

BAB II

TINJAUAN UMUM PT PUPUK KUJANG

A. Sejarah Perusahaan

Issue swasembada pangan yang mulai terpercik sejak tahun 1964 menjadi asal muasal berdirinya PT Pupuk Kujang. Hal tersebut menyusul desakan pemerintah atas tuntutan peningkatan produksi pertanian, dalam hal ini dibutuhkan *supply* pupuk yang memadai untuk menghindari kekurangan pasokan pupuk dari produksi PT Pupuk Sriwidjaja (PUSRI).

Berdasarkan Keputusan Kementerian Perindustrian No. 25/M/SK/4/1975, perintah pembangunan proyek pabrik pupuk di daerah Jawa Barat, tepatnya di daerah Dawuan, Cikampek, pun dikeluarkan. Daerah Dawuan, Cikampek tersebut dipilih berdasarkan pengamatan terhadap kandungan gas alam yang tinggi dan potensial untuk industri petrokimia pada tanah sekitaran wilayah tersebut. Oleh karena itu, segera dibentuk tim penyelesaian proyek pabrik pupuk tersebut yang dipimpin oleh Ir. A. Salmon Mustafa dan Ir. Didi Suardi sebagai pemimpin lapangan.

Tertanggal 2 Juni 1975, Gubernur Jawa Barat manjabat saat itu, Aang Kunaefi, memberikan nama terhadap pengelolaan pabrik pupuk yang akan segera didirikan tersebut, dengan nama “Pupuk Kujang”. Usulan tersebut diterima dengan baik, hingga dibuatkan peresmiannya melalui surat akta Notaris Sulaema Ardjasmita No. 19/1975, bahwa pabrik pupuk yang akan dibangun berdiri di bawah nama badan hukum PT Pupuk Kujang. Berdasarkan hal tersebut, dapat

dikatakan bahwa PT Pupuk Kujang resmi didirikan pada 9 Juni 1975. Setelah resmi didirikan, PT Pupuk Kujang secara otomatis menjadi anak perusahaan dari perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) PT Pupuk Indonesia.

PT Pupuk Kujang memulai pembangunan pabrik pertamanya dengan nama proyek Pabrik Kujang 1A, yang mulai dilaksanakan pada pertengahan bulan Juli tahun 1976, dengan kebutuhan dana sebesar US\$ 260 juta. Dana tersebut 23% nya berasal dari Pemerintah Indonesia, sedangkan 77% sisanya didapatkan dari pinjaman kepada Pemerintah Iran. Proyek pembangunan pabrik Kujang K1A dipercayakan kepada Kellogg Overseas Corporation (USA) dan Toyo Engineering Corporation (Japan) sebagai kontraktor utama.

Pabrik Kujang 1A selesai dibangun dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia menjabat saat itu pada tanggal 12 Desember 1978. Dengan beroperasinya Pabrik Kujang 1A, PT Pupuk Kujang mampu mencapai kemampuan produksi urea hingga sebesar 570.000 ton/tahun dengan kapasitas produksi ammonia sebesar 330.000 ton/tahun.

Guna mengembangkan usahanya, PT Pupuk Kujang mulai merencanakan proyek penambahan pabrik baru. Proyek tersebut merealisasikan pembangunan Pabrik K1B yang menjadi pabrik kedua yang dimiliki oleh PT Pupuk Kujang.

Pembangunan Pabrik Kujang 1B dimulai sejak 1 Oktober 2003 dan berhasil diselesaikan pada 6 September 2005. Adapun kontraktor yang terlibat dalam pembangunan Pabrik Kujang 1B adalah Toyo Engineering Corporation sebagai kontraktor utama dengan dibantu dua kontraktor dalam negeri, yaitu PT Rekayasa Industri dan PT Inti Karya Persada Teknik. Pabrik Kujang 1B diresmikan oleh

Presiden Republik Indonesia menjabat saat itu pada 3 April 2006. Sejak diresmikan, Pabrik Kujang 1B mampu beroperasi dengan menghasilkan kapasitas produksi urea sebesar 570.000 ton/tahun dan produksi ammonia sebesar 330.000 ton/tahun.

