetitif dengan Five Forces Porter

4.6.1. Persaingan antar pesaing (*rivalry among competitor*)

Tahun 1993 adalah tonggak awal dimulainya pengembangan pasar di Asia Pasifik. Pre-marketing merupakan pilihan untuk memasarkan produk melamine dari Belanda. Kantor pemasaran di Jakarta dan *warehouse* di Singapore. Pada tahun 1990-an jumlah pemain besar industri melamine di Asia Pasifik > 8 perusahaan besar. Sedangkan mulai tahun 2006 beberapa perusahaan telah *exit market*, karena harga bahan baku yang terus meningkat, sehingga kompetisi menurun.

4.6.2. Pendaftar baru (*Entry*)

Untuk kondisi tahun 2006 hingga sekarang ini oleh karena harga gas naik, maka harga bahan baku urea juga naik (lihat *price index 2006* pada gambar-4.2). Harga melamine baru naik pada awal 2008 (lihat *price index 2008* pada gambar-4.3), setelah banyak produsen melamine yang *exit market*. *Entry market* pada saat ini sangat sulit dilakukan. Keuntungan yang diperoleh DKM pada saat ini adalah meningkatnya *market share* di Asia Pasifik.

Tabel-4.5. Hasil analisa rasio konsentrasi industri melamine dengan CR4 dan CR8. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata konsentrasi industri CR4 lebih besar dari 40% yaitu 65.5 % dan rata-rata CR8 yaitu 93.2 %. Dengan demikian struktur industri dikatakan berstruktur oligopoli. Sejak tahun 2005 pada CR4 mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan *market share* China di pasar Asia Pasifik meningkat. Demikian juga untuk CR8 pada tahun 2005 meningkat karena *market share* China meningkat. Tahun 2006 mengalami penurunan kembali karena Namhae Korea dan TFC Taiwan *exit market*. Tahun 2007, melamine Mitsubishi Jepang *exit market*.

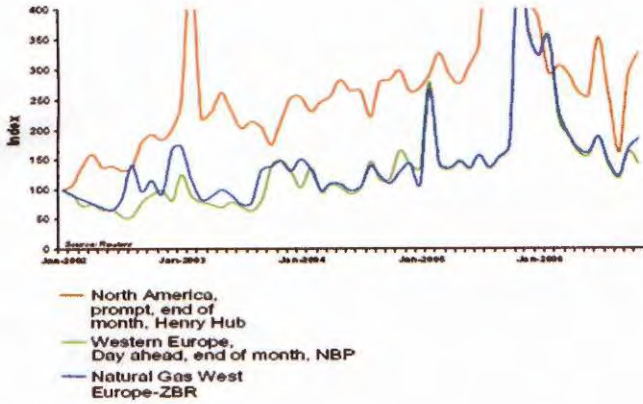


UNIVERSITAS
GADJAH MADA

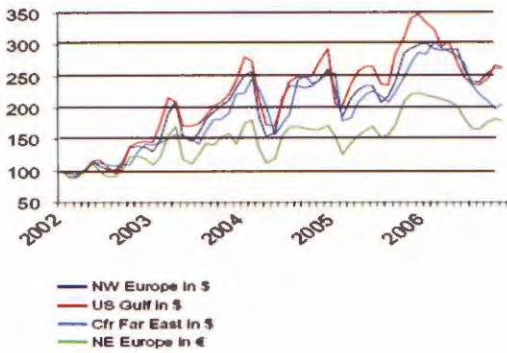
Evaluasi grand strategy kerja sama antara Dutch State Mines, PT Pupuk Kalimantan Timur dan PT Barito Pasifik Lumber
MUKARTININGSIH, Sri, Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Gambar 4.2. Price index natural gas, ammonia dan urea 2006

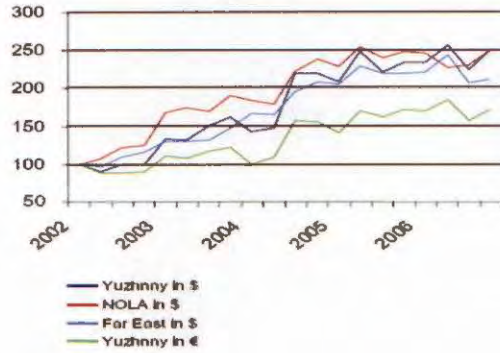
Price index natural gas
in local currency



