Jurnal Bisnis (2024) 12(2): 236-254
10.62739/jb.v12i2.80
P-ISSN : 2338-0411; e-ISSN : 3048-2151

Analisis Portofolio Produk Pupuk Urea, Pupuk NPK dan Amoniak PT Pupuk Kujang

Dede Sopian · Ernie Soedarwati · Rahmawaty Arifiani
Accepted: 01 Desember 2024 / Published online: 31 Desember 2024

Abstrak

Tujuan: Penulisan ini bertujuan mengidentifikasi kekuatan–kelemahan produk PT Pupuk Kujang (Urea, NPK, Amoniak) dalam persaingan, serta memetakan peluang dan hambatan untuk meningkatkan kinerja perencanaan produksi melalui analisis portofolio.
Metodologi/Pendekatan: Pendekatan deskriptif dengan penggunaan data primer. Evaluasi posisi strategis dilakukan melalui analisis PESTEL, *product life cycle* (PLC), dan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk memetakan portofolio produk.
Hasil: Urea diproyeksikan tetap berada pada kuadran *dog* dalam lima tahun ke depan, dengan tren penurunan penjualan dan fase PLC *decline*, sehingga diarahkan bertahap menjadi bahan baku NPK. NPK diproyeksikan bergeser dari *dog* menuju *question mark* (2021) seiring meningkatnya kebutuhan pupuk majemuk dan kebijakan konversi pupuk tunggal ke majemuk; PLC berada pada fase *growth*. Amoniak berada pada *question mark* (2016) dan diproyeksikan tetap *question mark* (2021) dengan peningkatan *market share*; peluang pengembangan ditopang diversifikasi pasar ke industri non-pupuk; PLC *growth*.
Implikasi Praktis: Direkomendasikan koordinasi strategi penjualan antar produsen di bawah PT Pupuk Indonesia untuk pemetaan *war zone* menghadang impor dengan tetap memperhatikan UU Anti Monopoli/KPPU, disertai inovasi produk, optimalisasi aset, dan *cost leadership* untuk memperkuat daya saing dan profitabilitas.
Kebaharuan: Integrasi PESTEL–PLC–BCG berbasis data primer untuk proyeksi arah portofolio dan implikasinya pada perencanaan produksi tiga produk utama PT Pupuk Kujang.

Kata Kunci: Pupuk Kimia; BCG; Product Life Cycle; PESTEL

Komunikasi dilakukan oleh Ernie Soedarwati

✉ Dede Sopian
dedesopian.ppm@gmail.com
Program Studi Akuntansi, STIEB Perdana Mandiri, Purwakarta, Indonesia
Ernie Soedarwati
erniesu81@gmail.com
Program Studi Akuntansi, STIEB Perdana Mandiri, Purwakarta, Indonesia
Rahmawaty Arifiani
rahmawaty.ppm@gmail.com
Program Studi Manajemen Bisnis, STIEB Perdana Mandiri, Purwakarta, Indonesia

Pendahuluan

Pupuk merupakan sarana yang memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas tanaman pangan, karena fungsi pupuk adalah sebagai unsur hara buatan yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan nutrisi yang dibutuhkan oleh tanaman untuk bertumbuh. Oleh karena itu, kebijakan strategis pemerintah dalam rangka mendukung program swasembada pangan Nasional adalah mendirikan pabrik-pabrik pupuk kimia.

Di Indonesia terdapat lima perusahaan milik negara yang berkembang dalam industri pupuk kimia yaitu PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, PT. Petro Kimia Gresik, PT. Pupuk Kujang Cikampek (PKC), PT. Pupuk Kaltim dan PT. Pupuk Iskandar Muda. Perusahaan-perusahaan pupuk tersebut mendapatkan penugasan dari pemerintah atau *public service obligation* (PSO) untuk menyalurkan pupuk bersubsidi kepada petani yang jumlah dan peruntukannya diatur sesuai peraturan dari Kementrian Pertanian Indonesia. Adapun kelebihan produksi pupuk setelah kewajiban PSO terpenuhi, dapat diperjualbelikan secara komersil untuk memperoleh tambahan laba bagi perusahaan. Aktivitas penjualan ini dikenal dengan istilah penjualan Non Subsidi.

Selain perusahaan-perusahaan tersebut di atas, ada juga pihak swasta yang memproduksi pupuk non subsidi jenis pupuk NPK (Nitrogen, Phosporus/Fosfor dan Kalium), serta ijin untuk impor berbagai jenis pupuk untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Aktivitas impor pupuk menunjukan *trend* meningkat setelah diberlakukannya AFTA dan atau MEA di Asia.

Dalam persaingan bisnis yang begitu ketat, PT. Pupuk Kujang dihadapkan persoalan yang cukup berat PT. Pupuk Kujang dituntut memperoleh laba untuk terus berkembang dan kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pupuk dari Kementan (Kementrian Pertanian). Kunci keberhasilan suatu industri ditentukan oleh kelancaran proses produksi dan juga pemasaran produknya. Untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan mencapai hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan, maka pihak manajemen PT. Pupuk Kujang perlu mengetahui faktor-faktor yang menjadi keunggulan sekaligus kelemahan produk-produknya. Faktor yang sudah unggul lebih ditingkatkan untuk terciptanya *market growth* (pertumbuhan pasar) yang tinggi dan meningkatnya *market share* (pangsa pasar).

Agar PT. Pupuk Kujang dapat mencapai tujuan dan *sustainable,* maka perlu beberapa alat analisis yang diperlukan seperti analisis PESTEL, *product life cycle* (siklus hidup produk) dan analisis portofolio produk untuk mengevaluasi posisi stratejik dan potensi produk yang dihasilkan. Proses analisis portofolio ini menggunakan matrik *Boston Consulting Group* (BCG).

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan produk PT. Pupuk Kujang di dalam persaingan, serta mengetahui peluang dan hambatan yang akan dihadapi dalam rangka meningkatkan kinerja perencanaan produksi Urea, NPK, dan Amoniak sebagai 3 produk utama PT Pupuk Kujang melalui analisis portofolio.

