

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Profil Perusahaan

PT. Multi Nitrotama Kimia (MNK) adalah penyedia jasa peledak dan peledakan pertambangan terkemuka di Indonesia. MNK memiliki rekam jejak yang terbukti selama lebih dari 20 tahun dalam memproduksi Amonium Nitrat (AN) dan baru-baru ini memperluas kapasitas produksinya menjadi 150.000 ton per tahun. MNK adalah pemimpin pasar di Indonesia dengan hubungan yang kuat dengan sebagian besar pemain terkemuka di industri pertambangan Indonesia.

MNK mempekerjakan sekitar 500 orang, dengan fasilitas produksi dan lokasi operasional di seluruh Indonesia, termasuk jaringan rantai pasokan yang luas untuk memastikan pengiriman tepat waktu. MNK berkomitmen untuk menyediakan pengiriman dan layanan berkualitas yang dapat diandalkan dengan fokus yang berkesinambungan pada keselamatan, pengembangan masyarakat dan penegakan nilai-nilai MNK.

MNK menyediakan layanan *end-to-end* yang disesuaikan dengan perusahaan pertambangan terkemuka di Indonesia. Menambah rangkaian aksesoris peledakan yang sudah luas, MNK saat ini meningkatkan kemampuan pasokan melalui pusat peledak terintegrasi. MNK didukung oleh talenta kelas dunia di semua tingkatan untuk memastikan pengiriman hasil yang sukses kepada pelanggannya.

PT MNK akan melakukan diversifikasi dengan memproduksi produk turunan nitrat yaitu pupuk NPK Nitrat.



**Gambar 4.1 Pabrik PT Multi Nitrotama Kimia**

Sumber : [www.mnk.co.id/history](http://www.mnk.co.id/history)

## **4.2 Perencanaan Bisnis**

### **4.2.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan**

Untuk menjalankan bisnis diperlukan suatu pernyataan yang dapat menggambarkan maksud utama dari bisnis tersebut sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Pernyataan tersebut disebut sebagai visi bisnis, dan yang diturunkan menjadi misi dan tujuan dari perusahaan. Berikut merupakan visi, misi dan tujuan dari PT MNK.

#### **a. Visi**

Menjadi perusahaan kebanggaan bangsa Indonesia yang terkemuka di industri pertambangan dan industri kimia berbasis nitrat.

**b. Misi**

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, diperlukan misi-misi yang menjadi penjabaran dari visi tersebut. Misi PT MNK adalah sebagai berikut:

- Menjadi mitra usaha yang handal dan terpercaya bagi setiap pelanggan
- Menciptakan lingkungan kerja yang aman, bersih, dan ramah lingkungan
- Menciptakan nilai bagi pemegang saham dan berkontribusi kepada perekonomian dan masyarakat
- Bertindak dengan menjunjung tinggi integritas, kepercayaan dan rasa hormat
- Mengembangkan kompetensi karyawan dan inovasi perusahaan untuk mencapai visi

**c. Tujuan**

Dengan melakukan diversifikasi produk pupuk NPK Nitrat, perusahaan bertujuan untuk :

- Memberikan solusi bagi kebutuhan konsumen akan kebutuhan pupuk NPK Nitrat di Indonesia
- Menciptakan pupuk NPK Nitrat dengan harga terjangkau dan kualitas terjamin
- Mendapatkan keuntungan maksimal untuk kemajuan perusahaan

**4.2.2 Analisis Lingkungan Usaha**

Dalam membangun sebuah bisnis perlu dilakukan identifikasi mengenai pengaruh lingkungan usaha yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman perusahaan, sehingga

perencana strategi dapat menentukan strategi yang paling tepat yang akan digunakan perusahaan.

#### **A. Lingkungan Eksternal Makro**

Lingkungan eksternal makro adalah faktor-faktor yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan suatu perusahaan. Lingkungan eksternal makro dapat mempengaruhi organisasi dengan dua cara, yaitu :

1. Kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang mempengaruhi kegiatan suatu organisasi baik secara langsung atau tidak langsung melalui satu atau lebih unsur-unsur lingkungan eksternal mikro.
2. Unsur-unsur lingkungan eksternal makro menciptakan iklim di mana organisasi ada dan harus memberikan tanggapan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi unsur lingkungan eksternal makro dari suatu organisasi antara lain politik, ekonomi, teknologi, dan sosial.

##### **1. Faktor Politik**

Kondisi politik yang kondusif dan stabil sangat diperlukan guna mendukung pertumbuhan usaha yang sehat. Kondisi politik cukup berpengaruh terhadap usaha pembuatan NPK Nitrat karena berhubungan dengan Peraturan dan undang-undang yang berlaku terutama mengenai peraturan usaha perdagangan, pajak dan regulasi impor. Regulasi impor sangat berpengaruh terhadap bisnis NPK Nitrat. Karena jika regulasi longgar terhadap produk impor, maka penjualan NPK nitrat dalam negeri akan terancam. Kondisi politik yang tidak stabil juga akan berpengaruh terhadap kondisi keuangan dimana harga bahan baku dan bahan pembantu akan naik sehingga akan meningkatkan biaya operasional perusahaan.

Pendirian industri fertiliser di Indonesia telah diatur dalam Peraturan tentang pupuk dan pestisida yaitu UU RI No. 12 tahun 1992 tentang sistem budidaya tanaman dan Keputusan Menteri Pertanian No. 237/kpts/OT.210/4/2003 tentang pedoman pengawasan pengadaan, peredaran dan penggunaan pupuk an organik. Selain itu juga pemerintah sangat mendukung terhadap penggunaan pupuk yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 8 mengenai penggunaan pupuk untuk budidaya tanaman.

## **2. Faktor Ekonomi**

Kondisi ekonomi makro memberikan refleksi keseluruhan ekonomi dan dapat mempengaruhi kinerja dan nilai bisnis. Kinerja kebanyakan bisnis sangat tergantung pada tiga faktor ekonomi yaitu :

### **a. Pertumbuhan Ekonomi**

Pertumbuhan ekonomi tahun 2018 hanya bertengger di angka 5,2 persen saja akibat Indonesia yang lebih banyak mengimpor barang dari luar.

## b. Inflasi

**Tabel 4.1 Tingkat Inflasi**

Bulan Tahun	Tingkat Inflasi
Oktober 2018	3.16 %
September 2018	2.88 %
Agustus 2018	3.20 %
Juli 2018	3.18 %
Juni 2018	3.12 %
Mei 2018	3.23 %
April 2018	3.41 %
Maret 2018	3.40 %
Februari 2018	3.18 %
Januari 2018	3.25 %
Desember 2017	3.61 %
Nopember 2017	3.30 %
Oktober 2017	3.58 %
September 2017	3.72 %
Agustus 2017	3.82 %
Juli 2017	3.88 %
Juni 2017	4.37 %
Mei 2017	4.33 %
April 2017	4.17 %
Maret 2017	3.61 %

Sumber : <https://www.bi.go.id/id/moneter/inflasi/data/Default.aspx>

## c. Suku Bunga.

Tingkat suku bunga wajar 6,25 persen. Rupiah masih berada di kisaran 15.187 – 15.218 per dolar AS. Jika dihitung dari awal tahun, rupiah melemah 9,85 persen.

Pertumbuhan ekonomi dan inflasi memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan produksinya. Sementara tingkat suku bunga yang tinggi menjadi hambatan untuk melakukan investasi jika sumber modal berasal dari pinjaman. Selain itu juga faktor ekonomi disini adalah yang akan mempengaruhi daya beli konsumen, hal ini berkaitan dengan kondisi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing seperti dollar yang dalam perjalanannya mengalami penguatan

dan pelemahan, karena akan berpengaruh terhadap bahan baku dan bahan pendukung lainnya yang akan digunakan dalam proses produksi.

### **3. Faktor Teknologi**

Teknologi saat ini berkembang cukup pesat, kecanggihannya dan kemajuan teknologi berdampak cukup kuat terhadap berkembangnya aktifitas bisnis. PT MNK memanfaatkan perkembangan teknologi ini dengan cara :

- a. Peralatan produksi yang digunakan menggunakan teknologi terbaru untuk menghasilkan produk yang baik kualitasnya, efisien proses produksinya, dan *zero waste*.
- b. Teknologi digunakan untuk melakukan riset.

