

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Batasan Penelitian	10
1.6. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN TEORI	
2.1. Definisi Perusahaan <i>Multibisnis</i>	11
2.2 Konsep Strategi	12
2.3. Strategi Korporat.....	13
2.4. Kreasi Nilai oleh Induk Perusahaan.....	15
2.5 <i>Corporate Parenting</i>	18
2.6 Kesesuaian Pengasuhan (<i>Parenting Fit</i>).....	19
2.7 Kerangka Analisis	23
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian	25
3.2. Penentuan Objek Penelitian	25
3.3. Sumber Data	26
3.4. Metode Pengumpulan Data	26
3.4.1 Cara Pengumpulan Data	26
3.4.2 Pengembangan Protokol Wawancara.....	27
3.5. Metodologi Analisis Data.....	27
3.6. Kualitas Penelitian.....	29
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Pembentukan Induk Perusahaan	30
4.2 Visi, Misi & Tata Nilai Induk Perusahaan.....	31
4.3 Struktur Organisasi PT Pupuk Indonesia (Persero)	33
4.4 Gambaran Induk, Cucu & Cicit Perusahaan.....	33
4.5 Sekilas Kinerja Konsolidasi PT Pupuk Indonesia (Persero) Tahun 2013 – 2017 dan 2018 (<i>unaudited</i>)	35
4.6 Sekilas Kinerja Anak Perusahaan Tahun 2013 – 2017 dan 2018 (<i>unaudited</i>)	36
4.6.1. PT Petrokimia Gresik	36
4.6.2. PT Pupuk Kujang.....	38
4.6.3. PT Pupuk Kalimantan Timur.....	39
4.6.4. PT Pupuk Iskandar Muda	41
4.6.5. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	42
4.6.6 PT Rekayasa Industri	44
4.6.6 PT Mega Eltra.....	45
4.6.8 PT Pupuk Indonesia Logistik.....	46
4.6.9 PT Pupuk Indonesia Energi	47

4.6.10 PT Pupuk Indonesia Pangan	48
4.7 Bidang Usaha.....	49
4.8 Produk dan Jasa Anak Perusahaan	49
BAB V IDENTIFIKASI DAN ANALISIS KESESUAIAN	
5.1. <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Indonesia (Persero).....	52
5.2. Identifikasi <i>Critical Success Factors</i> Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero)	62
5.3. Identifikasi <i>Parenting Opportunities</i> Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero)	71
5.4. Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dengan <i>Parenting Characteristics</i> dan Kesesuaian <i>Parenting Opportunities</i> dengan <i>Parenting Characteristics</i>	78
BAB VI STRATEGI PENGASUHAN	
6.1. Posisi Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) pada Parenting Fit Matrix.....	91
6.2. Pemilihan Strategi <i>Parenting</i> untuk Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia Persero)	102
BAB VII SIMPULAN DAN SARAN	
7.1 Simpulan	112
7.2 Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	115

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Peran BUMN terhadap Perekonomian.....	1
Tabel 2. Kontribusi BUMN terhadap Perkonomian Indonesia	2
Tabel 3. Kinerja (Pendapatan, COGS dan Laba) anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) Tahun 2013 – 2017 dan 2018 (<i>un-audited</i>).....	6
Tabel 4. Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero).....	25
Tabel 5. Metode Pengumpulan Data.....	26
Tabel 6. Narasumber/Responden Penelitian.....	27
Tabel 7. Gambaran Cucu Perusahaan dengan porsi kepemilikan saham diatas 50%	30
Tabel 8. Gambaran Cucu Perusahaan dengan porsi kepemilikan saham kurang atau sama dengan $\leq 50\%$	31
Tabel 9. <i>Trend</i> Aset PT Pupuk Indonesia (Persero)	35
Tabel 10. <i>Trend</i> Pendapatan PT Pupuk Indonesia (Persero).....	35
Tabel 11. <i>Trend</i> Laba Tahun Berjalan PT Pupuk Indonesia (Persero)	35