Bertambahnya kapasitas produksi berbanding lurus dengan meningkatnya kemampuan kinerja PT Pupuk Kujang. Atas pertimbangan tersebutlah, pada tahun 2011, pemerintah melalui Peraturan Menteri Keuangan No. 17/MDAG/PER/6/2011, tentang pengadaan dan penyaluran pupuk bersubsidi, dan Surat Direktur Utama PT Pupuk Sriwidjaja No. U-909/A00000.UM/2011, menyatakan bahwa terhitung mulai tanggal 1 September 2011, seluruh provinsi Jawa Barat menjadi daerah tanggung jawab PT Pupuk Kujang dalam hal menyediakan pasokan pupuk bagi sektor pertanian dan perkebunan.

Saat ini, PT Pupuk Kujang bertanggung jawab untuk menyediakan kebutuhan pupuk pada 27 kota yang termasuk ke dalam wilayah Lini III Jawa Barat, serta 8 kota dalam wilayah Lini III Banten. Selain itu, PT Pupuk Kujang juga menyadari pentingnya melebarkan sayap bisnis demi menjaga kelangsungan usaha. Untuk itu, PT Pupuk Kujang telah melakukan Investasi pada beberapa perusahaan dan mendukung pendirian perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang petrokimia dan properti. Total, hingga tahun 2017, PT Pupuk Kujang telah menjadi induk dari 7 (tujuh) anak perusahaan yang turut menyumbangkan keuntungan komersil kepada PT Pupuk Kujang sebagai pemegang saham mayoritas.

Capaian demi capaian dari kinerja operasional PT Pupuk Kujang semata-mata dapat tercapai karena adanya konsistensi dan loyalitas perusahaan terhadap Visi

perusahaan sendiri, yang merupakan tujuan mendasar yang ingin diwujudkan oleh perusahaan. Adapun Visi PT Pupuk Kujang adalah untuk “Menjadi Industri Kimia Dan Pendukung Pertanian Yang Berdaya Saing Dalam Skala Nasional”. Usaha yang dilakukan oleh PT Pupuk Kujang dalam mewujudkan Visinya tergambar melalui pernyataan Misi sebagai berikut :

1. Menghasilkan produk bermutu;
2. Melakukan aktifitas perdagangan yang bermutu tinggi;
3. Melakukan kegiatan operasional perusahaan dengan senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan.

PT Pupuk Kujang merepresentasikan citra perusahaannya dengan logo berbentuk perisai yang melambangkan pelindung (gambar logo terdapat pada **Lampiran 3**). Perisai tersebut membingkai senjata khas Jawa Barat, yaitu Kujang yang dikelilingi oleh Padi di sisi kiri dan kanannya yang melambangkan kemakmuran. Logo tersebut disusun oleh empat warna, yaitu warna hijau melambangkan kesuburan, warna kuning melambangkan keagungan, warna putih melambangkan kesucian, dan warna hitam melambangkan keteguhan.

B. Prestasi Perusahaan

Selama berdiri sebagai satu-satunya perusahaan pupuk milik negara di wilayah Jawa Barat, PT Pupuk Kujang mampu mendapatkan dan mempertahankan beberapa penghargaan dari tahun ke tahun. Berikut ini adalah beberapa penghargaan yang pernah diraih dan masih dipertahankan oleh PT Pupuk Kujang:

Tabel II.1 Daftar Penghargaan yang Pernah Diraih PT Pupuk Kujang

No.	Jenis Penghargaan	Tahun
1	SNI ISO 14001	2004
2	SNI ISO 9001	2008
3	SNI ISO 17025	2008
4	Sertifikasi SMK 3 PPRI atas Manajemen K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)	2012
5	Sertifikasi KAN dengan nomor sertifikat LP-831-DN	2012
6	Zero Accident Award dari Pemerintah	2013
7	Penghargaan Program Penelaian Peringkat Kinerja Perusahaan (PROPER) Katagori "Hijau"	2015
8	SNI Award katagori "Produsen Besar Barang" peringkat "Gold"	2016
9	Indonesia Social Bussiness Innovation Company untuk kategori "Fertilizer Industry" dari Majalah Ekonomi	2016
10	Mitra Pembangunan Jawa Barat melalui Program CSR/PKBL	2016
11	BUMN Branding & Marketing Award dan GKM Platinum	2016

Sumber : Website Resmi PT Pupuk Kujang (www.pupuk-kujang.co.id)

C. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT Pupuk Kujang berbentuk birokrasi yang dipimpin oleh empat Direktur Bidang yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama (tampilan Struktur Organisasi terdapat pada **Lampiran 4**).