Ammonia

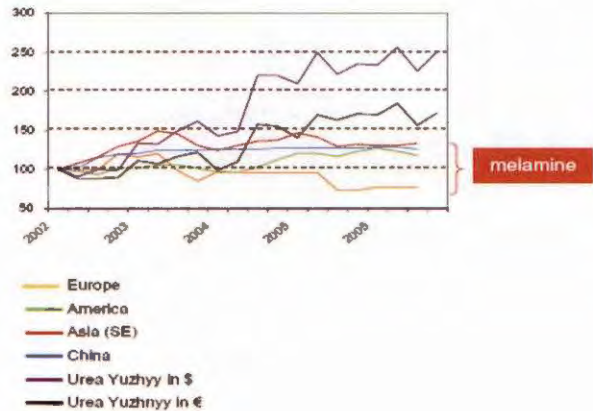
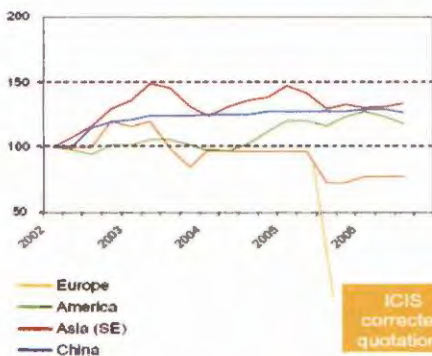