Landasan Teori

Perumusan Strategi

Perumusan strategi ditujukan sebagai perencanaan strategis (jangka panjang), dimana proses perencanaan strategis yang dilakukan organisasi adalah untuk menentukan tujuan dan arah serta sebagai alat manajemen untuk mengambil keputusan dalam pengalokasian sumber dayanya dengan proyeksi lima sampai sepuluh tahun ke depan. Untuk itu perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan pada situasi sekarang. Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi sehingga ditemukan kesesuaian strategis antara peluang, ancaman (eksternal) serta kekuatan dan kelemahan (internal).

Analisis PEST-EL

Analisis PEST-EL adalah kerangka untuk menilai sebuah situasi, strategi ataupun arah dan rencana bisnis dipengaruhi oleh faktor perubahan lingkungan eksternal sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi peluang atau ancaman baru yang dihadapi. Analisis PEST-EL (Professional Academy, n.d., Alanzi, 2018) meliputi bidang Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi, ditambahkan dengan dua unsur yaitu, *Environment* (lingkungan) dan *Law & Regulation* (Hukum dan Regulasi). Analisis ini adalah alat yang sangat penting untuk mengukur pertumbuhan pasar, posisi pasar dan arah di mana bisnis bergerak (Gambar 1).

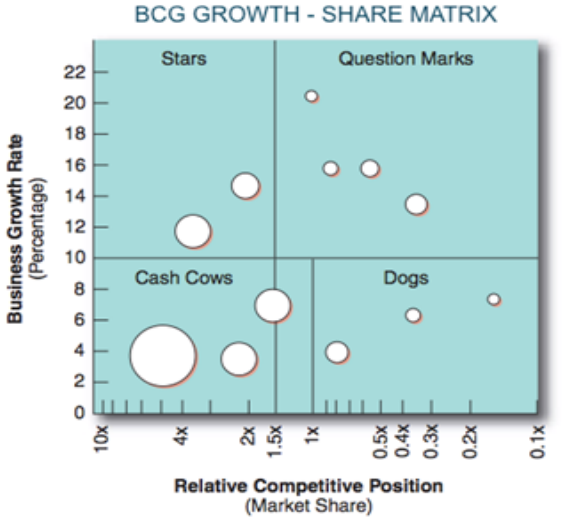
Gambar 1 Analisis PEST-EL

Analisis Portofolio

Analisis portofolio merupakan alat bantu untuk mengembangkan strategi perusahaan multibisnis. Dengan pendekatan yang mencerminkan pandangan bahwa esensi dari pengambilan keputusan strategis adalah teralokasinya sumber daya pada satu proyek dan mengabaikan yang lain.

Manajemen melakukan analisis portofolio dengan matriks dua dimensi yang meringkas faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Satu aksis menunjukkan lingkungan unit bisnis dari segi daya tarik industrinya, sedangkan aksis lain menunjukkan kemampuan unit bisnis dari segi posisi kompetitifnya. Memposisikan dua faktor strategis ini dalam sebuah matriks menghasilkan representasi grafik situasi perusahaan yang mudah dipahami. Salah satu teknik analisis portogolio yang paling popular adalah BCG (*Boston Consulting Group) Growth-Share Matrix*.

Boston Consulting Group (BCG) Growth-Share Matrix



Gambar 2 BCG Growth – Share Matrix
Sumber: Wheelen dkk., (2015)

BCG Growth-Share Matrix / matriks BCG (Gambar 2) digunakan untuk menggambarkan variabel yang dipertimbangkan dalam sebuah portofolio dan membantu perusahaan dalam mempertimbangkan pertumbuhan dengan perencanaan strategis untuk mendapatkan pilihan keputusan berinvestasi, mengembangkan atau menghentikan produknya. Cara Menggunakan Analisis Matriks BCG: (1) Pilih produk yang akan dianalisis; (2) Tentukan pasar; (3)

Menghitung pangsa pasar relative; (4) Ketahui tingkat pertumbuhan pasar; (5) Menggambar siklus di Matriks BCG.

Pada matriks ini, analis menempatkan unit bisnis atau lini produk perusahaan pada matriks sesuai tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya.

Tingkat pertumbuhan pasar

Tingkat pertumbuhan pasar menunjukan tingkat pertumbuhan pasar dimana bisnis beroperasi. Rentangannya mulai dari 0% sampai dengan 20%, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan pasar diatas 10% termasuk tinggi.

Pangsa Pasar Relatif (*Market Share*)

Pangsa Pasar Relatif (*Relative Market Share*) adalah rasio pangsa pasar suatu bisnis terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing signifikan yang dapat dibandingkan dalam industri. Hal ini menunjukkan kekuatan perusahaan dalam pasar itu. Pangsa pasar relatif 0,1 artinya volume penjualan perusahaan hanya 10% dari volume penjualan pimpinan pasar dan 10 artinya unit tersebut memimpin pasar dengan 10 kali penjualan saingan terdekatnya. Pangsa pasar relatif di atas 1.0 maka pangsa pasar relatif tersebut milik market leader.

4 Tipe posisi pada matriks BCG

Ada empat tipe posisi dalam matriks BCG dengan cara mengkombinasikan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. (1) *Question mark (tanda tanya),* menunjukkan produk atau bisnis unit yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah; (2) *Star (Bintang)*, menunjukkan produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang relatif besar dan pertumbuhan pasar yang tinggi. (3) *Cash cows (Sapi)*, merupakan pemimpin pasar, menunjukkan produk atau unit bisnis yang menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi dengan tingkat pertumbuhannya rendah. (4) *Dog (Anjing)*, menunjukkan produk dengan pangsa pasar rendah dan dan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah (karena keberadaannya dalam industri yang tidak menarik).

Setelah menempatkan posisi-posisi lini produk atau unit bisnis perusahaan saat ini, analis dapat memproyeksikan posisi di masa depan, dengan anggapan tidak ada perubahan strategi. Manajemen dapat menggunakan matrik yang sekarang dan yang diproyeksikan untuk membantu mengidentifikasi masalah-masalah

strategis penting yang dihadapi oleh organisasi. Tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk mempertahankan portofolio yang seimbang, yang mengijinkan adanya aliran kas yang cukup dan kemampuan untuk menuai produk-produk jenuh dalam industri yang menurun guna mendukung produk-produk baru pada industri berkembang.