### **4. Faktor Sosial**

Dunia usaha memiliki dampak dan pengaruh terhadap lingkungan sosial begitu pula sebaliknya. Dampak dari dunia usaha banyak mempengaruhi kehidupan masyarakat secara umum baik langsung maupun tidak langsung. Kondisi sosial masyarakat selalu bersifat dinamis dan berubah dari masa ke masa, oleh karena itu perusahaan selalu dituntut untuk mampu mengantisipasi perubahan kultur sosial masyarakat. Perubahan kondisi sosial biasanya terkait dengan perubahan sikap dan gaya hidup akibat peningkatan pendapatan, perubahan strata sosial maupun peningkatan dari perkembangan teknologi. Melalui program CSR terjalin hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan lingkungan sekitar, diantaranya dengan memberikan kesempatan putra daerah bekerja di perusahaan, memberikan bantuan untuk kegiatan sosial dan santunan bagi anak yatim dan

jompo. Kondisi lingkungan sosial aman dan damai mendukung jalannya proses produksi.

## **B. Lingkungan Eksternal Mikro**

Lingkungan mikro adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan, yang mempengaruhi perusahaan.

### **1. Konsumen**

NPK adalah pupuk majemuk buatan berbentuk padat yang mengandung unsur hara utama Nitrogen (N), fosfor ( $P_2O_5$ ), dan kalium ( $K_2O$ ). NPK berbasis nitrat merupakan pupuk yang merujuk kandungan nitrogen dalam senyawa ( $NO_3^-$ ).

Keunggulan pupuk NPK berbasis nitrat antara lain :

#### **a. Lebih Efisien**

Aplikasi pupuk nitrogen sebagai nitrat (ammonium nitrat atau calcium ammonium nitrat) akan menyediakan suplai nutrient secara instan. Ammonium nitrate mengandung nitrogen sebagai ammonium ( $NH_4^+$ ) dan nitrat ( $NO_3^-$ ), sedangkan urea tidak mengandung nitrat sehingga siklusnya lebih lama.

Sumber : Nutrient Source Specific no 22, International Plant Nutrition Institute, Georgia

#### **b. Minimalisasi *Losses* Nitrogen**

Ammonium Nitrat mengandung Nitrogen dalam bentuk nitrat sehingga langsung dapat dimanfaatkan oleh tanaman sehingga *losses* Nitrogen akibat transformasi urea menjadi ammonium dan dari ammonium menjadi nitrat dapat diminimalisir.

Konsumen dari NPK Nitrat MNK adalah PT Pupuk Kujang sebagai distributor utama dan satu-satunya yang nantinya akan dijual kepada para petani di seluruh wilayah Indonesia. Jumlah potensi pasar sekitar \$ 22.000.000 per tahun dengan harga pasaran NPK Nitrat saat ini Rp 15.000,- per kg. Ketika melakukan pembelian, konsumen memilih berdasarkan harga, kualitas produk, kemudahan dalam mendapatkan produk serta kelebihan lain yang ditawarkan. Target produksi yang diharapkan oleh PT MNK adalah menghasilkan NPK Nitrat sebanyak 100 ton/hari.

## 2. Pesaing

Pesaing merupakan perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang atau jasa yang sama atau mirip dengan produk yang kita tawarkan. Berikut merupakan pesaing dari PT MNK yang sudah terlebih dahulu menjual NPK Nitrat.

**Tabel 4.2 Kondisi Pesaing**

Pesaing	Kondisi Pesaing
Yara Norwegia	Distributor tersebar di seluruh kota besar di Indonesia
	Menjadi produk impor yang pertama masuk ke Indonesia
	Harga sama dengan produk impor lain
	Terdapat banyak variasi produk Pupuk NPK Berbentuk Granul
Eurochem - German	Distributor tersebar hampir di seluruh Indonesia
	Harga sama dengan produk impor lain
	Terdapat beberapa variasi produk
Borealis – Austria	Cara mendapatkan produk lebih sulit dibanding produk lainnya karena distributor sedikit
	Harga sama dengan produk impor lain

Pesaing yang menjual NPK Nitrat ini berasal dari negara lain (impor), kelemahan dari produk impor ini adalah harga yang relatif mahal.

### **3. Distributor**

Distributor utama dan satu-satunya dari NPK Nitrat PT MNK adalah PT Pupuk Kujang. PT Pupuk Kujang merupakan perusahaan BUMN sekaligus salah satu pemegang saham PT MNK yang telah sangat berpengalaman di bidang *fertilizer*. Konsumen dalam hal ini petani, tidak bisa membeli produk langsung ke MNK namun harus melalui PT Pupuk Kujang

### **4. Pemasok**

Bahan baku pembuatan NPK Nitrat adalah amonium nitrat, Monoammonium Phospat (MAP) dan Potassium Klorida (KCl). Amonium nitrat dibuat di plant PT MNK dengan bahan baku amonia yang dipasok oleh PT Pupuk Kujang, yang merupakan salah satu pemegang saham PT MNK, melalui jalur perpipaan. Sedangkan bahan kimia lain seperti MAP dan KCl banyak pemasoknya melalui distributor yang tersebar di seluruh Indonesia.

## **C. Lingkungan Industri**

Hal lain yang penting untuk dianalisis dalam lingkungan bisnis adalah *immediate environment*. Dalam *immediate environment* akan dianalisis mengenai industri dalam *five force competitive advantage* berdasarkan Porter.

### **1. The Bargaining Power of Suppliers**

Kemampuan menawar dari supplier tergolong rendah, hal tersebut dikarenakan PT MNK dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok sehingga pemasok tidak akan memberikan ancaman yang berarti. Selain itu

dengan banyaknya pilihan pemasok, perusahaan juga diuntungkan karena dapat memilih pemasok dengan harga terendah.

## **2. *The Threat of the Entry of New Competitors***

Masuknya pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Potensi adanya kompetitor baru dalam bisnis ini tergolong rendah, karena bisnis ini membutuhkan modal yang besar disertai dengan teknologi tinggi. Selain itu juga dibutuhkan kapasitas produksi yang besar supaya proses produksi berjalan efisien.

## **3. *The Threat Substitute Product and/or Service***

Persaingan terhadap produk dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam hal ini, NPK Nitrat mempunyai produk pengganti yaitu NPK based urea.

## **4. *The Bargaining Power of Customers***

Pembeli memiliki posisi penting terhadap keberlangsungan hidup perusahaan karena *sales revenue* yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada *buyer*. Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan pelayanan, serta mengadu perusahaan dengan

kompetitornya. Dalam hal ini, pelanggan NPK Nitrat PT MNK adalah PT Pupuk Kujang. Kemampuan menawar dari pelanggan tergolong sedang, karena yang memproduksi NPK Nitrat di Indonesia hanya PT MNK. Namun, juga terdapat produk pengganti yaitu NPK based urea dengan harga yang lebih murah. Jumlah potensi pasar sekitar \$ 22.000.000 per tahun dengan harga pasaran NPK Nitrat saat ini Rp 15.000,- per kg. Ketika melakukan pembelian, konsumen memilih berdasarkan harga, kualitas produk, kemudahan dalam mendapatkan produk serta kelebihan lain yang ditawarkan. PT MNK memberikan harga yang lebih murah dengan kualitas yang terjamin dibandingkan dengan produk impor. Hal tersebut dikarenakan NPK Nitrat MNK diproduksi di dalam negeri sehingga pendistribusian produk tidak terlalu jauh, selain itu juga bahan baku pembuatan NPK Nitrat salah satunya diproduksi oleh PT MNK sendiri. Target produksi yang diharapkan oleh PT MNK adalah menghasilkan NPK Nitrat sebanyak 100 ton/hari.

##### ***5. The intensity of Competitive Rivalry***

Pesaing dari produk NPK Nitrat MNK adalah produk impor. Produk-produk tersebut sudah sangat dikenal oleh para petani, namun kelemahan dari produk impor tersebut adalah harga yang relatif mahal. Maka dari itu, selain kualitas produk PT MNK yang bersaing dengan produk impor, akan ditetapkan harga yang lebih murah dari produk impor karena NPK Nitrat PT MNK diproduksi di dalam negeri. Penetapan harga oleh PT MNK dapat lebih murah dari produk impor. Hal tersebut dikarenakan NPK Nitrat MNK diproduksi di dalam negeri sehingga

pendistribusian produk tidak terlalu jauh, selain itu juga bahan baku pembuatan NPK Nitrat salah satunya diproduksi oleh PT MNK sendiri.