Tabel 12. <i>Critical Success Factors</i> PT Petrokimia Gresik.....	62
Tabel 13. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Kujang.....	62
Tabel 14. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Kalimantan Timur	63
Tabel 15. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Iskandar Muda.....	63
Tabel 16. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Sriwidjaya Palembang	63
Tabel 17. Nilai Pagu Kontrak dengan Pemerintah (PSO).....	64
Tabel 18. <i>Critical Success Factors</i> PT Rekayasa Industri	65
Tabel 19. <i>Critical Success Factors</i> PT Mega Eltra.....	67
Tabel 20. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Indonesia Pangan.....	67
Tabel 21. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Indonesia Energi.....	69
Tabel 22. <i>Critical Success Factors</i> PT Pupuk Indonesia Logistik	70
Tabel 23. <i>Parenting Opportunities</i> PT Petrokimia Gresik.....	71
Tabel 24. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Kujang.....	71
Tabel 25. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Kalimantan Timur.....	71
Tabel 26. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Iskandar Muda.....	72
Tabel 27. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Sriwidjaya	72
Tabel 28. <i>Parenting Opportunities</i> PT Rekayasa Industri	73
Tabel 29. <i>Parenting Opportunities</i> PT Mega Eltra.....	74
Tabel 30. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Indonesia Pangan.....	75
Tabel 31. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Indonesia Energi.....	76
Tabel 32. <i>Parenting Opportunities</i> PT Pupuk Indonesia Logistik	77
Tabel 33. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Petrokimia Gresik.....	79
Tabel 34. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Kujang.....	80
Tabel 35. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Kalimantan Timur.....	81
Tabel 36. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Iskandar Muda.....	82
Tabel 37. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Sriwidjaya Palembang	83
Tabel 38. Kontrak Penerusan atas Pengadaan dan Penyaluran Pupuk PT Petrokimia Gresik.....	84
Tabel 39. Kontrak Penerusan atas Pengadaan dan Penyaluran Pupuk PT Pupuk Kujang	85
Tabel 40. Kontrak Penerusan atas Pengadaan dan Penyaluran Pupuk	

PT Pupuk Kalimantan Timur	85
Tabel 41. Kontrak Penerusan atas Pengadaan dan Penyaluran Pupuk PT Pupuk Iskandar Muda.....	85
Tabel 42. Kontrak Penerusan atas Pengadaan dan Penyaluran Pupuk PT Pupuk Sriwidjaya	86
Tabel 43. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Rekayasa Industri	86
Tabel 44. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Mega Eltra.....	87
Tabel 45. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Indonesia Logistik	88
Tabel 46. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Indonesia Energi.....	89
Tabel 47. Penilaian Kesesuaian <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> terhadap <i>Parenting Characteristics</i> PT Pupuk Indonesia Pangan.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peran BUMN sesuai UU Nomor 19 Tahun 2003	2
Gambar 2. Revolusi Industri 4.0	2
Gambar 3. <i>Framework Roadmap</i> BUMN	3
Gambar 4. Rencana Pembentukan Holding Company	3
Gambar 5. <i>Milestone</i> Pencapaian 2018 – 2022 PT Pupuk Indonesia (Persero)	4
Gambar 6. Portofolio PT Pupuk Indonesia (Persero)	5