Strategi Setelah Analisis Matriks BCG

Terdapat empat strategi yang dapat diterapkan pada bisnis unit atau produk-produk yang berada dalam Matriks BCG, yaitu: (1) *Build atau Membangun*, yaitu meningkatkan investasi pada produk atau unit bisnis agar dapat meningkatkan pangsa pasar. Strategi ini biasanya dilakukan untuk mendorong produk-produk dalam kategori Question Marks menjadi Stars dan akhirnya menjadi Cash Cows. (2) *Hold atau Mempertahankan*, yaitu strategi untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Strategi tersebut biasanya digunakan pada kategori Star. (3) *Harvest atau Memanen*, yaitu strategi untuk mengurangi investasi dan mencoba untuk mendapatkan uang tunai (cash) semaksimum mungkin dari produk atau meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan. Strategi ini biasanya digunakan pada produk-produk atau unit bisnis yang berada di kategori Cash Cows. (4) *Divest atau Melakukan Divestasi*, yaitu strategi yang melakukan penutupan usaha atau likuidasi terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah. Strategi Divestasi ini biasanya dilakukan pada produk atau unit bisnis yang berada di kategori Dogs. Alternatif strategi dari produk yang berada pada kondisi ini untuk pertama kalinya adalah penciutan (Retrenchment), karena banyak “anjing” yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran akan beralih menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

Kelebihan dan kekurangan Matriks BCG

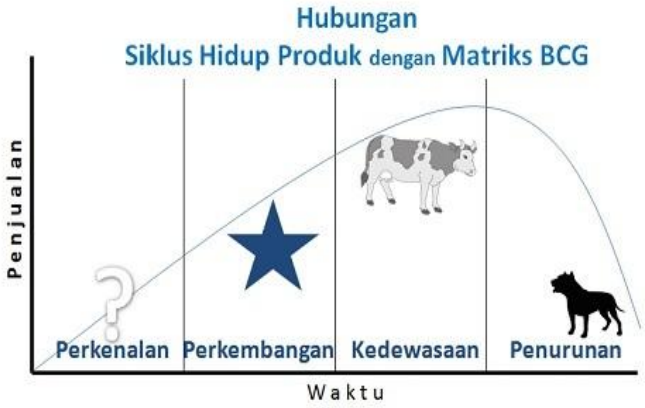
Kelebihan dari teknik analisa portofolio dengan matriks BCG adalah alat pembuat keputusan yang paling mudah. Hanya dengan membaca grafiknya dapat dengan mudah melihat di posisi manakah produk berada. Matriks dapat membantu untuk mengerti posisi strategis dari portofolio bisnis dan merupakan awal yang baik untuk memulai analisis yang lebih menyeluruh.

Kelemahan dari teknik matriks BCG adalah bahwa penggunaan kategori ‘tinggi’ dan ‘rendah’ untuk membentuk 4 kategori dianggap terlalu sederhana. Tingkat pertumbuhan pasar hanya salah satu faktor dalam daya tarik industri, dan pangsa pasar relatif hanya satu faktor dalam keunggulan kompetitif. Matriks BCG sangat bergantung pada luasnya pasar. Kaitan antara pangsa pasar dan profitabilitas tidak selalu kuat. Matriks ini hanya mempertimbangkan lini produk

atau unit bisnis dalam hubungannya dengan pesaing: pemimpin pasar, dan melewatkan adanya pesaing-pesaing kecil dengan pangsa pasar yang tumbuh dengan cepat. Pangsa pasar adalah satu-satunya aspek dari posisi kompetitif keseluruhan.

Product Life Cycle

Dari penjelasan 4 tipe posisi pada Matriks BCG di atas, terlihat bahwa analisis matriks BCG memiliki hubungan yang erat dengan Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) seperti pada Gambar 3.



Gambar 3 Product Life Cycle
Sumber: Kho (2017)

Pada prinsipnya, hampir setiap produk di dunia ini mengalami Siklus Hidup Produk, namun jangka waktu siklus hidup produk pada setiap produk tersebut berbeda-beda, terutama pada produk teknologi. Siklus Hidup Produk adalah tahapan-tahapan proses perjalanan hidup suatu produk mulai dari diperkenalkannya kepada pasar (market) hingga pada akhirnya hilang dari pasaran. Siklus Hidup Produk atau Product Life Cycle memiliki 4 tahapan (Kotler & Keller, 2000) yaitu: (1) *Introduction*, adalah tahapan dimana produsen memperkenalkan produk barunya kepada pasar atau masyarakat umum; (2) *Tahap Perkembangan (Growth)*, adalah tahap dimana produk yang diperkenalkan tersebut sudah dikenal dan diterima oleh konsumen; (3) *Tahap Kedewasaan (Maturity)*, peningkatan omset penjualan yang mulai melambat, bersaing dengan ketat dan berjuang dalam merebut pangsa pasar dengan pesaing-pesaingnya; (4) *Tahap Penurunan (Decline)*, penjualan dan keuntungan akan semakin menurun dan jika tidak melakukan strategi yang tepat, produk yang ditawarkan mungkin akan hilang dari pasar (market).

Metode Penelitian

Metode penulisan yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu menggambarkan suatu kondisi yang berlangsung saat ini atau saat yang lampau dapat digambarkan dengan angka-angka.

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan

PT Pupuk Kujang Cikampek (PKC) didirikan pada tanggal 9 Juni 1975 dengan dana US$ 260 juta merupakan pinjaman dari Pemerintah Iran sebesar US$ 200 Juta, serta Penyertaan Modal Pemerintah (PMP) Indonesia sebesar US$ 60 juta yang digunakan untuk pembangunan pabrik Pupuk Kujang pertama yang kemudian diberi nama Pabrik Kujang 1A dengan kapasitas produksi pupuk urea 570.000 ton/tahun dan amoniak 330.000 ton/tahun. Pabrik Kujang 1B dengan kapasitas produksi pupuk urea sebesar 570.000 ton/tahun dan amoniak 330.000 ton/tahun diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 3 April 2006.