Masing-masing Direktur Bidang membawahi Kompartemen Sub Bidang yang dikepalai oleh seorang kepala kompartemen yang disebut sebagai *General Manager*. Sedangkan di bawah kompartemen terdapat Departemen-departemen yang dikepalai oleh seorang Manajer yang membawahi beberapa kepala bagian sesuai dengan bidang kerjanya. Berikut adalah penjelasan mengenai bagian-bagian dalam struktur organisasi PT Pupuk Kujang :

1. Direktur Utama

Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan-keputusan tingkat satu (Keputusan strategis yang sifatnya menyeluruh bagi kelangsungan hidup perusahaan) operasional perusahaan yang akan disampaikan langsung kepada Perusahaan Induk, PT Pupuk Indonesia, dan para pemangku kepentingan perusahaan lainnya.

2. Satuan Pengawas Internal (SPI)

Memiliki fungsi sebagai *auditor* internal perusahaan yang berguna untuk menemukan kemungkinan *fraud* dan *error* dalam perusahaan dan memberikan anjuran perbaikan sebelum menjadi temuan yang signifikan bagi auditor eksternal. SPI dalam mengaudit perusahaan memperhatikan kegiatan operasional melalui Departemen Pengawasan Operasional, dan keuangan perusahaan melalui Departemen Pengawasan Keuangan.

3. Sekretariat Perusahaan

Bertanggung jawab langsung kepada Direktur utama dan bertanggung jawab untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Hubungan Masyarakat, Departemen Hukum dan Administrasi Perusahaan, Departemen Pengamanan, Departemen Tata kelola Perusahaan dan Manajemen Risiko, Departemen Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, serta Kantor Perwakilan Pupuk Kujang Jakarta agar sesuai dengan Standar Operasional Perusahaan (SOP). Khususnya dalam bidang administrasi dan pengelolaan perusahaan, serta memastikan PT Pupuk Kujang sebagai perusahaan BUMN menjalankan tugasnya dengan

baik dan struktural terkait pemenuhan tanggung jawabnya kepada pemerintah dan masyarakat sebagai konsumen produk perusahaan.

4. Direktur Produksi

Menerbitkan dan mengawasi kebijakan-kebijakan terbaik dan prosedur produksi PT Pupuk Kujang dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama terhadap delegasi kinerja dari kompartemen dan departemen di bawahnya, sebagai berikut:

a. Kompartemen Produksi

Sebagai Sub Bidang Produksi, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Produksi-IA, Departemen Produksi-IB, Departemen Pengawasan Proses, Departemen K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dan Lingkungan Hidup, serta Departemen Pengantongan dan Produksi NPK. Khususnya dalam bidang pelaksanaan proses produksi agar sesuai dengan SOP produksi perusahaan.

b. Kompartemen Pemeliharaan

Sebagai Sub Bidang Produksi, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Perencanaan & Pemeliharaan Lapangan, Departemen Listrik dan Instrument, Departemen Peralatan dan Fabrikasi, Departemen Inspeksi, serta Departemen Perencanaan, Pemeliharaan, dan Keandalan. Khususnya dalam hal pemeliharaan dan evaluasi proses dan fasilitas produksi perusahaan agar sesuai dengan SOP pemeliharaan perusahaan.

5. Direktur Teknik dan Pengembangan

Menerbitkan kebijakan-kebijakan terbaik dan prosedur Teknik dan Pengembangan Perusahaan PT Pupuk Kujang dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama terhadap delegasi kinerja dari kompartemen dan departemen di bawahnya. Membawahi dua Kompartemen, sebagai berikut:

a. Kompartemen Teknik & Pengembangan

Sebagai Sub Bidang Teknik dan Pengembangan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Pengembangan, Departemen Riset, Departemen Rancang Bangun, serta Departemen Teknologi dan Komunikasi. Khususnya dalam hal yang berkenaan dengan upaya pengembangan perusahaan baik dari segi produk, pelayanan, maupun kinerja perusahaan

b. Kompartemen Pengadaan dan Material

Sebagai Sub Bidang Teknik dan Pengembangan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Pengadaan, Departemen Material, Departemen Konstruksi, serta Departemen Pelayanan Umum.