#### **D. Lingkungan Internal**

PT Multi Nitrotama Kimia merupakan perusahaan pertama dan satu-satunya di Indonesia yang akan memproduksi NPK Nitrat. Dengan menggandeng PT Pupuk Kujang sebagai distributor utama dan satu-satunya untuk produk NPK Nitrat yang akan diproduksi, maka menjadi keuntungan bagi PT MNK yang tidak perlu melakukan promosi sendiri karena PT Pupuk Kujang sudah sangat berpengalaman di bidang *fertilizer* yang telah memiliki gudang di berbagai wilayah di sekitar Jawa. PT MNK hanya perlu memastikan kualitas dan kuantitas NPK Nitrat sesuai keinginan PT Pupuk Kujang yang menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

#### **E. Analisis SWOT**

Pada saat melakukan suatu usaha baru, analisis SWOT diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari bisnis yang akan dibuat agar perusahaan mampu membuat strategi yang paling tepat guna meraih semua peluang dan mengeliminir kelemahan-kelemahan yang ada.

Analisa SWOT digunakan sebagai metode untuk menganalisa faktor-faktor eksternal terlebih dahulu sebelum menganalisa faktor internal perusahaan atau metode *Outside-In*, dengan begitu perusahaan dapat lebih mudah menyusun strategi yang tepat dan efektif, analisa ini dimulai dari ancaman bagi perusahaan (*Threat*), peluang bisnis (*Opportunity*), kelemahan perusahaan (*Weakness*) serta kekuatan dari perusahaan (*Strength*).

Berikut merupakan analisa SWOT untuk produksi NPK Nitrat di PT MNK:

**Analisa Strength (Kekuatan) :**

1. NPK Nitrat yang akan diproduksi berbentuk prill, sehingga lebih mudah dalam penggunaannya dan lebih efisien dibandingkan dengan granul seperti produk impor yang sudah ada.
2. Akan disiapkan tenaga ahli yang dapat membantu para petani dalam menggunakan NPK Nitrat PT MNK
3. Harga produk NPK Nitrat MNK lebih murah dibanding dengan produk impor

**Analisa Weakness (Kelemahan) :**

1. Pemasok bahan baku untuk ammonium nitrat tunggal
2. *Brand* yang belum cukup kuat

**Analisa Opportunity (Peluang) :**

1. Impor NPK Nitrat mempunyai trend yang terus meningkat setiap tahunnya
2. Pasar NPK Nitrat di Indonesia cukup menjanjikan, dan para petani sudah tidak asing dengan NPK Nitrat. Terlihat dari kebutuhan NPK Nitrat yang besar di Indonesia
3. Belum ada pabrik penghasil NPK Nitrat di Indonesia

**Analisa Threat (Ancaman) :**

1. Kompetitor yang sudah lebih dulu terjun, yaitu produk impor
2. Terdapat produk substitusi yaitu NPK dengan based urea dengan harga yang lebih murah

Faktor internal dari PT MNK, kekuatan maupun kelemahan, berikut adalah faktor-faktor internal strategis PT MNK yang disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Internal Strategic Factor Summary**

<i>Internal Strategic Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Score</i>
<b><i>Strength</i></b>			
1. NPK Nitrat yang akan diproduksi berbentuk prill, sehingga lebih mudah dalam penggunaannya dan lebih efisien dibandingkan dengan granul seperti produk impor yang sudah ada.	0,2	4	0,8
2. Akan disiapkan tenaga ahli yang dapat membantu para petani dalam menggunakan NPK Nitrat PT MNK	0,1	3	0,3
3. Harga produk NPK Nitrat MNK lebih murah dibanding dengan produk impor	0,2	4	0,8
<b>Total Strength</b>	<b>0,5</b>	<b>12</b>	<b>1,9</b>
<b><i>Weakness</i></b>			
1. Pemasok bahan baku untuk amonium nitrat tunggal	0,2	3	0,6
2. <i>Brand</i> yang belum cukup kuat	0,3	2	0,6
<b>Total Weakness</b>	<b>0,5</b>	<b>6</b>	<b>1,2</b>
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>20,0</b>	<b>3,1</b>
<b>Selisih</b>			<b>0,7</b>

Dari tabel faktor internal strategik di atas terlihat bahwa *weight score* untuk kekuatan perusahaan lebih besar daripada kelemahannya. Kekuatan yang besar akan menjadi pendorong pengembangan bisnis yang baik.

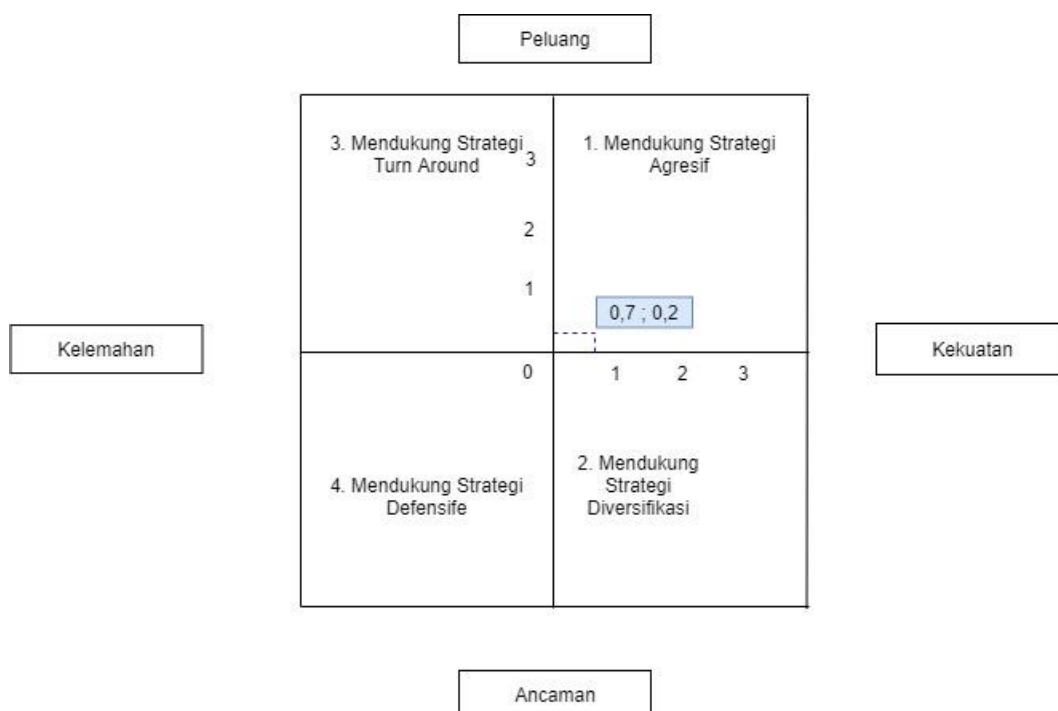
Sementara itu, faktor-faktor eksternal strategis PT MNK adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.4 External Strategic Factor Summary**

<i>Eksternal Strategic Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Score</i>
<b><i>Opportunity</i></b>			
1. Impor NPK Nitrat mempunyai trend yang terus meningkat setiap tahunnya	0,3	4	1,2
2. Pasar NPK Nitrat di Indonesia cukup menjanjikan, dan para petani sudah tidak asing dengan NPK Nitrat	0,2	3	0,6
3. Belum ada pabrik penghasil NPK Nitrat di Indonesia	0,1	2	0,2
<b>Total Opportunity</b>	<b>0,5</b>	<b>10</b>	<b>2,0</b>
<b><i>Threat</i></b>			
1. Kompetitor yang sudah lebih dulu terjun, yaitu produk impor	0,2	3	0,6
2. Terdapat produk substitusi yaitu NPK dengan based urea dengan harga yang lebih murah	0,3	4	1,2
<b>Total Threat</b>	<b>0,5</b>	<b>7</b>	<b>1,8</b>
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>14</b>	<b>3,8</b>
<b>Selisih</b>			<b>0,2</b>

Dari tabel faktor eksternal strategik di atas terlihat bahwa *weight score* perusahaan untuk peluang lebih besar daripada ancaman dari luar perusahaan. Hal ini juga akan menjadi pendorong pengembangan bisnis yang baik.