Dalam upaya meningkatkan hasil pertanian, PKC telah mengembangkan pupuk majemuk yaitu NPK Kujang yang spesifik tanaman dan spesifik lokasi. Saat ini PKC memiliki 3 pabrik NPK yaitu; Pabrik NPK Granul 1 dengan kapasitas 100.000 ton/tahun, Pabrik NPK Granul 2 dengan kapasitas sebesar 100.000 ton/tahun dan pabrik NPK Blending dengan kapasitas sebesar 200.000 ton/tahun.

Perusahaan menyediakan produk pupuk guna memenuhi kebutuhan para petani dalam bentuk pupuk bersubsidi dan pupuk non subsidi. Posisi strategis perusahaan yang terletak di Jawa Barat dan berdekatan dengan Ibu Kota DKI Jakarta menjadi salah satu tantangan tersendiri, mengingat Jawa Barat sebagai lumbung padi nasional harus ditunjang dengan pasokan pupuk yang memadai sehingga program ketahanan pangan nasional dapat terjamin.

PT Pupuk Kujang Cikampek saat ini adalah bagian dari PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai holding company bersama PT Pupuk Kalimantan Timur, PT Pupuk Sriwidjaya Palembang, PT Petrokimia Gresik, PT Pupuk Iskandar Muda, PT

Rekayasa Industri, PT Mega Eltra, PT Pupuk Indonesia Logistik, PT Pupuk Indonesia Energi dan PT Pupuk Indonesia Pangan. PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai holding company adalah produsen terbesar pupuk bersubsidi di Indonesia.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi: "Menjadi industri kimia dan pendukung pertanian yang berdaya saing dalam skala nasional"

Misi: "Menghasilkan produk bermutu dan melakukan perdagangan yang berdaya saing tinggi dengan mengutamakan kepuasan pelanggan"

Analisis portofolio produk dengan matriks BCG tahun 2016

PT Pupuk Kujang Cikampek (PKC) memiliki tiga (3) produk utama yaitu pupuk urea, pupuk NPK (Nitrogen-Phosphor-Kalium) dan amoniak. Dalam makalah ini akan coba dilakukan analisis portofolio terhadap 3 produk utama PKC untuk membantu menerapkan strategi korporatnya. Analisis portofolio yang akan digunakan adalah BCG (Boston Consulting Group) Growth-Share Matrix, salah satu teknik analisis portofolio yang ada dan cukup popular.

Dalam analisis portofolio dengan sistem BCG Growth-Share Matrix, data yang diplotkan adalah data pangsa pasar (market share) relatif produk terhadap produk sejenis yang merupakan pesaing terbesarnya dan data pertumbuhan pasar. Data persaingan ketiga produk PKC di tahun 2016 dipresentasikan pada Table 1:

Tabel 1 Data Persaingan Produk Urea, NPK dan Amoniak PT Pupuk Kujang Cikampek 2016

Produk	*Market Share*	Pesaing Terbesar		*Market share* relatif PKC terhadap pesaing terbesar	*Gross Profit* 2016 (IDR Milyar)
		Market share	Nama Pesaing		
UREA	17%	42%	Pupuk Kaltim	40%	693
NPK	4%	83%	Petrokimia Gresik	4%	103
AMONIAK	8%	64%	Pupuk Kaltim	13%	31

Sumber: PT Pupuk Kujang dan diolah

Selanjutnya, Data pertumbuhan pasar untuk ketiga produk tersebut dapat dilihat dari Tabel 2. Berdasasrkan data Tabel 2, penggambaran matriks BCG produk

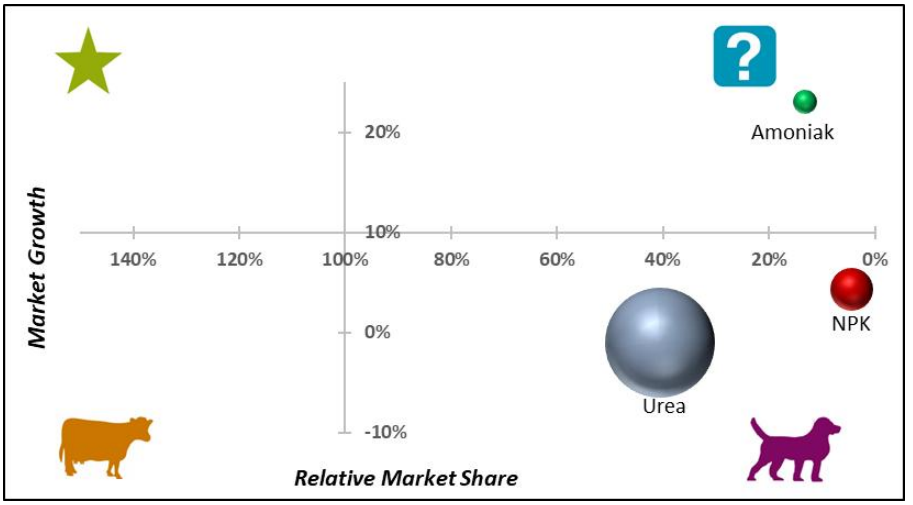
pupuk Urea, pupuk NPK dan Amoniak PKC di tahun 2016 dapat dilihat pada Gambar 4.

Tabel 2 Data Pertumbuhan Penjualan Pupuk Urea, Pupuk NPK dan Amoniak Domestik 2012-2016 (ton/tahun)

Item	2012	2013	2014	2015	2016	Rata-rata pertumbuhan
Urea	5,550,004	5,216,797	5,589,484	5,490,515	5,329,717	-1%
NPK	2,478,399	2,443,456	2,696,933	2,705,807	2,933,716	4%
Amoniak	271,509	534,255	628,363	648,574	622,959	23%

Sumber : PT Pupuk Indonesia (Persero) dan APPI

Berdasarkan matriks BCG pada Gambar 4, terlihat bahwa 2 produk PKC yaitu pupuk urea dan NPK berada di posisi 'dog'. Posisi dog memiliki market share yang rendah dan dianggap tidak memiliki potensi untuk dikembangkan karena juga berada dalam industri yang tidak atraktif. Pertumbuhan pasar urea bahkan -1% dan NPK hanya 4%, jauh di bawah pertumbuhan ekonomi domestik yang berada pada kisaran 5%. Produk-produk pada kategori ini umumnya dianggap hanya memberikan kontribusi keuntungan yang rendah atau bahkan merugi. Strategi yang umum disarankan untuk unit bisnis atau produk yang telah berada pada kategori dog adalah melakukan divestasi, penutupan usaha (likuidasi) atau dipangkas melalui penciutan (retrenchment). Strategi terbaik dari produk yang berada pada kondisi ini untuk pertama kalinya adalah penciutan, karena banyak "anjing" yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran akan beralih menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.