Urea



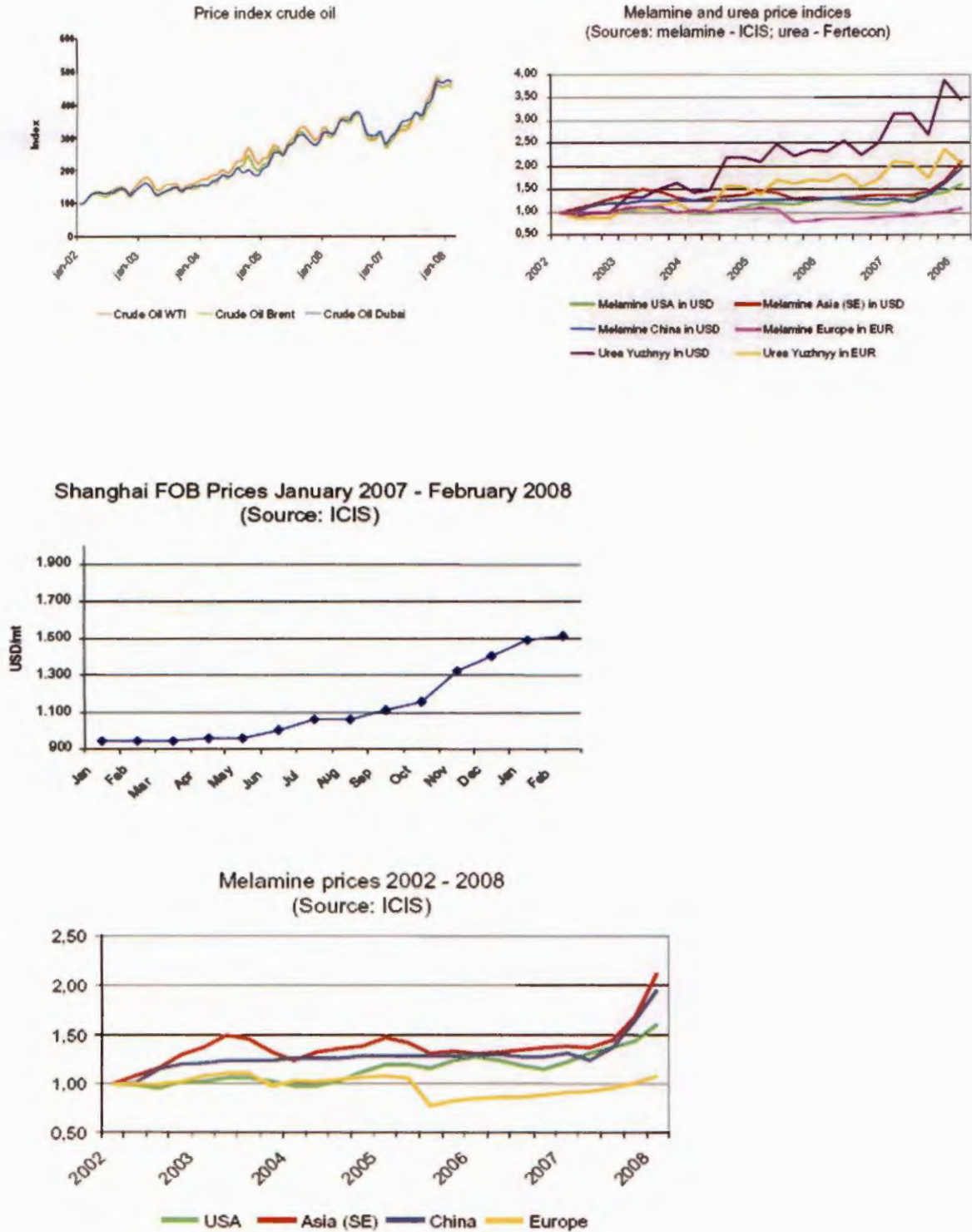
ICIS spot prices in middle of quarter

Europe in EUR
Rest in USD
Urea Yuzhnyy in USD



Sumber : www.dsm.com

Gambar 4.3. Price Index melamine 2008



Sumber : www.dsm.com

Tabel 4.5. Hasil analisa rasio konsentrasi industri melamine di pasar Asia Pasifik

Tahun	CR4	CR8
1997	0.617	0.932
1998	0.617	0.932
1999	0.617	0.932
2000	0.617	0.932
2001	0.617	0.932
2002	0.617	0.932
2003	0.617	0.932
2004	0.617	0.932
2005	0.664	0.941
2006	0.755	0.932
2007	0.847	0.924
Rata-rata	0.655	0.932

4.6.3. Daya tawar penjual (*power supplier*)

Supplier bahan baku utama urea adalah PT. Pupuk Kaltim yaitu pemegang saham 20 %. Pada awalnya kontrak *supply* urea hanya dari Kaltim-1. Dalam perjalanan Kaltim-1 memiliki *reliability* turun, sehingga *availability supply* bahan baku sering terganggu. Sejak 1997 dilakukan kajian untuk melakukan *tie-in* bahan baku urea ke Kaltim-2 dan Kaltim-3.

4.6.4. Daya tawar pembeli (*power buyer*)

Kelebihan DKM adalah memasok melamine dengan konsistensi dalam kualitas produk. Selain itu DKM sebagai *Business Unit* DSM memiliki kelebihan SCM (*Skill Center Melamine*) yang melakukan riset produk melamine serta penggunaannya, serta memberikan *knowledge* tentang *technical service* ke pelanggan. Kelebihan DKM dalam mengikat pelanggan inilah yang membuat *power buyer* turun.

4.6.5. Produk pengganti (*substitute product*)

Kelebihan DKM adalah memasok melamine dengan konsistensi dalam kualitas produk. Kategori produk dibagi *on Spec*, *pidar* dan *off Spec*. produk *On Spec* adalah sesuai dengan kualitas MSM (*Melamine Specification Marketing*), *Pidar*, merupakan kualitas *on spec* pada user tertentu, *off spec* adalah diluar kualitas MSM. *Treatment* pemilihan produk ke pelanggan *Fit for use* inilah yang membuat pelanggan nyaman menggunakan produk melamine dari DKM. Beberapa produk dari *competitor* adalah *low price-low quality*, serta tanpa *technical service*, tidak bisa dikategorikan sebagai produk pengganti.