Dari hasil perhitungan *weight score*, kemudian dipetakan dalam matriks SWOT maka akan diperoleh posisi perusahaan saat ini seperti pada gambar 4.2.



**Gambar 4.2 Portofolio Analisis**

Berdasarkan diagram di atas, maka produksi NPK Nitrat ini berada di kuadran I yaitu “Possible Aggressive Strategy”, yang berarti merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat mengarahkan seluruh potensi internal organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (*Growth oriented strategy*).

#### 4.2.3 Sasaran dan Strategi Usaha

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan di atas, dapat ditentukan apa yang menjadi sasaran dan strategi usaha untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.

Tabel 4.1 Strategi Usaha NPK Nitrat PT MNK

<p>Faktor Internal</p>	<p><b>Strength</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NPK Nitrat yang akan diproduksi berbentuk prill, sehingga lebih mudah dan efisien dalam penggunaannya</li> <li>- Akan disiapkan tenaga ahli yang dapat membantu para petani dalam menggunakan NPK Nitrat PT MNK</li> <li>- Harga produk NPK Nitrat MNK lebih murah dibanding dengan produk impor</li> </ul>	<p><b>Weakness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemasok bahan baku untuk ammonium nitrat tunggal</li> <li>- Brand yang belum cukup kuat</li> </ul>
<p>Faktor Eksternal</p> <p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impor NPK Nitrat mempunyai trend yang terus meningkat setiap tahunnya</li> <li>- Pasar NPK Nitrat di Indonesia cukup menjanjikan, dan para petani sudah tidak asing dengan NPK Nitrat</li> <li>- Belum ada pabrik penghasil NPK Nitrat di Indonesia</li> </ul>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memasarkan produk NPK Nitrat yang kualitasnya sama dengan produk impor dengan harga yang lebih murah. MNK dapat memberikan harga yang lebih murah dengan kualitas yang terjamin dibandingkan dengan produk impor. Hal tersebut dikarenakan NPK Nitrat MNK diproduksi di dalam negeri sehingga pendistribusian produk tidak terlalu jauh, selain itu juga bahan baku pembuatan NPK Nitrat salah satunya diproduksi oleh PT MNK sendiri.</li> </ul>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan edukasi kepada para petani mengenai produk NPK Nitrat baru yang dihasilkan perusahaan dalam negeri yaitu PT MNK dengan mengadakan diskusi bersama kelompok tani</li> </ul>
<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetitor yang sudah lebih dulu terjun, yaitu produk impor</li> <li>- Terdapat produk substitusi yaitu NPK dengan based urea dengan harga yang lebih murah</li> </ul>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terus menerus lakukan inovasi dan diversifikasi produk NPK Nitrat sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan cara memvariasikan formula NPK Nitrat sesuai kebutuhan.</li> </ul>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan teknologi terbaru agar dapat dihasilkan produk dengan kualitas yang diharapkan dan efisien proses produksinya yaitu dengan menggunakan teknologi dari Perancis dengan bantuan konsultan CFih yang sudah berpengalaman di bidang pembangunan pabrik <i>fertilizer</i>.</li> </ul>

Dengan panduan strategi usaha di atas, diharapkan usaha ini dapat menangkap setiap peluang yang ada serta meminimalkan setiap ancaman yang dapat terjadi ketika usaha ini berjalan.

### **4.3 Studi Kelayakan Bisnis**

#### **4.3.1 Aspek Legal**

Dalam melakukan bisnis tidak mungkin pelaku bisnis terlepas dari legal karena legal sangat berperan mengatur bisnis agar bisnis bisa berjalan dengan lancar, tertib, aman sehingga tidak ada pihak-pihak yang dirugikan akibat adanya kegiatan bisnis tersebut. Dokumen legalitas yang dimiliki perusahaan yaitu :

Akta Perusahaan	: No 84 Tahun 1987 tanggal 10 April 1987
TDP	: 10.08.1.29.00514
SIUP	: 503/10680/50/PB/X/BPMPT/2015/P.1
NPWP	: 01.438.045.5-433.000
Dokumen Lingkungan	: Dokumen UKL-UPL No. 660.1/1534/BPLH

#### **4.3.2 Aspek Pasar dan Pemasaran**

Aspek pasar dan pemasaran memegang peranan penting sebelum memulai bisnis, karena sumber pendapatan utama perusahaan yaitu dari penjualan produk yang dihasilkan.

##### **- Aspek Pasar**

Aspek pasar merupakan salah satu aspek mengenai kondisi pasar dari bidang usaha yang dijalankan, seperti jenis produk yang akan diproduksi,

banyaknya produk yang di minta konsumen dan banyaknya produk yang ditawarkan oleh pesaing. PT MNK akan memproduksi pupuk NPK nitrat dengan kapasitas 100 ton/hari atau 33.000 ton/tahun. Adapun impor NPK Nitrat berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) adalah sekitar 570.000 ton/tahun. Sedangkan permintaan NPK Nitrat di wilayah Jawa Barat saja mencapai 84.000.000 ton per tahunnya. Jadi, potensi penjualan NPK Nitrat masih sangat besar.

- **Aspek Pemasaran**

Aspek pemasaran ini merupakan strategi agar produk yang dihasilkan dapat sampai ke konsumen dan memberikan nilai tinggi dibandingkan produk pesaing. Untuk menyusun perumusan strategi persaingan pada PT MNK dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

**1. Segmentasi**

Segmentasi pasar adalah aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup.

Produk NPK Nitrat MNK dapat dipasarkan di seluruh wilayah Indonesia dengan semua jenis tanaman, diantaranya tanaman pangan, palawija, hortikultura, dll.

**2. Targeting**

Berdasarkan segmentasi yang telah dilakukan maka target dari pemasaran NPK Nitrat ini adalah :

- a. Pasar yang dipilih adalah wilayah Jawa yang memiliki pasar potensial seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan wilayah lainnya di sekitar Jawa.
- b. Target konsumen adalah petani yang menanam jenis tanaman hortikultura. Tanaman hortikultura berkaitan dengan tanaman-tanaman yang dikonsumsi segar seperti buah-buahan, tanaman sayuran, tanaman rempah-rempah, tanaman obat, dan tanaman hias. Ciri utama tanaman yang termasuk kedalam tanaman hortikultura adalah tanaman tersebut dimanfaatkan dalam keadaan segar dan mudah rusak.

### **3. Positioning**

NPK Nitrat PT MNK memiliki slogan “NPK Nitrat karya anak bangsa dengan kualitas terjamin dan harga terjangkau”.

Selain dari STP (Segmenting, Targeting dan Positioning), PT MNK juga melakukan analisis marketing mix atau bauran pemasaran yang terdapat empat elemen utama di dalamnya, yaitu :

#### **1. Product**

NPK Nitrat yang akan diproduksi oleh PT MNK yaitu dengan komposisi sebagai berikut :

Nama Produk	: Nitrogen Phospat Kalium (NPK)
Formula Produk	: 16-11-11
Tipe	: prills
Ukuran Partikel	: 95% (w/w) <i>between</i> 1.0 - 4.0 mm
Kadar Air	: 0.5% (w/w) max
Temperature	: < 35.0°C

Bulk density	: 900 – 1 100 kg/m
Crushing strength	: 4.0 kg on each 4.0 mm prill
Anticaking agent	: < 0.1 % (w/w)

#### Komposisi Kimia

Total N	: 16.0% (w/w) min.
Total P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>	: 11.0% (w/w) min.
Total K <sub>2</sub> O	: 11.0% (w/w) min.

NPK Nitrat PT MNK akan dikemas dalam karung dengan inner plastik. Bagian depan karung terdapat merk dagang dan informasi produk dengan ukuran 1 kg dan 25 kg. Berdasarkan riset, dengan ukuran pengemasan ini dianggap ekonomis dan kualitas produk dapat bertahan lebih lama.

Sercive yang diberikan dari produk NPK Nitrat MNK adalah :

- Teknologi yang digunakan dalam pembuatan NPK Nitrat adalah teknologi terbaru.
- Tim operasional dan sales dilatih untuk melayani pelanggan dengan ramah dan penuh tanggung jawab.
- Tim operasional MNK merupakan karyawan yang sudah terlatih dan berpengalaman dalam pertambangan, khususnya bahan peledak
- Menyediakan call centre yang dapat dihubungi 24 jam
- Mendengarkan keluhan pelanggan dan mempunyai tim operasional yang akan sesegera mungkin menindaklanjutinya.