Gambar 4 Matriks BCG Produk PT Pupuk Kujang tahun 2016

Dari hasil penggambaran ini juga terlihat bahwa walaupun profit pupuk Urea paling tinggi daripada ketiga produk lainnya, produk ini dipetakan sebagai '*dog*' karena matriks BCG hanya memetakan posisi market share dan growth dan mengabaikan besaran profit. Hal ini perlu diperhatikan dalam perumusan strategi lebih lanjut agar tidak terjebak dengan hanya mempertimbangkan faktor market share dan growth semata.

Produk amoniak berada pada kuadran question mark karena memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi (23%) tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah (8%). Strategi yang disarankan untuk unit bisnis atau produk yang berada di posisi question marks ini adalah build atau membangun, meningkatkan investasi pada produk atau unit bisnis, meningkatkan pangsa pasar melalui penetrasi pasar maupun pengembangan pasar, untuk mendorong produk-produk dalam kategori ini menjadi *Stars* dan akhirnya *Cash Cow*.

Analisis PEST-EL

Untuk menentukan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PKC terhadap ketiga produknya dan bagaimana proyeksi gambaran matriks BCG dalam 5 tahun ke depan (tahun 2021), maka perlu ditelaah terlebih dahulu faktor lingkungan makro apa yang dapat menjadi ancaman dan peluang bagi perkembangan ketiga produk PKC tersebut di masa yang akan datang (Table 3).

Tabel 3 Analisis PESTEL (Politic, Economic, Social, Technology, Environment, Law) terhadap Pasar Pupuk Domestik Indonesia

Faktor	***Deskripsi***
Politics	1. Kondisi politik Indonesia relatif stabil namun berpotensi menghangat menjelang pemilihan umum presiden pada tahun 2019. 2. Akan dijalankannya program nasional penyaluran subsidi pupuk langsung kepada petani melalui Kartu Tani yang sudah dibagikan mulai 2017. Payung hukum Kartu Tani sedang dalam tahap penyiapan. 3. Nawacita pemerintah yaitu kedaulatan pangan untuk komoditas padi, gula, jagung, dan kedelai dalam 3-4 tahun di masa yang akan datang, sehingga industri pupuk sebagai faktor utama produktifitas pangan akan diprioritaskan operasionalnya salah satunya jaminan pasokan dan harga gas untuk industri pupuk. 4. Adanya program pemerintah untuk mengurangi pupuk urea dan menggalakan pemakaian pupuk majemuk dan organik melalui program GP3K (Gerakan Peningkatan Produksi Pangan Berbasis Korporasi) dan bantuan langsung pupuk, dimana pada program tersebut yang digunakan hanya pupuk NPK dan Organik. 5. Kebijakan Bea Impor 0% seiring diberlakukannya AFTA dan MEA.

Tabel 3 Analisis PESTEL (Politic, Economic, Social, Technology, Environment, Law) terhadap Pasar Pupuk Domestik Indonesia (lanjutan)

Faktor	***Deskripsi***
Economic	1. Bank Indonesia (BI) memproyeksikan pertumbuhan ekonomi bisa mencapai kisaran 6% pada 2017-2021 yang didukung oleh perbaikan kinerja investasi maupun ekspor. 2. Sektor pertanian masih menjadi sektor penting dalam pembangunan ekonomi nasional pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahap-3 (2015-2019), Peran strategis sektor pertanian tersebut digambarkan dalam kontribusi sektor pertanian dalam penyedia bahan pangan dan bahan baku industri, penyumbang PDB, penghasil devisa negara, penyerap tenaga kerja, sumber utama pendapatan rumah tangga perdesaan, penyedia bahan pakan dan bioenergi, serta berperan dalam upaya penurunan emisi gas rumah kaca. 3. Potensi pasar pupuk NPK di Indonesia cukup besar dengan rata-rata pertumbuhan kebutuhan mencapai 6.53% per tahun, diproyeksikan akan tumbuh sebesar 16% hingga 2021. 4. Kebutuhan amoniak per tahun mencapai 3 juta ton di Asia dan sekitar 500 ribu ton di Indonesia, dibutuhkan untuk produksi berbagai hal, mulai pembuatan pupuk hingga bahan peledak dan produk turunan lainnya. 5. *Trend* sektor pertanian 3-5 tahun kedepan masih menitikberatkan pada produktivitas pangan dan perkebunan, hal ini akan meningkatkan pemakaian pupuk.
Social	1. Penduduk Indonesia diperkirakan akan mencapai 300 juta jiwa pada 2021, sehingga meningkatkan kebutuhan akan pasokan pangan. 2. Pemerintah menjalankan program konversi pupuk tunggal ke pupuk majemuk dimulai tahun 2010 dengan proporsi 10% (2015), 60% (2020) hingga 80% (2025). 3. Kebutuhan pupuk NPK untuk sektor pangan, hortikultura dan perkebunan mencapai 6.6 juta ton per tahun. Alokasi pupuk NPK untuk kebutuhan pangan (subsidi) hanya sebesar 2.5 juta ton (Permentan 60/2015 dan Keputusan Menteri Pertanian 08/KPTS/2016). 4. PT Pupuk Indonesia (Persero) mengeluarkan pernyataan bahwa perseroan akan memperbesar produksi pupuk NPK, kapasitas pabrik NPK ditambah menjadi 1.4 juta ton hingga 2021 dan 3.4 juta ton di masa yang akan datang. 5. Luas areal persawahan Indonesia mencapai 13 juta hektar,di antaranya 7 juta lebih merupakan daerah lahan irigasi, namun Indeks Pertanaman yang dilaksanakan belum optimal, yakni rata-rata1,6 kali atau artinya dua kali tanam pun belum. Sementara untuk mencapai swasembada pangan minimum diperlukan pertanaman dua kali dalam 1 tahun. Terkait dengan itu, Pemerintah akan memperbaiki jaringan irigasi tersier sebanyak 3,3 juta hektar yang akan ditargetkan pelaksanaannya pada tahun 2015 dan 2016. Dari sisi pupuk, apabila pertanaman bisa ditingkatkan maka kebutuhan pupuk untuk memenuhi pemenuhan unsur hara tanaman juga akan meningkat.