Secara keseluruhan hasil analisa dan pembahasan *grand strategy* yang diterapkan DSM pada tahun 1990-an adalah strategi pengembangan pasar (*market development strategy*), yang didukung dengan strategi diversifikasi membentuk *joint venture* dengan PKT dan BPL, serta diperkuat dengan strategi integrasi *backward* dan *partial forward*, mendukung Visi DSM *world wide market leader*. Namun pada kondisi sekarang, dengan berubahnya lingkungan bisnis, seperti harga gas alam naik, hukum lingkungan internasional yang semakin ketat, strategi DSM harus diubah ke *profit strategy*, diikuti *sell out strategy* dan *product development strategy*. Kondisi *competitive advantage* pada awal beroperasi di Indonesia, kompetisi relatif sangat tinggi, dan kondisi sekarang dengan perubahan lingkungan bisnis, sehingga banyak perusahaan kompetitor di Asia Pasifik yang tutup, maka tingkat kompetisi turun. Hasil analisa *SPACE matrix* menunjukkan bahwa kondisi perusahaan bergeser dari agresif ke arah agresif yang menuju kompetitif. Hasil evaluasi dengan *SWOT matrix* juga menunjukkan bahwa perusahaan harus mengubah strategi dari pengembangan pasar ke arah *profit strategy*, yang dilanjutkan ke *sell out strategy* dan terakhir adalah *product development strategy*. Untuk mengantisipasi kondisi bahan baku



yang semakin terbatas, harga mahal serta hukum lingkungan internasional yang ketat, maka meski saat ini *market share* di Asia Pasifik meningkat, namun perusahaan harus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V memberikan uraian hasil kesimpulan dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan di Bab IV. Adapun hasil kesimpulan atas analisa kondisi lingkungan bisnis perusahaan, *grand strategy* perusahaan, analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta kesimpulan dari tahap pencocokan dengan *SPACE matrix* dan *SWOT matrix*. Sesuai kesimpulan, maka bab ini penulis memberikan saran untuk mendukung keputusan manajemen perusahaan tentang strategi perusahaan ke depan. Berikut ini detail kesimpulan :

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan di Bab IV, maka dapat diambil beberapa kesimpulan penting yaitu :

- 5.1.1. Sesuai hasil analisa lingkungan bisnis, disimpulkan bahwa :
 - 5.1.1.1. Kondisi pada tahun 1990-an, dengan kondisi pasar Eropa yang turun, dan dengan melihat kondisi sumber daya di Indonesia yang dapat memperkuat *competitive advantage*, maka strategi pengembangan pasar global kearah Asia Pasifik adalah tepat dilakukan oleh DSM.
 - 5.1.1.2. Berdasarkan pada kondisi lingkungan bisnis sekarang, maka kondisi *future* dengan merujuk pada Visi DSM jangka panjang 2010 yaitu *building on strength 2010*, dan dengan *values* DSM dalam Triple P (*Planet, People* dan *Profit*) yang merupakan arah strategi DSM untuk menentukan strategi pengembangan DSM, maka DSM harus mengubah strategi ke arah strategi pengembangan produk (*product development strategy*) dengan meminimalkan penggunaan bahan baku yang tak

terbarukan, produk dikonsumsi oleh manusia dan menghasilkan *profit* secara signifikan dan konstan. Namun karena kondisi sekarang, tahun 2008 ini harga melamine naik, *demand* produk naik, maka untuk sementara dapat diterapkan *profit strategy*. Sedangkan strategi jual (*sell out strategy*) terhadap 60% *share* DKM, merupakan strategi transisi ke arah *product development strategy*.

- 5.1.2. Berdasarkan hasil analisa *grand strategy* yang dilakukan oleh DSM untuk memindahkan perusahaan dari Belanda ke Indonesia dengan membentuk kerja sama *joint venture*, dapat disimpulkan bahwa *grand strategy* adalah sebagai berikut :
- 5.1.2.1. Menurut *grand strategy* model Wheelen dan Hunger (Hunger, 2000), maka *grand strategy* yang dilakukan oleh DSM yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi vertikal, serta strategi pertumbuhan diversifikasi.
- 5.1.2.2. Menurut model Fred R. David (David, 2005), *grand strategy* yang dilakukan DSM adalah strategi integrasi vertikal *backward* maupun *partial forward*. Selain itu ditinjau dari adanya pengembangan pasar ke Asia Pasifik, maka disimpulkan bahwa *grand strategy* yang dilakukan DSM yaitu strategi pengembangan pasar (*Marketing development strategy*).
- 5.1.2.3. Menurut Coulter (2002), maka *grand strategy* yang dilakukan oleh DSM yaitu strategi pertumbuhan integrasi vertikal *backward* dan *partial forward*.
- 5.1.2.4. Menurut Penrose (1959), ditinjau dari faktor pendorong dilakukannya pengembangan perusahaan adalah faktor eksternal yaitu pasar melamine di Eropa saat itu sangat buruk, maka *grand strategy* dikategorikan sebagai strategi pengembangan diversifikasi *internasional market*.