- Memastikan ketersediaan produk dan pengaturan waktu pengiriman sehingga produk dapat tiba sesuai waktu yang diharapkan di konsumen.

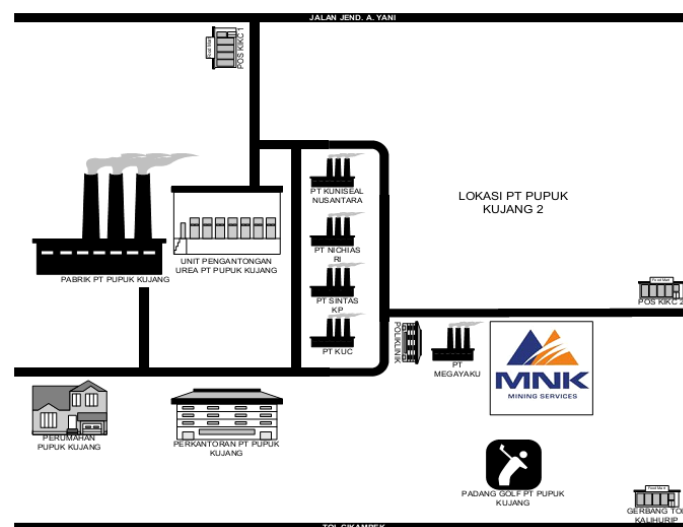
## 2. Price

Harga NPK Nitrat di pasaran Rp. 15.000,- per kg. Pembayaran dilakukan maksimal 30 hari setelah invoice diterima.

## 3. Place

NPK Nitrat yang akan diproduksi oleh PT MNK merupakan diversifikasi produk dari yang sudah ada, maka dari itu tidak terjadi pemilihan tempat dikarenakan pabriknya memang sudah ada, yaitu di Kawasan Industri Kujang Cikampek. Namun hal tersebut juga sangat menguntungkan karena Cikampek dekat supplier bahan baku NPK Nitrat, selain itu juga distribusi pemasaran sangat dekat dengan distributor utama yaitu PT Pupuk Kujang.

PT Multi Nitrotama Kimia terletak di Kawasan Industri Kujang Cikampek (KIKC), Jalan Jendra Ahmad Yani, Dawuan, Cikampek, Jawa Barat. Peta lokasi PT MNK terdapat pada Gambar 4.3



**Gambar 4.3 Lokasi PT MNK**

#### **4. Promotion**

Promosi langsung ke user (petani) dilakukan oleh PT Pupuk Kujang. PT MNK hanya bertugas memproduksi NPK nitrat yang kualitas dan kuantitasnya sesuai yang diinginkan PT Pupuk Kujang. Selain itu juga PT MNK akan terus menjalin hubungan dan memberikan *service* yang baik kepada PT Pupuk Kujang.

#### **4.3.3 Aspek Teknis dan Operasi**

##### **1. Supplier**

Bahan baku pembuatan NPK Nitrat adalah amonium nitrat, MAP (Monoammonium Phospat) dan KCl. Amonium nitrat dibuat di plant PT MNK dengan bahan baku amonia yang dipasok oleh PT Pupuk Kujang, yang merupakan salah satu pemegang saham PT MNK, melalui jalur perpipaan. Sedangkan bahan kimia lain seperti MAP dan KCl banyak pemasoknya melalui distributor yang tersebar di seluruh Indonesia.

##### **2. Input**

###### **a. Material**

NPK adalah pupuk majemuk buatan berbentuk padat yang mengandung unsur hara utama Nitrogen (N), fosfor ( $P_2O_5$ ), dan kalium ( $K_2O$ ). NPK berbasis nitrat merupakan pupuk yang merujuk kandungan nitrogen dalam senyawa ( $NO_3$ ). Berikut merupakan bahan baku yang digunakan oleh PT MNK untuk memenuhi unsur N, P dan K tersebut.

- Sumber N → Ammonium nitrat

Amonium nitrat adalah suatu senyawa kimia, yang merupakan garam nitrat

dari kation amonium. Senyawa ini memiliki rumus kimia  $\text{NH}_4\text{NO}_3$ . Senyawa ini adalah padatan kristal putih dan sangat larut dalam air. Senyawa ini utamanya digunakan sebagai bahan baku peledak di industri pertambangan. Namun, ammonium nitrat juga digunakan dalam pertanian sebagai pupuk kaya-nitrogen. Pada pembuatan NPK, ammonium nitrat yang digunakan merupakan amonium nitrat solution yang memiliki konsentrasi 97%. Ammonium nitrat diperoleh dari plant AN-wet section PT. MNK.



**Gambar 4.4 Ammonium Nitrat**  
Sumber : [www.mnk.co.id/product](http://www.mnk.co.id/product)

- Sumber P → Monoamonium phosphate

Monoamonium phosphate memiliki senyawa kimia  $\text{NH}_4\text{H}_2\text{PO}_4$ . Industri pupuk NPK di china seperti Kai-Lin menggunakan MAP sebagai bahan baku pembuatan NPK.

Pemilihan menggunakan MAP dalam proses pembuatan NPK berbasis nitrat menggunakan menara prilling dinilai lebih efektif karena tidak terjadi *losses* nitrogen akibat dari dekomposisi saat pemanasan.



**Gambar 4.5 Monoammonium Phospat (MAP)**

Sumber : [https://en.wikipedia.org/wiki/Ammonium\\_phosphate](https://en.wikipedia.org/wiki/Ammonium_phosphate)

- Sumber K → Potasium klorida (KCl)

Potasium klorida adalah senyawa garam alkali tanah dengan halida yang terbentuk dari unsur kalium dan klor. Wujud umumnya adalah garam kristal berwarna putih atau tak berwarna. Senyawa ini sangat mudah larut dalam air dan terasa asin di lidah, serupa garam dapur.

Kegunaannya yang paling luas adalah untuk pupuk kimia, sebagai infus dalam pengobatan, reaktan dalam laboratorium, pengolahan makanan, dan sebagai salah satu dari tiga senyawa untuk eksekusi mati menggunakan injeksi.



**Gambar 4.6 Potassium Klorida (KCl)**

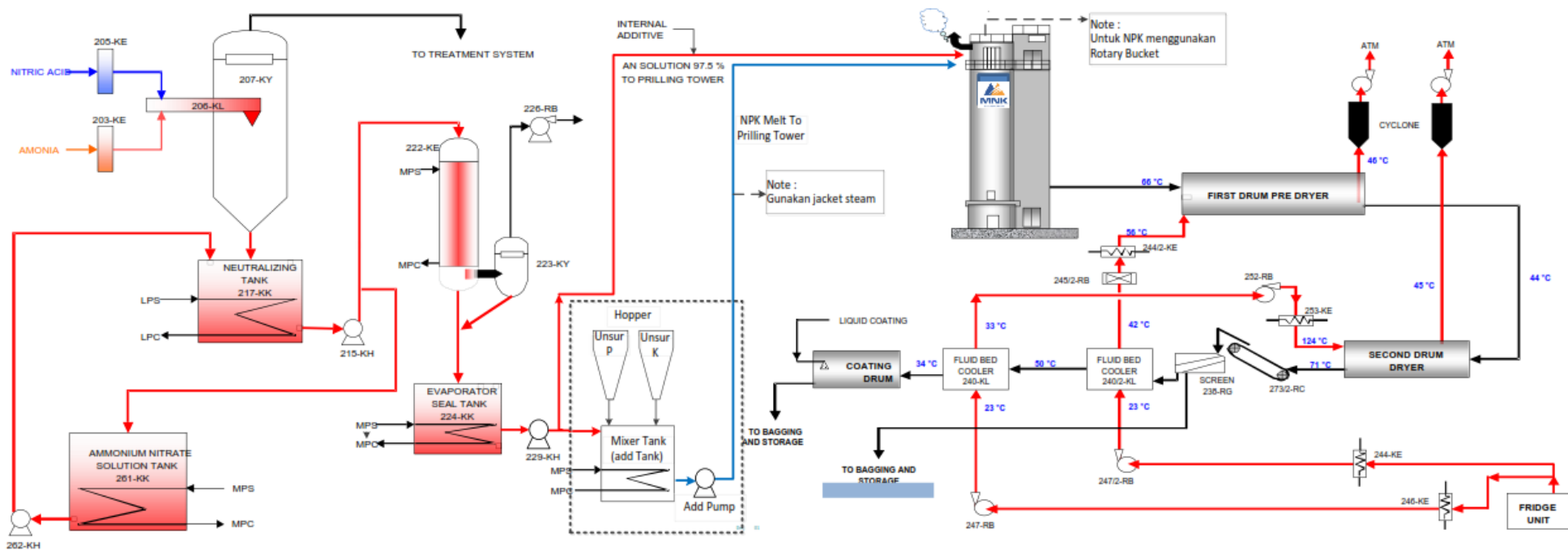
Sumber : [https://en.wikipedia.org/wiki/Potassium\\_klorida](https://en.wikipedia.org/wiki/Potassium_klorida)

**b. Manusia**

Dalam proses produksi NPK Nitrat, dibutuhkan tenaga kerja untuk mengoperasikan peralatan proses. Tenaga kerja yang dibutuhkan yaitu 1 supervisor, 3 operator DCS dan 2 operator lapangan di setiap shift nya. Pabrik akan running 24 jam, dibagi dalam 3 shift.