Tabel 3 Analisis PESTEL (Politic, Economic, Social, Technology, Environment, Law) terhadap Pasar Pupuk Domestik Indonesia (lanjutan)

Faktor	***Deskripsi***
Technology	1. Adanya teknologi baru pembuatan pupuk NPK berbasis nitrat. 2. Pengiriman pasokan gas alam masih sering mengalami kendala (*pipeline technology*), ditambah saat ini harga gas di Indonesia masih lebih tinggi dibandingkan dengan harga gas internasional, sehingga menurunkan daya saing produk pupuk terutama dengan negara China dan Australia. 3. Program revitalisasi pabrik pupuk dalam lingkup PT Pupuk Indonesia (Persero) untuk menambah kapasitas dan efisiensi proses dengan teknologi terbarukan. 4. Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015-2035 dari Kementerian Perindustrian untuk Industri Kimia Dasar berbasis migas dan batubara, sub sektor industri pupuk : • 2015-2019 : – Teknologi produksi pupuk majemuk lisensi dan *reverse engineering* – Teknologi peningkatan efisiensi pabrik pupuk eksisting – Teknologi *slow release fertilizer* • 2020-2024 : – Pilot plant teknologi nasional untuk pupuk majemuk – Teknologi peningkatan efisiensi pabrik pupuk eksisting • 2025-2035 : – Teknologi nasional skala besar untuk industri pupuk majemuk"
Environment	1. Penggunaan pupuk kimia tunggal menimbulkan dampak buruk yaitu terjadinya degradasi kesuburan tanah. 2. *Trend* pemanfaatan pupuk organik meningkat. 3. Industri pupuk kimia terutama urea masuk sebagai kategori industri kimia yang berisiko tinggi, sehingga amdal dan pengelolaan limbahnya sangat ketat. 4. Limbah cair, padat dan gas dari pabrik amoniak sangat berbahaya.
Law	1. Terbitnya Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia No. 69 tahun 2016 tentang Alokasi dan Harga Eceran Tertinggi Pupuk Bersubsidi untuk Sektor Pertanian Tahun Anggaran 2017 masih berkewajiban untuk memasok pupuk bersubsidi (PSO). 2. Mulai 2018 kewajiban PSO produsen akan dicabut seiring dengan peralihan subsidi dari produsen pupuk ke petani langsung melalui Kartu Tani. Skema pasokan pupuk akan dilakukan melalui kontrak antara Kementan dengan Pupuk Indonesia (Persero) atau produsen pupuk swasta lainnya. 3. Penyaluran pupuk bersubsidi sangat diatur oleh Pemerintah sehingga penyimpangan atas penyaluran pupuk bersubsidi dapat dipidanakan mulai dari produsen, distributor, pengecer, dan kios, serta pihak-pihak yang terlibat baik dari instansi pemerintah pusat maupun daerah. 4. Produsen pupuk urea di Indonesia tergabung di bawah naungan PT Pupuk Indonesia (Persero), dimana kebijakan penjualan pupuk urea non subsidi menjadi sorotan dari KPPU karena sangat riskan terkena/terjerat UU anti monopoli

Proyeksi portofolio produk dengan matriks BCG tahun 2021

Berdasarkan analisis lingkungan makro dan data proyeksi market PKC sampai dengan tahun 2021 di atas, maka proyeksi posisi ketiga produk PKC sekitar 5 tahun lagi di 2021 (Tabel 4) adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Data Pertumbuhan Penjualan Pupuk Urea, Pupuk NPK dan Amoniak Domestik 2017-2021

Item	Proyeksi Penjualan 2017-2021 (ton/tahun)					Rata-rata growth (%)	Market share PKC 2021 (proyeksi) (%)	Pesaing		Market share 2021 relatif PKC terhadap pesaing (%)
	2017	2018	2019	2020	2021			Market Share (%)	Nama Pesaing	
Urea										
PT Pupuk Indonesia	6.096.936	6.100.000	5.216.300	5.066.300	4.866.300	-5				
PKC	996.936	500.000	316.300	316.300	316.300	-25	6	42	Pupuk kaltim	16
NPK										
PT Pupuk Indonesia	2.909.673	3.390.000	4.300.000	4.600.000	5.300.000	16				
PKC	141.673	300.000	600.000	600.000	600.000	43	11	83	Petrokimia Gresik	14
Amoniak										
PT Pupuk Indonesia	628.275	1.005.000	1.245.000	1.245.000	1.245.000	19				
PKC	42.275	315.000	325.000	325.000	325.000	67	26	64	Pupuk Kaltim	41

Pupuk urea yang pada tahun 2016 berada di posisi '*dog'* dan pada tahun 2021 diproyeksikan posisinya tetap pada '*dog'* dengani besaran penjualan yang semakin menurun. Hal ini disebabkan sejak 2010 pemerintah menjalankan konversi penggunaan pupuk tunggal seperti urea ke pupuk majemuk maka diperkirakan kebutuhan pupuk ini akan semakin kecil. Data kebutuhan pupuk subsektor perkebunan pada tahun 2010 adalah 2,560,214 ton dan diproyeksikan akan menjadi 602,424 ton pada 2025 (berkurang sekitar 76%). Hal ini ditambah dengan semakin tidak populernya urea sebagai pupuk tunggal yang diklaim menimbulkan dampak buruk yaitu terjadinya degradasi kesuburan tanah.

Pupuk NPK diproyeksikan akan bergeser dari posisi '*dog'* ke posisi '*question mark'* pada tahun 2021. Beberapa pertimbangan sehingga PKC sebaiknya meningkatkan investasi dan mengembangkan produk pupuk NPK ini adalah karena kebutuhan NPK sebagai pupuk majemuk akan semakin tinggi di masa yang akan datang, seiring dengan program konversi penggunaan pupuk tunggal ke pupuk majemuk yang dijalankan pemerintah. Penggunaan pupuk majemuk dinilai lebih efektif dan efisien serta tidak merusak tanah. Hal ini berkebalikan dengan nasib urea. Pada tahun 2020 ditargetkan konversi ini sudah mencapai 60% dan 80% pada tahun 2025.