5.1.2.5. Menurut Porter (1998), *grand strategy* yang dilakukan DSM dalam bersaing lebih dikategorikan sebagai *grand strategy* kepemimpinan biaya.

Dengan demikian, berdasarkan analisis *grand strategy* yang dilakukan, keputusan DSM untuk memindahkan pabrik melamine dari Belanda ke Indonesia pada tahun 1990-an adalah sangat tepat. Secara keseluruhan baik dari tinjauan *grand strategy* model Wheelen dan Hunger (Hunger, 2000), Fred R. David (David, 2005), Porter (1998), Penrose (1959) maupun Coulter (2002), satu keputusan DSM mengambil beberapa keuntungan *grand strategy* yaitu strategi pengembangan pasar, pengembangan vertikal intergrasi / konsentrasi *backward* dan *partial forward*, strategi pengembangan diversifikasi pasar internasional/ global.

5.1.3. Setelah dilakukan analisis *EFE matrix*, *IFE matrix* dan *SPACE matrix*, disimpulkan bahwa, pada saat mulai operasi bisnis sampai tahun 2005, posisi perusahaan adalah agresif, sedangkan pada tahun 2006 sampai sekarang kondisi perusahaan agresif mengarah ke kompetitif.

5.1.4. Hasil analisa *SWOT matrix*, dengan analisis SO dan didukung dengan WO, WT dan ST, pada awal mulai bisnis sampai 2005 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tepat menggunakan *grand strategy* pengembangan pasar (*market development strategy*), sedangkan pada tahun 2006 sampai sekarang posisi perusahaan harus melakukan strategi stabilitas tanpa perubahan (*no change strategy*). Tahun 2008 harus melakukan strategi pengambilan keuntungan (*profit strategy*), kemudian dengan melihat Visi Korporat nya adalah *Triple P (Planet, People, Profit)*, maka perusahaan harus memiliki *agility* kearah *strategi jual (sell out strategy)*, dan kemudian terakhir strategi diversifikasi produk (*product diversification strategy*).

5.1.5. Hasil analisis Porter (1998), tentang *competitive advantage*, pada awal pengembangan pasar ke Asia Pasifik, maka rival relatif tinggi. Sedangkan mulai tahun 2006 beberapa perusahaan melamine mulai *exit market* diantaranya Namhae Korea, TFC Taiwan, tahun 2007 Mitsubishi Jepang *exit market* dan tahun 2008 China lebih memenuhi *internal captive market*, karena kebijakan pemerintah China. Dengan demikian *market share* meningkat. Hal ini juga ditunjukkan oleh data struktur industri yang benar-benar *oligopoly*, berdasar hasil perhitungan rasio konsentrasi CR4, yang sejak tahun 2005 mengalami peningkatan dan sedikit penurunan untuk CR8. Untuk CR4 meningkat dari 0.617 di tahun 1997 dan 0.847 di tahun 2007. Hasil perhitungan rasio konsentrasi CR8 sedikit menurun dari 0.932 di tahun 1997 ke 0.924 di tahun 2007.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas, maka bisa diberikan beberapa saran sebagai berikut :