**c. Metode**

Berikut merupakan process flow diagram pembuatan NPK Nitrat :



**Gambar 4.7 Process Flow Diagram Pembuatan NPK Nitrat**

Bahan baku utama yaitu ammonium nitrat, MAP dan KCl dicampurkan di dalam tangki pencampur sesuai dengan jumlah yang telah dihitung. Kemudian hasil pencampuran dari tangki dimasukkan ke menara prilling setinggi 60 meter yang bertujuan agar produk NPK nitrat berbentuk prill. NPK Nitrat yang sudah berbentuk prill dimasukkan ke *dryer* untuk diturunkan kadar air (*moisture*) nya, dipisahkan ukuran prill sesuai spesifikasi di alat *screen*, kemudian didinginkan agar sesuai suhu ruang, Setelah itu NPK Nitrat di spray menggunakan coating agent untuk melindungi permukaan prill agar tidak saling menyatu satu sama lain. Setelah itu NPK Nitrat siap dikemas.

**d. Proses**

**- Quality**

a. Performance (kinerja)

Mempunyai formula yang dibutuhkan oleh pertumbuhan tanaman yaitu nitrogen, phospat dan kalium dengan komposisi sesuai kebutuhan konsumen.

b. Durability (daya tahan)

Storage Life : 1 tahun

c. Conformance to specifications (kesesuaian dengan spesifikasi)

Berikut spesifikasi produk NPK Nitrat yang akan di produksi :

Nama Produk : Nitrogen Phosphorus Potassium (NPK)

Formula Produk : 16-11-11

Tipe : prills

Ukuran Partikel : 95% (w/w) between 1.0 - 4.0 mm

Kadar Air : 0.5% (w/w) max

Temperature	: < 35.0°C
Bulk density	: 900 – 1 100 kg/m
Crushing strength	: 4.0 kg on <i>each</i> 4.0 mm prill
Anticaking agent	: < 0.1 % (w/w)

- **Cost**

Perusahaan selalu berusaha untuk menekan biaya produksi agar memenuhi permintaan harga dari Pelanggan, salah satunya dengan menekan biaya kegagalan.

- **Delivery**

Pengiriman produk akan dilakukan menggunakan truk pengangkut ke PT Pupuk Kujang.

- **Safety**

PT MNK sudah menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta OHSAS 18001.

**e. Output**

PT MNK menetapkan Quality Control dan memiliki Prosedur kerja sehingga kualitas produk yang sampai ke konsumen dapat terjamin.

**f. Customer**

Untuk menjamin kepuasan pelanggan, maka MNK membangun customer relationship management sebagai berikut :

- Memanfaatkan informasi dari semua titik kontak dengan pelanggan, baik melalui web, call center, atau melalui staf pemasaran dan tim operasional di lapangan. Dengan adanya konsistensi dan kemudahan dalam mengakses dan menerima informasi, maka tim

operasional dapat memberikan layanan yang lebih baik lagi kepada pelanggan dengan memanfaatkan berbagai informasi penting mengenai pelanggan tersebut.

- Mendengarkan setiap kebutuhan pelanggan, seperti melayani ketidakpuasan pelanggan akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan begitu, perusahaan dapat memperbaiki kesalahan demi peningkatan pelayanan.
- Survey kepuasan pelanggan dilakukan setiap dua kali dalam setahun.

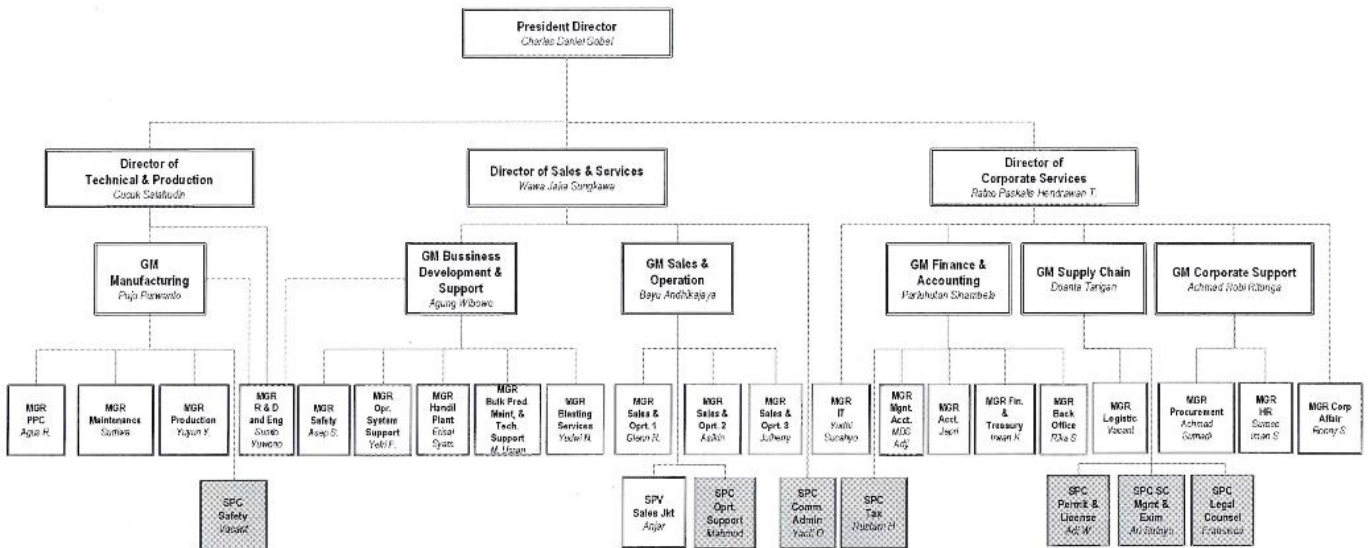
#### 4.3.4 Aspek Manajemen dan Organisasi

Kebutuhan pegawai dipenuhi dengan memanfaatkan tenaga kerja eksisting. Sehingga tidak perlu mencari tenaga kerja baru, hanya diperlukan training untuk memahami proses produksi NPK Nitrat. Proses produksi berjalan 24 jam selama 7 hari. Tenaga kerja diberlakukan shift sebanyak 3 shift selama 24 jam. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan seperti pada tabel berikut :

**Tabel 4.6 Jabatan dan Tugas**

Jabatan	Jumlah	Tugas
Supervisor	4 Orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan SOP/IK atau dokumen acuan yang relevan</li> <li>- Memonitor Pelaksanaan Operasional</li> <li>- Mengevaluasi/ Analisa Hasil Pelaksanaan</li> <li>- Melakukan Tindakan perbaikan dan/atau pencegahan</li> </ul>
Pelaksana :		
Operator DCS	12 Orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengontrol jalannya proses produksi melalui DCS</li> <li>- Mencatat kondisi operasi di logsheet</li> </ul>
Operator Lapangan	8 Orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengontrol jalannya proses produksi di lapangan</li> <li>- Mencatat kondisi operasi di logsheet</li> </ul>

Kegiatan operasional NPK Nitrat berada di direktorat teknik dan produksi, di bawah tanggung jawab general manager produksi dan manager produksi.