Gambar 7. Kinerja (Pendapatan, COGS dan Laba) PT Pupuk Indonesia (Persero) Tahun 2013 – 2017 dan 2018 (<i>Unaudited</i>)	6
Gambar 8. Peta Pertumbuhan Perusahaan <i>Multibisnis</i>	12
Gambar 9. <i>Corporate Strategy Triangle</i>	14
Gambar 10. Kreasi Nilai Oleh Induk Perusahaan	17
Gambar 11. <i>Corporate Strategy Framework</i>	19
Gambar 12. <i>Characteristics of the Parents</i>	21
Gambar 13. <i>Parenting-Fit Matrix</i>	23
Gambar 14. Kerangka Analisis	23
Gambar 15. <i>Parenting Fit Matrix</i>	28
Gambar 16. Pembentukan <i>Operating Holding</i> 1997/1998	30
Gambar 17. Sebelum <i>Spin-off</i>	30
Gambar 18. Setelah <i>Spin-off</i> dan Perubahan nama	32
Gambar 19. Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) Saat ini	32
Gambar 20. Struktur Grup PT Pupuk Indonesia (Persero)	33
Gambar 21. Tren Kontribusi Laba Bersih Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero)	36
Gambar 22. Jumlah aset perusahaan PT Petrokimia Gresik	37
Gambar 23. Laba PT Petrokimia Gresik	37
Gambar 24. COGS PT Petrokimia Gresik	38
Gambar 25. Aset PT Pupuk Kujang	38
Gambar 26. Laba PT Pupuk Kujang	39
Gambar 27. COGS PT Pupuk Kujang	39
Gambar 28. Aset PT Pupuk Kalimantan Timur	40
Gambar 29. Laba PT Pupuk Kalimantan Timur	40
Gambar 30. COGS PT Pupuk Kalimantan Timur	40
Gambar 31. Aset PT Pupuk Iskandar Muda	41
Gambar 32. Laba PT Pupuk Iskandar Muda	41
Gambar 33. COGS PT Pupuk Iskandar Muda	42
Gambar 34. Aset PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	42
Gambar 35. Laba PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	43
Gambar 36. COGS PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	43
Gambar 37. Aset PT Rekayasa Industri	44
Gambar 38. Laba PT Rekayasa Industri	44
Gambar 39. COGS PT Rekayasa Industri	44
Gambar 40. Aset PT Mega Eltra	45
Gambar 41. Laba PT Mega Eltra	45
Gambar 42. COGS PT Mega Eltra	45
Gambar 43. Aset PT Pupuk Indonesia Logistik	46
Gambar 44. Laba PT Pupuk Indonesia Logistik	46
Gambar 45. COGS PT Pupuk Indonesia Logistik	47
Gambar 46. Aset PT Pupuk Indonesia Energi	47
Gambar 47. Laba PT Pupuk Indonesia Energi	47

Gambar 48. COGS PT Pupuk Indonesia Energi.....	48
Gambar 49. Aset PT Pupuk Indonesia Pangan.....	48
Gambar 50. Laba PT Pupuk Indonesia Pangan.....	49
Gambar 51. COGS PT Pupuk Indonesia Pangan.....	49
Gambar 52. Produk dan Jasa anak Perusahaan Bidang Pupuk.....	50
Gambar 53. Produk dan Jasa anak Perusahaan Produk Non Subsidi.....	50
Gambar 54. Produk dan Jasa anak Perusahaan Bidang Non Pupuk.....	51
Gambar 55. Pinjaman Bersama KMK (Cash Loan) di Pupuk Indonesia Grup.....	52
Gambar 56. <i>Notional Pooling Account</i>	53
Gambar 57. Penerbitan PUB Obligasi PI.....	53
Gambar 58. Program <i>Negative Pledge</i>	53
Gambar 59. Proses Rekrutmen Bersama.....	56
Gambar 60. Knowledge Management.....	59
Gambar 61. Efisiensi Pengadaan Bersama.....	59
Gambar 62. Pertumbuhan Kinerja Pengadaan Bersama 5 tahun terakhir (2014-2018).....	60
Gambar 63. Kinerja Pengadaan Bersama 5 tahun terakhir (2014-2018).....	60
Gambar 64. Realisasi Jenis Pengadaan Bersama 5 tahun terakhir (2014-2018).....	60
Gambar 65. Total Pengadaan Gas dan Non Gas PI Grup 3 tahun terakhir (2016-2018).....	62
Gambar 66. Presentase Penjualan Produk dan Jasa PT Pupuk Indonesia (Persero) Tahun 2017.....	64
Gambar 67. Mekanisme Pengadaan Pupuk Bersubsidi Yang Ditetapkan Oleh Pemerintah..	66