- 5.2.1. Berdasarkan analisis *SPACE matrix*, pada tahun 2006 hingga sekarang ini kondisi perusahaan mengalami perubahan dari posisi agresif menjadi posisi agresif mengarah ke kompetitif. Dengan demikian usulan ke pemegang saham untuk menaikkan kapasitas dari 60 KT/tahun menjadi 70 KT/tahun sepanjang evaluasi ekonomi menguntungkan di semua pihak yang berkepentingan, mana usulan itu bisa dipertimbangkan sebagai keputusan.
- 5.2.2. Berdasarkan analisis *SWOT matrix*, maka pada saat kondisi bahan baku urea tersedia ada bisnis menguntungkan, maka *profit strategy* bisa disarankan untuk *grand strategy* stabilitas tanpa perubahan, sambil menunggu strategi jual (*sell out strategy*) dan

strategi pengembangan produk (*product development strategy*). Dengan demikian usulan ke pemegang saham untuk menaikkan kapasitas dari 60 KT/tahun menjadi 70 KT/tahun sepanjang evaluasi ekonomi menguntungkan di semua pemegang saham, mana usulan itu bisa dipertimbangkan sebagai keputusan.

- 5.2.3. Berdasarkan analisa persaingan industri Porter (1998), maka sejak tahun 2006 beberapa perusahaan melamine di Asia Pasifik *exit market*, sehingga *market share* DKM di pasar Asia Pasifik meningkat. Harga melamine sejak awal 2008 naik. Sehingga meski harga bahan baku naik sangat signifikan yaitu dari 1 USD/MMBTU ke 6 USD/MMBTU, maka bila analisa keuangan perusahaan menguntungkan, sepanjang ketersediaan bahan baku urea ada, maka usulan ke pemegang saham untuk meningkatkan kapasitas produksi dari 60 KT/tahun menjadi 70 KT/tahun bisa dipertimbangkan untuk disetujui.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, D.R. and Schindler, P.S., 2006. *Business Research Methods*, 9th ed., McGraw-Hill, Singapore.
- Coulter, Mary, 2002. *Strategic Management in Action*, 2nd ed., Prentice Hall New Jersey.
- David, Fred R., 2005. *Strategic Management: Concept and Cases*, 10th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Hendrawan Supratikno, Anton Wahidin Widjaja, Sugiarto dan Darmadi Duriyanto, 2003. *Advance Strategic Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Higgins, James M., and Julian W. Vincze, 1994. *Strategic Management : Text and Cases*, 5th ed., The Dryden Press Philadelphia.
- Hill, C.W.L and G.R. Jones, 1998. *Strategic Management-An Integrated Approach*, Boston-New York : Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E., 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4th ed., South-Western College Publishing.
- Hunger J.David and Thomas L. Wheelen, 2000. *Strategic Management*. New Jersey: Addison Wesley.
- Husein Umar, 2005. *Strategic Management in Action*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kuncoro Mudrajad, 2005. *Strategi: Bagaimana meraih keunggulan kompetitif*, Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro Mudrajad, Artidiatun Adji, dan Rimawan Pradiptyo, 1997. *Ekonomi Industri : Teori, Kebijakan, dan Stugi Empiris di Indonesia*, PT Widya Sarana Informatika, Yogyakarta.
- Kuncoro Mudrajad, 2007. *Ekonomika Industri Indonesia*, ed. I, Penerbit Andi, Yogyakarta.

- Mintzberg, H, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Pearce II, J.A. and Robinson, Jr. R.B., 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc., New Jersey.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of The Firm*. London : Basil Blackwell.
- Porter, Michael F., 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Thompson, A.A., Strickland III, A.J., and Gamble, J.E., 2007. *Crafting and Executing Strategy: Concept and Cases*, 15th ed., McGraw-Hill, New York.
- Mela-Magazine, *Business group DSM Melamine*, September 1998. *Melamine Market towards 2000*.
- SRI-Consulting Newsletter, May 2001. *Melamine 2004 and beyond*.
- <http://www.dsm.com/> diakses pada 2 September, 2007. *History, Vision and Mission of DSM*, dan pada 4 April 2008, *price index melamine*.
- <http://www.pupukkaltim.com/> diakses pada 9 September, 2007. *Sejarah, Visi dan Misi PT. Pupuk Kalimantan Timur*.

Lampiran 1.1. Hasil wawancara dengan Ir. Rusly (karyawan PKT ex. DKM)

Berikut ini hasil wawancara yang dilakukan pada 20 September 2007, tentang sejarah berdirinya PT. DKM :

Pertanyaan : Bagaimana sejarah berdirinya PT. DKM ?