Gambar 4.8 Struktur Organisasi PT MNK

### 4.3.5 Aspek Keuangan

#### a. Kebutuhan Modal

Modal yang diperlukan untuk memproduksi NPK Nitrat 100 MTPD adalah sebesar 2.978 M \$. Biaya sebesar itu sudah termasuk pembelian equipment tambahan, instalasi serta biaya start up.

**Tabel 4.7 Kebutuhan Modal**

No	ITEM	TOTAL
1	<i>ENGINEERING</i>	<b>\$ 385.000</b>
	<i>Rights &amp; Licence</i>	\$ 25.000
	<i>Basic Engineering Package (a) / Project Documentation</i>	\$ 285.000
	<i>Civil engineering and foundation definition</i>	\$ 75.000
2	<i>ITEMIZED EQUIPMENT</i>	<b>\$ 2.214.300</b>
	<i>Equipment cost - Equipment</i>	\$ 2.050.300
	<i>Packing and transportation - Equipment</i>	\$ 123.000
	<i>Spare parts - Equipment</i>	\$ 41.000
3	<i>CIVIL WORKS</i>	<b>\$ 79.000</b>
4	<i>BUILDING, CONSTRUCTION AND ON SITE ACTIVITIES</i>	<b>\$ 200.000</b>
	<i>Construction activities: all equipment installation + crane renting</i>	\$ 200.000
5	<i>TRAINING</i>	<b>\$ 25.000</b>
6	<i>START-UP COSTS</i>	<b>\$ 75.500</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 2.978.800</b>
		<b>Rp 43.192.600.000</b>

Asumsi : 1 dollar = Rp. 14.500,-

**b. Proyeksi Pendapatan**

Proyeksi pendapatan usaha PT MNK dalam memproduksi NPK Nitrat dalam bentuk proyeksi laba rugi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Proyeksi Laba Rugi Produksi NPK Nitrat

Pendapatan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Operating Profit	330.000.000.000	346.500.000.000	363.825.000.000	382.016.250.000	401.117.062.500
<b>Total Revenue</b>	<b>330.000.000.000</b>	<b>346.500.000.000</b>	<b>363.825.000.000</b>	<b>382.016.250.000</b>	<b>401.117.062.500</b>
<b>Pengeluaran</b>					
<b>Human Resources</b>					
Gaji	1.730.880.000	1.817.424.000	1.908.295.200	2.003.709.960	2.103.895.458
THR	112.000.000	117.600.000	123.480.000	129.654.000	136.136.700
BPJS Perusahaan	147.436.800	154.808.640	162.549.072	170.676.526	179.210.352
<b>Operation</b>					
Amonium Nitrat	82.441.200.000	86.563.260.000	90.891.423.000	95.435.994.150	100.207.793.858
MAP	114.840.000.000	120.582.000.000	126.611.100.000	132.941.655.000	139.588.737.750
KCl	68.902.747.200	72.347.884.560	75.965.278.788	79.763.542.727	83.751.719.864
Filler	5.785.743.600	6.075.030.780	6.378.782.319	6.697.721.435	7.032.607.507
Listrik	4.322.160.000	4.538.268.000	4.765.181.400	5.003.440.470	5.253.612.494
Gas	11.782.584.000	12.371.713.200	12.990.298.860	13.639.813.803	14.321.804.493
Air	2.821.862.400	2.962.955.520	3.111.103.296	3.266.658.461	3.429.991.384
Eksternal Additive	2.595.662.400	2.725.445.520	2.861.717.796	3.004.803.686	3.155.043.870
Karung 25kg	4.270.482.000	4.484.006.100	4.708.206.405	4.943.616.725	5.190.797.562
Pallet	744.650.400	781.882.920	820.977.066	862.025.919	905.127.215
Maintenance	240.000.000	252.000.000	264.600.000	277.830.000	291.721.500
Biaya Transport	1.080.000.000	1.134.000.000	1.190.700.000	1.250.235.000	1.312.746.750
<b>Other Expenses</b>					
Asuransi	9.054.522.264	9.507.248.377	9.982.610.796	10.481.741.336	11.005.828.403
Izin	200.000.000				
Sewa Forklift	180.000.000	189.000.000	198.450.000	208.372.500	218.791.125
Sewa Lahan	652.500.000	685.125.000	719.381.250	755.350.313	793.117.828
<b>Total Expenses</b>	<b>311.904.431.064</b>	<b>326.604.527.617</b>	<b>342.934.753.998</b>	<b>360.081.491.698</b>	<b>378.085.566.283</b>
<b>EBITDA</b>	<b>18.095.568.936</b>	<b>19.895.472.383</b>	<b>20.890.246.002</b>	<b>21.934.758.302</b>	<b>23.031.496.217</b>
<b>Depreciation</b>					
Bangunan	290.000.000	290.000.000	290.000.000	290.000.000	290.000.000
Mesin	3.210.735.000	3.210.735.000	3.210.735.000	3.210.735.000	3.210.735.000
<b>Total Depreciation</b>	<b>3.500.735.000</b>	<b>3.500.735.000</b>	<b>3.500.735.000</b>	<b>3.500.735.000</b>	<b>3.500.735.000</b>
<b>EBIT</b>	<b>14.594.833.936</b>	<b>16.394.737.383</b>	<b>17.389.511.002</b>	<b>18.434.023.302</b>	<b>19.530.761.217</b>

Interest	2.721.133.800	2.721.133.800	-		
EBT	11.873.700.136	13.673.603.583	17.389.511.002	18.434.023.302	19.530.761.217
Tax	2.968.425.034	3.418.400.896	4.347.377.750	4.608.505.826	4.882.690.304
Net Profit	8.905.275.102	10.255.202.687	13.042.133.251	13.825.517.477	14.648.070.913

Selain itu EBIT margin yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 14.594.833.936 untuk tahun pertama. Dan *Net Profit Margin* (NPM) yang dihasilkan adalah sebesar Rp.8.905.275.102 .Sedangkan arus kas NPK Nitrat PT MNK adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Arus Kas**

<i>Cash Flow From Operating Activites</i>	0	1	2	3	4	5
<i>Total Free Cash Flow</i>	43.192.600.000	14.594.833.936	16.394.737.383	17.389.511.002	18.434.023.302	19.530.761.217

**a. Payback Periode**

Investasi = Rp. 43.192.600.000

Kas bersih tahun 1 = Rp 12.406.010.102(-)

Rp. 30.786.589.898

Kas bersih tahun 2 = Rp. 13.755.937.687(-)

Rp. 17.030.652.211

Kas bersih tahun 3 = Rp. 16.542.868.251(-)

Rp. 487.783.959

$$PP = \frac{487.783.959}{18.148.805.913} \times 12 \text{ Bulan} = 0,32 \text{ Bulan} \approx 1 \text{ Bulan}$$

**Maka Payback Periode adalah 3 tahun 1 Bulan**

Dari segi Payback periode usaha PT MNK memiliki kesimpulan sebagai berikut :

- Payback Periode saat ini lebih kecil dibandingkan umur investasi (10 tahun)
- Rata-rata Payback periode usaha sejenis 4-5 tahun
- Sesuai dengan target PT MNK

#### b. Net Present Value

Untuk NPV dapat dilihat dalam table berikut ini :

**Tabel 4.10 Net Present Value 1**

NPV					
Tahun	EAT	Penyusutan	Kas Bersih	DF (20%)	PV Kas Bersih
1	8.905.275.102	3.500.735.000	12.406.010.102	0,83	10.338.341.752
2	10.255.202.687	3.500.735.000	13.755.937.687	0,69	9.552.734.505
3	13.042.133.251	3.500.735.000	16.542.868.251	0,58	9.573.419.127
4	13.825.517.477	3.500.735.000	17.326.252.477	0,48	8.355.638.733
5	14.648.070.913	3.500.735.000	18.148.805.913	0,40	7.293.598.055
<b>Jumlah PV Kas Bersih</b>					<b>45.113.732.172</b>
<b>NPV 1</b>					<b>1.921.132.172</b>

**Tabel 4.11 Net Present Value 2**

NPV					
Tahun	EAT	Penyusutan	Kas Bersih	DF (25%)	PV Kas Bersih
1	8.905.275.102	3.500.735.000	12.406.010.102	0,80	9.924.808.082
2	10.255.202.687	3.500.735.000	13.755.937.687	0,64	8.803.800.120
3	13.042.133.251	3.500.735.000	16.542.868.251	0,51	8.469.948.545
4	13.825.517.477	3.500.735.000	17.326.252.477	0,41	7.096.833.014
5	14.648.070.913	3.500.735.000	18.148.805.913	0,33	5.947.000.722
<b>Jumlah PV Kas Bersih</b>					<b>40.242.390.482</b>
<b>NPV 2</b>					<b>(2.950.209.518)</b>

Hasil NPV dengan menggunakan DF 20% menghasilkan NPV positif, penulis membuat perbandingan secara subjektif yakni 25% yang menghasilkan NPV negatif, sehingga menyatakan bahwa jika suku bunga mencapai 25% maka NPV perusahaan akan negatif, sehingga dari segi NPV, usaha ini layak untuk dijalankan.