Proyeksi kebutuhan pupuk subsektor perkebunan untuk NPK adalah 16,489,713 ton pada 2025 dari 5,809,476 ton pada 2010 (meningkat sekitar 83.8%). Potensi pasar pupuk NPK di Indonedia cukup besar dengan rata-rata pertumbuhan kebutuhan mencapai 6.53% per tahun dan diproyeksikan akan tumbuh sebesar 16% hingga 2021. Kebutuhan pupuk NPK untuk sektor pangan, hortikultura dan perkebunan mencapai 6.6 juta ton per tahun dan alokasi pupuk NPK untuk kebutuhan pangan hanya sebesar 2.5 juta ton (berdasarkan Permentan 130/2014 dan Permentan 60/2015) sehingga ada *gap* sekitar 4.1 juta ton untuk sektor hortikultura dan perkebunan yang masih bisa diraih. Pada tanggal 16 Oktober 2017, PT Pupuk Indonesia selaku *holding company* mengeluarkan pernyataan bahwa perseroan akan memperbesar produksi pupuk NPK, kapasitas pabrik NPK ditambah menjadi 1.4 juta ton hingga 2021 dan 3.4 juta ton di masa yang akan datang.

Pembatas pertumbuhan produksi pupuk NPK di PKC adalah kapasitas produksi di mana pada periode 2016-2017 hanya sekitar 400,000 ton/tahun. Ke depannya secara bertahap PKC akan menambah kapasitas pabrik NPK dengan mendirikan 3 pabrik baru berkapasitas masing-masing 100,000 ton per tahun hingga 2021. Proyek penambahan ini memang sudah menjadi bagian rencana kerja jangka panjang PKC.

Amoniak yang di tahun 2016 berada di posisi '*question mark'* dan untuk proyeksi tahun 2021 masih di posisi '*question mark'* dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan target *market share* yang tidak terpaut jauh dari *market leader* yang mempunyai kapasitas produksi yang lebih besar dibandingkan dengan PKC. Proyeksi pertumbuhan pasar amoniak di tahun 2021 sebenarnya sedikit melambat dari 23% di 2016 menjadi sekitar 19% di tahun 2021. Amoniak merupakan bahan baku untuk berbagai industri selain industri pupuk, sehingga bisa dianggap sebagai suatu peluang penjualan selain sebagai bahan baku pupuk urea.

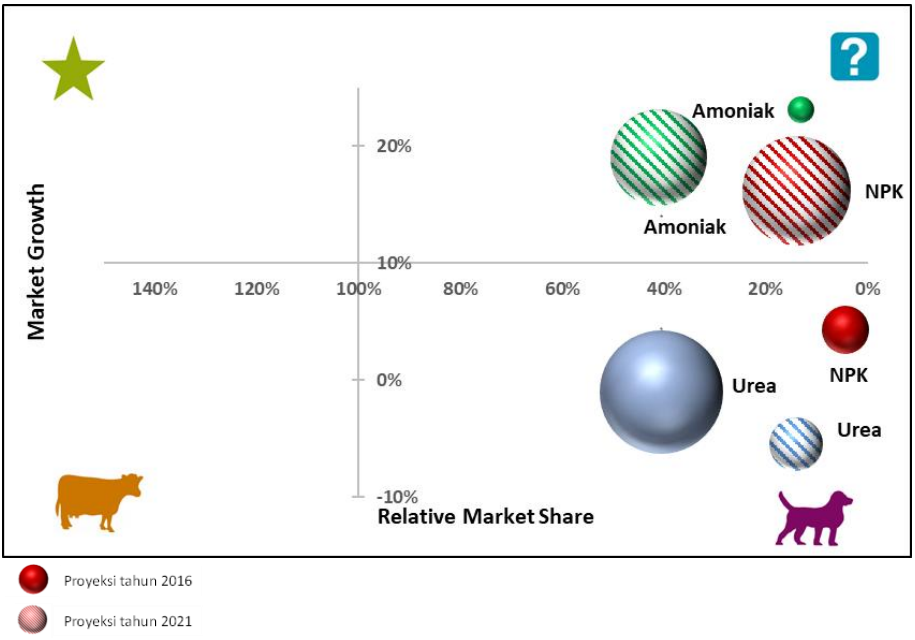
Pertumbuhan hingga tahun 2021 masih memungkinkan karena masih ada jaminan pasokan gas alam dari Pertamina sesuai kontrak hingga 2021. Setelah itu perlu dipikirkan sumber lain karena sudah mulai terjadi penurunan pasokan gas alam khususnya di area Jawa Barat, tempat PKC beroperasi.

Saat ini kapasitas terpasang pabrik amoniak PKC adalah 660,000 ton/tahun dan baru terpakai sebanyak 610,000 ton/tahun dengan hasil produk yang sebagian besar dikonversi menjadi pupuk urea. Karena pada rencana jangka panjang 2021 tidak ada rencana penambahan kapasitas baru pabrik amoniak untuk PKC, maka peningkatan penjualan amoniak dapat dilakukan dengan mengalihkan sebagian hasil produksi amoniak untuk produksi urea dialihkan menjadi amoniak untuk

dijual langsung. Hal ini mempertimbangkan proyeksi permintaan pupuk urea yang semakin menurun.

Alternatif lainnya adalah memaksimalkan kapasitas atau membangun pabrik baru di dekat sumber daya gas alam, misalnya di Sulawesi atau Papua dalam kurun waktu 2018-2021. Karena adanya keterbatasan kapasitas itulah maka proyeksi pertumbuhan volume dan *market share* tidak bisa cukup agresif untuk menempatkan amoniak dari posisi *question marks* di 2016 ke posisi *star* di tahun 2021.