Jawaban :

Sejarah PT. DSM KALTIM Melamine, pendahulu dari PKT : Ir. Musthofa (April 1991), Ir. Rusly (Juni 1991). Ide awal yaitu PKT sebagai *joint venture* DSM (PKT, DSM, Barito) dengan pabrik baru melamine berkapasitas 40.000 ton/tahun. Pada saat tender, yang memasukkan *requisition* :

1. Porter Willer
2. Lumus
3. Chiyoda.

Pemenang saat itu adalah Porter Willer. Total modal yang diperlukan \pm 120 juta dollar. Pada saat itu modal yang terkumpul sekitar \pm 40 juta dollar. Oleh karena kekurangan modal kerja, maka DSM mengajukan untuk mengubah pola kerja sama yaitu *dismantling* pabrik melamine di Limburg, yang sudah berdiri sejak 1990 ke Indonesia. Pada saat itu kebetulan ada masalah pemasaran melamine, kemungkinan pabrik hanya sempat dioperasikan 1 tahun. Bersamaan waktu, maka akhirnya diputuskan untuk *dismantling*. Selain itu adanya Kepres 39, perlu dilakukan peninjauan kembali kerjasama.

Lampiran 1.2. Hasil wawancara dengan Ir. Indardi (karyawan PKT penugasan DKM)

Berikut hasil wawancara yang dilakukan pada Februari 2008, tentang terkait melamine *market* DKM :

Pertanyaan : Bagaimana sejarah PT. DKM ?

Jawaban :

Tahun 1991, harga melamine 1300 US/ton, kondisi *market* Asia Pasifik bagus dibanding Eropa. Adapun komposisi penentu harga meliputi : *production cost, maintenance cost, logistic cost*. Ada dua alternatif keputusan DSM saat itu yaitu membangun pabrik atau memindahkan Melaf-3 (pabrik eksisting di Belanda). Kemudian diputuskan pada opsi kedua, yaitu memindahkan pabrik. Keputusan *dismantling* tahun 1993-1994. Tahun 1995 *equipment* sampai Bontang, Tahun 1996 selesai konstruksi Pada tahun 1997 : pabrik beroperasi (*on stream*). Hasil *feasibility study*, pada urea price FOB sekitar 140 USD/ton, maka minimum harga melamine 1200 USD/ton.

Pertanyaan : Bagaimana perkembangan *marketing* melamine PT. DKM di Asia Pasifik?

Jawaban :

Tahun 1993 dimulai dengan pre-marketing, strategi penetrasi, dimana DSM menempatkan *warehouse* di Singapore dan kantor berada di Jakarta yang bertindak sebagai *Sales Office*. Produk berasal dari DSM Melamine Limburg (DML), dimana DKM memperoleh komisi penjualan. Selanjutnya *demand* Asia Pasifik sempat turun, sehingga *market share* turun. Tahun 1997 mengubah pemasaran dengan produk dari pabrik melamine Bontang. Tahun 1998 terdapat 1 bulan *Force Major*, problem produksi urea di PKT, yang sempat tidak bisa memasok produk ke beberapa pelanggan. Pada periode 2000-2004, harga

melamine turun, sedangkan harga urea naik diatas 150 USD/ton. Tahun 2007, *Government* China melakukan *rebate incentive* harga rata-rata urea 80 USD/ton. Tahun 2005, Agrolinz Itali, dan Namhae Melamine Korea *entry market*, dengan kapasitas produksi 20.000 ton/tahun melamine. Tahun 2006, TFC Taiwan *exit market*, karena harga gas naik. Tahun 2007, Mitsubishi Jepang dengan kapasitas sekitar 30.000 ton/tahun *exit market*, demikian juga Agrolinz Italia pabrik tidak dioperasikan, *exit market*.

Tahun 2008, DSM melakukan kerja sama *joint venture* dengan pabrik melamine China, dengan 49% *share* DSM. Kerja sama ini bertujuan untuk menambah kapasitas *supply* DSM. Keuntungan kerja sama yaitu produk dengan label DSM, dan mempelajari *Chinese Market*. Pada periode 2007-2008 ini China melakukan internal *captive market*, sejak *Government* menerapkan *incentive* harga urea.