### c. Internal Rate of Return

**Tabel 4.12 Internal Rate of Return**

Tahun	Bunga 20%		Bunga 25%	
	DF	PV Kas Bersih	DF	PV Kas Bersih
1	0,83	10.338.341.752	0,80	9.924.808.082
2	0,69	9.552.734.505	0,64	8.803.800.120
3	0,58	9.573.419.127	0,51	8.469.948.545
4	0,48	8.355.638.733	0,41	7.096.833.014
5	0,40	7.293.598.055	0,33	5.947.000.722
<b>Total PV Kas Bersih</b>		<b>45.113.732.172</b>		<b>40.242.390.482</b>
<b>Total PV Investment</b>		<b>43.192.600.000</b>		<b>43.192.600.000</b>
<b>NPV 1</b>		<b>1.921.132.172</b>	<b>NPV 2</b>	<b>(2.950.209.518)</b>

$$\text{IRR} = 20\% + \frac{1.921.132.172}{1.921.132.172 - (-2.950.209.518)} \times (25\% - 20\%) = 21,97\%$$

Hasil IRR lebih besar dari bunga pinjaman, sehingga investasi dapat diterima.

d. Profitability Index

$$\text{PI} = \frac{45.113.732.172}{43.192.600.000} \times 100\% = 104\% \text{ atau } 1 \text{ kali}$$

Hasil PI lebih besar dari 1, maka investasi dapat diterima

**Tabel 4.13 Summary**

No	Alat Ukur	Hasil Pengukuran	Hasil	keterangan
1	Payback periode	3 Tahun 1 Bulan	Baik	Sesuai dengan target perusahaan
2	Net Profit Value	1.921.132.172	Baik	Jika NPV Negatif , maka investasi ditolak
3	Profitability Index	1 kali	Baik	Jika lebih besar dari 1, maka diterima
4	Internal Rate of Return	22%	Baik	Jika lebih besar dari bunga pinjaman, maka diterima

#### 4.4 Penyusunan Rencana Bisnis

Analisis kelayakan rencana bisnis dilakukan dengan menggunakan kriteria dari Timmons yang meliputi permasalahan yang berhubungan dengan pasar NPK Nitrat, keunggulan bersaing dan permasalahan ekonomi. Melalui analisis kriteria timmons yang telah dilakukan, PT MNK dapat menghadapi tantangan dan tuntutan yang ada melalui perencanaan dan adanya inovasi-inovasi.

Inovasi yang dibuat merupakan penjabaran dari misi dan visi yang dibuat oleh PT MNK.

NPK Nitrat adalah pupuk majemuk yang dibutuhkan petani, sehingga berdasarkan kriteria timmons produk yang ditawarkan oleh PT MNK digolongkan pada produk berpotensi tinggi.

Dari hasil analisis diketahui bahwa tingkat pengembalian atas modal perusahaan PT MNK yaitu 3 tahun 1 bulan, itu artinya perusahaan memiliki potensi cukup tinggi karena memiliki nilai kurang dari 5 tahun. Sedangkan potensi *Internal Rate of Return* dari suatu perusahaan menurut Timmons dikatakan berpotensi tinggi apabila memiliki nilai IRR lebih dari 40 persen. Berdasarkan analisis keuangan PT MNK memiliki nilai IRR sebesar 22 persen, angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki potensi sedang.

**Tabel 4.14 Quick Screen PT MNK**

Variabel	Kriteria	Indikator Berdasarkan Rata-rata Industri		PT MNK	Penilaian
Pasar dan hal yang terkait	Kebutuhan dan keinginan konsumen	Teridentifikasi	Tidak teridentifikasi	Teridentifikasi	Potensi Tinggi
	Konsumen	Terjangkau	sulit dijangkau	Terjangkau	Potensi Tinggi
	Waktu Kembali Modal	<3 Tahun	>4 Tahun	3 tahun 1 bulan	Potensi Sedang
	Nilai tambah	IRR >40%	IRR <20%	IRR 22%	Potensi Sedang
	Tingkat pertumbuhan pasar	>10%	<10%	Diprediksi terus berkembang setiap tahunnya	Potensi Tinggi
	Tingkat laba kotor	>40%	<20%	44%	Potensi Tinggi
Keunggulan kompetitif	Biaya tetap dan tidak tetap	Tinggi	Rendah	Tinggi	Potensi Tinggi
	Tingkat pengendalian harga biaya	Tinggi	Rendah	Tinggi	Potensi Tinggi
	Jaringan	Luas dan kuat	Sempit	Luas dan kuat	Potensi Tinggi
Kreasi nilai dan isu-isu realisasi	Laba setelah pajak	>15%	<5%	NPM 7%	Potensi Sedang
	Waktu arus kas positif	<2 Tahun	>3Tahun	Tahun Pertama	Potensi Tinggi
	Tingkat pengembalian investasi	>40%	<20%	ROI 24%	Potensi Sedang

Hasil model Timmons tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan produksi NPK Nitrat PT MNK menunjukkan potensi yang tinggi, ini menunjukkan usaha tersebut sangat layak untuk dijalankan karena akan menghasilkan keuntungan. Pangsa pasar yang terus bertumbuh dan terus berkembang akan memberikan hasil bisnis yang positif bagi PT MNK untuk menjalankan dan mengembangkan usaha.

## 4.5 Manajemen Risiko

### 1. Risiko operasional

- Persentase kenaikan harga pokok penjualan

Risiko kenaikan biaya bahan baku tidak dapat dicegah karena dipasok oleh perusahaan tunggal. Namun, perusahaan dapat mengoptimalkan proses produksi agar dapat mengurangi produk gagal dan kegagalan produksi sehingga dapat mencegah kenaikan biaya yang signifikan.

- Persentase kapasitas produksi yang menganggur akibat kurangnya penjualan

Penumpukkan produk di gudang dapat dicegah dengan melakukan penjualan lebih agresif dan memastikan pelanggan mengambil barang sesuai waktunya.

- Kegagalan produk

Kegagalan produk dapat dicegah dengan melakukan *quality control* yang lebih ketat terhadap bahan baku, bahan pembantu, dan produk jadi.

- Kegagalan produksi

Kegagalan produksi dapat dicegah dengan melakukan inspeksi rutin dan *preventive maintenance* terhadap alat-alat produksi, sehingga kerusakan alat yang dapat menyebabkan kehilangan jam produksi dapat dihindari.

### 2. Risiko keselamatan dan kesehatan kerja dan lingkungan hidup (K3LH)

Perusahaan menetapkan target *zero lost time injuri* (LTI) dan *zero pollution*.

Hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan terhadap K3LH, diantaranya memberikan pelatihan atau

*refresher* K3LH, membuat prosedur, instruksi kerja, dan standar kerja yang berlandaskan K3LH, komitmen manajemen terhadap K3LH, pemberian fasilitas yang mendukung K3LH seperti alat pelindung diri.

3. Risiko keuangan

Risiko keuangan dapat dicegah dengan melakukan pengawasan, pengendalian, dan pengelolaan keuangan dengan baik. Kegiatan yang dapat dilakukan yaitu membuat cadangan kas, pengawasan hutang dan piutang, serta pengendalian biaya operasional.

4. Risiko sumber daya manusia

Risiko SDM yaitu terkait dengan rendahnya produktivitas dan tingginya kelalaian karyawan dalam proses produksi sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Hal ini dapat dicegah dengan melakukan *refresher* prosedur kerja, pemberian insentif, dan tidak melarang karyawan untuk menggunakan hak cuti kerja