

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.1.1 Menurunnya Kinerja Keuangan Perusahaan .....	2
1.1.2 Perubahan Kebijakan Subsidi Pupuk.....	4
1.1.3 Tingginya Harga Pokok Produksi .....	4
1.1.4 Persaingan Bisnis Industri Pupuk Semakin Ketat .....	4
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Batasan Penelitian .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>7</b>
2.1 Konsep Strategi.....	7
2.2 Manajemen Strategik .....	8
2.3 Analisis PESTEL .....	9
2.4 Analisis Industri .....	11
2.5 <i>Key Success Factor</i> .....	14
2.6 Analisis Lingkungan Internal .....	14
2.7 Analisis Fungsional.....	16
2.8 Pengembangan Alternatif Strategi .....	17
2.9 Jenis Strategi .....	20
2.10 Keunggulan Bersaing .....	21
2.11 Kerangka Analisis .....	22
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Sumber Data.....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4 Metode Analisis Data.....	24
3.4.1 Tahap Input .....	25
3.4.1.1. Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	25
3.4.1.2. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	26

3.4.2 Tahap Penetapan Alternatif Strategi .....	27
3.4.2.1 Matriks <i>Internal External</i> (IE).....	27
3.4.2.2 TOWS Matriks .....	28
3.5 Tabel Metodologi Penelitian.....	30
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>31</b>
4.1 Pendirian dan Sejarah Perusahaan .....	31
4.2 Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan.....	32
4.3 Tujuan Perusahaan dan Produk Utama Perusahaan .....	34
<b>BAB V ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL .....</b>	<b>35</b>
5.1 Analisis Kondisi Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan .....	36
5.1.1 Politik dan Hukum atau Regulasi.....	36
5.1.2 Ekonomi .....	39
5.1.3 Sosial Budaya.....	42
5.1.4 Teknologi .....	43
5.1.5 Lingkungan .....	45
5.1.6 Hasil Analisis Lingkungan Eksternal.....	47
5.2 Analisis Industri .....	49
5.2.1 Ancaman Pendatang Baru .....	49
5.2.2 Ancaman Produk Substitusi .....	50
5.2.3 Tingkat Persaingan dalam Industri .....	51
5.2.4 Daya Tawar Pemasok.....	53
5.2.5 Daya Tawar Konsumen.....	54
5.2.6 Rangkuman Hasil Analisis Lingkungan Industri .....	55
5.3 <i>Key Success Factor</i> .....	57
<b>BAB VI ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL .....</b>	<b>59</b>
6.1 Analisis Keuangan .....	59
6.2 Analisis Sumber Daya Manusia.....	63
6.3 Analisis Fasilitas dan Infrastruktur Perusahaan .....	65
6.4 Analisis Pemasaran .....	68
<b>BAB VII FORMULASI STRATEGI BISNIS PT PUPUK KUJANG .....</b>	<b>71</b>
7.1 Matriks <i>External Factors Evaluation</i> .....	71
7.2 Matriks <i>Internal Factors Evaluation</i> .....	73
7.3 Analisis Internal Eksternal Matriks.....	75
7.4 Analisis TOWS Matriks.....	77
7.5 Strategi Bisnis PT Pupuk Kujang Tahun 2019 - 2023 .....	79
<b>BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>82</b>
8.1 Kesimpulan .....	82
8.2 Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ikhtisar Kinerja Keuangan PT Pupuk Kujang 2013 – 2018.....	2
Tabel 2.1	Matriks TOWS .....	20
Tabel 3.1	Daftar Informan .....	24
Tabel 3.2	Matriks EFE .....	26
Tabel 3.3	Matriks IFE .....	27
Tabel 3.4	TOWS Matriks .....	29
Tabel 3.5	Metodologi Penelitian .....	30
Tabel 4.1	Penjelasan Makna Visi Misi Perusahaan .....	32
Tabel 4.2	Produk Utama Perusahaan .....	34
Tabel 5.1	Tingkat Inflasi di Indonesia.....	40
Tabel 5.2	Hasil Analisis Lingkungan Makro .....	47
Tabel 5.3	Analisis Ancaman Pendatang Baru .....	50
Tabel 5.4	Analisis Ancaman Produk Pengganti.....	51
Tabel 5.5	Kapasitas Produksi Pupuk Urea dan Pupuk NPK .....	51
Tabel 5.6	Jenis Produk, Supply, Demand dan Stock Produk Pupuk.....	52
Tabel 5.7	Analisis Tingkat Persaingan Industri .....	53
Tabel 5.8	Analisis Daya Tawar Pemasok.....	54
Tabel 5.9	Analisis Daya Tawar Konsumen.....	55
Tabel 5.10	Hasil Analisis Lingkungan Industri.....	55
Tabel 5.11	Faktor Eksternal yang Mempengaruhi .....	56
Tabel 5.12	<i>Key Success Factor</i> .....	57
Tabel 6.1	Laporan Posisi Keuangan dan Laba Rugi 2014 - 2018.....	59
Tabel 6.2	Rasio Keuangan Perusahaan Tahun 2014 - 2018.....	60
Tabel 6.3	Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan .....	64
Tabel 6.4	Karyawan Penerima Beasiswa Pendidikan S2 .....	65
Tabel 6.5	Potensi Kebutuhan Produk Penunjang Pertanian .....	69
Tabel 6.6	Alokasi Pupuk Subsidi .....	69
Tabel 6.7	Faktor Internal .....	70
Tabel 7.1	Matriks EFE .....	72
Tabel 7.2	Matriks IFE .....	74
Tabel 7.3	TOWS Matriks .....	77
Tabel 7.4	Formulasi Strategi Bisnis .....	79
Tabel 7.5	Formulasi Strategi Bisnis Berdasarkan Fungsional Perusahaan ...	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Statistik Harga Urea dan Amoniak Internasional.....	1
Gambar 1.2	Profitabilitas PT Pupuk Kujang .....	2
Gambar 1.3	Perbandingan Harga Jual Urea PT Pupuk Kujang .....	3
Gambar 2.1	Pemetaan Tingkatan Strategi.....	7
Gambar 2.2	<i>David's Model of the Strategic Management's Process</i> .....	9
Gambar 2.3	Model Analisis Lingkungan Makro.....	10
Gambar 2.4	<i>The Five Forces Model Of Competition</i> .....	12
Gambar 2.5	IE Matriks .....	18
Gambar 2.6	Kerangka Analisis .....	22
Gambar 3.1	Matriks <i>Internal External</i> (IE).....	28
Gambar 5.1	<i>Annual GDP Growth</i> .....	39
Gambar 5.2	Statistik Pengguna Internet Indonesia 1910-2018.....	44
Gambar 6.1	Tren ROI 2014-2018 .....	61
Gambar 6.2	Tren GPM dan NPM 2014-2018 .....	62
Gambar 6.3	<i>Capacity Factor</i> Pabrik K1A & K1B .....	67
Gambar 6.4	<i>Production Factor</i> Pabrik NPK.....	68
Gambar 7.1	Hasil Matriks Internal Eksternal.....	76