Gambar 68. Posisi Kelompok Bidang Usaha Industri Pupuk Dan Bahan Kimia pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	91
Gambar 69. Posisi PT Petrokimia Gresik pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	92
Gambar 70. Pendapatan PT Petrokimia Gresik.....	92
Gambar 71. Posisi PT Pupuk Kujang pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	93
Gambar 72. Pendapatan PT Pupuk Kujang.....	93
Gambar 73. Posisi PT Pupuk Kalimantan Timur pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	94
Gambar 74. Pendapatan PT Pupuk Kalimantan Timur.....	94
Gambar 75. Posisi PT Pupuk Iskandar Muda pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	95
Gambar 76. Pendapatan PT Pupuk Iskandar Muda.....	95
Gambar 77. Posisi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	96
Gambar 78. Pendapatan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.....	96
Gambar 79. Posisi PT Rekayasa Industri pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	97
Gambar 80. Pendapatan PT Rekayasa Industri.....	97
Gambar 81. Posisi PT Mega Eltra pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	98
Gambar 82. Pendapatan PT Mega Eltra.....	98
Gambar 83. Posisi PT Pupuk Indonesia Logistik pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	99
Gambar 84. Pendapatan PT Pupuk Indonesia Logistik.....	99
Gambar 85. Posisi PT Pupuk Indonesia Energi pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	100
Gambar 86. Pendapatan PT Pupuk Indonesia Energi.....	100
Gambar 87. Posisi PT Pupuk Indonesia Pangan pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	101
Gambar 88. Pendapatan PT Pupuk Indonesia Pangan.....	101
Gambar 89. Posisi Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) Pada <i>Parenting Fit Matrix</i>	102
Gambar 90. Tabulasi Hasil Perhitungan <i>Misfit</i> dan <i>Fit</i> Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero).....	102
Gambar 91. Kontribusi Pendapatan Per Anak Perusahaan Tahun 2018 (<i>unaudited</i>).....	103

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara *Parenting Characteristics* (Kepada PT Pupuk Indonesia (Persero) / Induk Perusahaan)
- Lampiran 2. Pedoman Wawancara *Critical Succes Factors* dan *Parenting Opportunities* (Kepada Anak Perusahaan yang bergerak dibidang Industri Pupuk dan Bahan Kimia)
- 2.1 PT Petrokimia Gresik
 - 2.2 PT Pupuk Kujang
 - 2.3 PT Pupuk Kalimantan Timur
 - 2.4 PT Pupuk Iskandar Muda
 - 2.5 PT Pupuk Sriwidjaja Palembang
- Lampiran 3. Pedoman Wawancara *Critical Succes Factors* dan *Parenting Opportunities* (Kepada Anak Perusahaan yang bergerak dibidang EPC (*Engineering Procurement Construction*))
- Lampiran 4. Pedoman Wawancara *Critical Succes Factors* dan *Parenting Opportunities* (Kepada Anak Perusahaan yang bergerak dibidang Perdagangan dan Jasa)
- Lampiran 5. Pedoman Wawancara *Critical Succes Factors* dan *Parenting Opportunities* (Kepada Anak Perusahaan yang bergerak dibidang Perindustrian dan Perdagangan Bidang Pertanian)
- Lampiran 6. Pedoman Wawancara *Critical Succes Factors* dan *Parenting Opportunities* (Kepada Anak Perusahaan yang bergerak dibidang Industri Perdagangan dan Jasa Energi)
- Lampiran 7. Pedoman Wawancara *Critical Succes Factors* dan *Parenting Opportunities* (Kepada Anak Perusahaan yang bergerak dibidang Pelayaran dan Jasa Angkutan Laut)
- Lampiran 8. Hasil Wawancara