Di bawah adalah proyeksi penjualan pupuk urea, pupuk NPK dan amoniak 2017-2021 untuk PKC dengan mempertimbangkan hal-hal di atas, dibandingkan dengan rencana penjualan dari PT Pupuk Indonesia sebagai *holding company* (Tabel 4). Berdasarkan data tersebut, *plotting* matriks BCG (Gambar 5) untuk pupuk urea, pupuk NPK dan amoniak di tahun 2021 disusun dengan asumsi bahwa: (1) Pertumbuhan pasar adalah sama dengan pertumbuhan penjualan PT Pupuk Indonesia; (2) *Market share* pesaing terdekat diasumsikan sama dengan *market share* tahun 2016.



Gambar 5 Matriks BCG Produk PT Pupuk Kujang tahun 2016 vs 2021

Product Life Cycle (PLC)

Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh Tabel 2, rata-rata pertumbuhan penjualan urea dalam negeri di tahun 2012-2016 mengalami penurunan sebesar

1%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi *market* pupuk urea dalam negeri sudah jenuh bahkan mengalami penurunan, sehingga PLC pupuk urea masuk ke dalam siklus *decline* (penurunan).

Kondisi pertumbuhan *market* urea yang memasuki siklus *decline* justru berbanding terbalik dengan kondisi pertumbuhan *market* amoniak dan NPK. Rata-rata pertumbuhan volume penjualan amoniak dan NPK di tahun 2012-2016 mengalami kenaikan masing-masing sebesar 23% dan 4%, sehingga PLC kedua produk ini berada dalam tahap *introduction* (perkenalan). Amoniak bisa jadi juga sudah berada tahap *growth* karena pertumbuhannya yang tinggi.

Kondisi PLC yang berbeda dari ketiga produk ini disebabkan karena pupuk urea dikenal mempunyai efek yang kurang baik bagi kesuburan tanah dan hasil panen dalam jangka panjang dan adanya penurunan kebutuhan karena adanya program konversi pupuk tunggal ke pupuk majemuk. Fenomena yang sebaliknya terjadi untuk NPK yang memang diproyeksikan akan menggantikan pupuk urea di masa depan. Sementara pertumbuhan *market* amoniak yang meningkat relatif tinggi sejak tahun 2012 disebabkan karena selain dapat menjadi bahan baku pupuk, amoniak dapat dijual ke industri di luar industri pupuk.

Jika dihubungkan antara posisi pupuk urea, pupuk NPK dan amoniak dalam matriks BCG dengan konsep *Product Life Cycle*, maka diperoleh hubungan sebagaimana yang disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5 Hubungan Posisi Mariks BCG dan PLC Produk PT Pupuk Kujang

Produk	**Tahun 2016**		**Tahun 2021**	
	Posisi pada matriks BCG	**Posisi pada PLC**	**Posisi pada matriks BCG**	**Posisi pada PLC**
Pupuk urea	*Dog*	*Decline*	*Dog*	*Decline*
Pupuk NPK	*Dog*	*Introduction*	*Question marks*	*Introduction/growth*
Amoniak	*Question marks*	*Introduction/growth*	*Question marks*	*Introduction/growth*

Perhatian khusus untuk pupuk NPK, di mana pada matriks BCG 2016 berada di posisi *dog*, sehingga berdasarkan teori seharusnya berada di fase *decline*, namun berdasarkan data penjualan, masih terdapat pertumbuhan walaupun tidak besar sehingga lebih tepat jika digolongkan ke dalam tahap *introduction*. Tahun 2021, NPK ternyata punya potensi untuk dinaikkan ke kuadran *question marks* sehingga hal ini memang mengukuhkan posisinya dalam PLC pada tahap *introduction* atau *growth*, bukan *decline* sesuai teori.

Simpulan

Produk pupuk urea untuk 5 tahun ke depan masih tetap ada dan masih berada di posisi dog. Secara bertahap penjualan pupuk urea terus akan menurun dan dikurangi (ditransfer menjadi bahan baku NPK). Posisi dalam product life cycle berada di posisi decline.

Produk NPK diproyeksikan akan bergeser dari posisi dog ke posisi question mark pada tahun 2021. Faktor yang mendukung untuk mengembangkan produk pupuk NPK ini adalah karena kebutuhan NPK sebagai pupuk majemuk akan semakin tinggi di masa yang akan datang. Dan ditunjang dengan program konversi penggunaan pupuk tunggal ke pupuk majemuk yang dijalankan pemerintah. Posisi dalam product life cycle berada di posisi growth.

Produk Amoniak yang di tahun 2016 berada di posisi question mark dan untuk proyeksi tahun 2021 masih di posisi question mark dengan market share yang lebih tinggi. Dan produk turunan dari amoniak dapat digunakan untuk berbagai industri selain industri pupuk sehingga dapat sebagai peluang besar untuk tetap meningkatkan penjualan amoniak. Posisi dalam product life cycle berada di posisi growth.

Untuk mendukung visi misi PT Pupuk Kujang maka perlu untuk melakukan strategi penjualan produk dengan berkoordinasi antar produsen pupuk dibawah koordinasi PT Pupuk Indonesia (Persero), sehingga bisa dipetakan war zone untuk menghadang produk impor dan produk di luar PT Pupuk Indonesia Holding Company. Strategi ini harus dilakukan secara cermat untuk menghindari jeratan UU Anti Monopoli dan sanksi dari KPPU (Komisi Pengawas Persaingan Usaha).

Selain itu, diperlukan inovasi dan pengembangan produk dengan memperhatikan berbagai aspek baik internal dan eksternal, sehingga bisa menghasilkan produk yang memiliki keunggulan kompetitif untuk bisa memenangkan persaingan. Optimalisasi aset dan cost leadership juga perlu dipertimbangkan untuk membantu mengembalikan atau menjadikan posisi portofolio produk semakin berkembang dan mampu menghasilkan laba.

Daftar Pustaka

Alanzi, S. (2018). PESTEL analysis. *Project Management*, *1*.

Kho, B. (2017). Pengertian Analisis Matriks BCG dan Contohnya. *Ilmu Manajemen Industri*. http://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-analisis-matriks-bcg-dan-contohnya/

Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). Manajemen Pemasaran, PT. *Prenhallindo, Jakarta*.

Professional Academy. (n.d.). *Marketing Theories – PESTEL ANALYSIS*, Professional Academy. https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation, and Sustainability*. Essex : Pearson Education Limited.