6. Direktur Sumber Daya Manusia

Menerbitkan kebijakan-kebijakan terbaik mengenai pemanfaatan Sumber Daya Manusia PT Pupuk Kujang dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama terhadap delegasi kinerja dari kompartemen dan departemen di bawahnya, sebagai berikut:

a. **Kompartemen Sumber Daya Manusia**

Sebagai Sub Bidang Sumber Daya Manusia, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, Departemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Departemen Kesehatan, Departemen Manajemen. Khususnya dalam hal yang berkenaan dengan seleksi dan pengelolaan Sumber Daya Manusia perusahaan.

7. Direktur Komersil

Menerbitkan kebijakan-kebijakan terbaik mengenai perencanaan dan pengelolaan Keuangan serta mengawasi kegiatan pemasaran dan penjualan produk PT Pupuk Kujang dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama terhadap delegasi kinerja dari kompartemen dan departemen di bawahnya, sebagai berikut:

a. **Kompartemen Administrasi Keuangan**

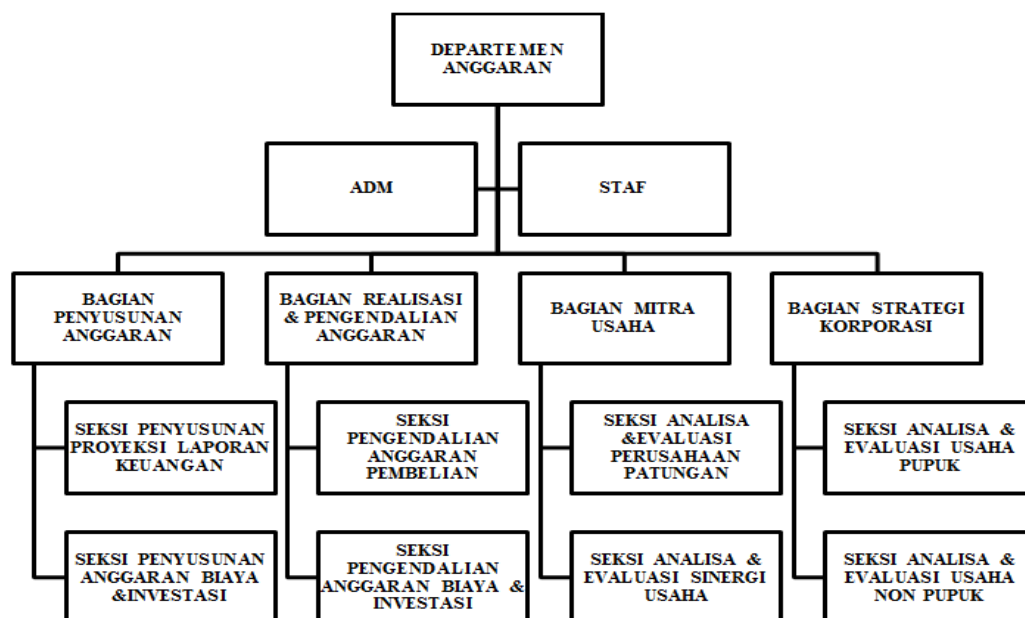
Sebagai Sub Bidang Keuangan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Anggaran, Departemen Akuntansi, Departemen Keuangan. Khususnya dalam hal yang berkenaan dengan perencanaan, pengelolaan dan evaluasi kinerja keuangan perusahaan.

b. **Kompartemen Pemasaran dan Penjualan**

Sebagai Sub Bidang Sumber Daya Manusia, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kinerja dari Departemen Perencanaan dan Promosi, Departemen Sarana Penjualan, Departemen Penjualan SPO, Departemen Penjualan Koperasi, Departemen Pemasaran dan Penjualan

Retail. Khususnya dalam hal yang berkenaan dengan penjualan dan pemasaran produk perusahaan.

Adapun Struktur Organisasi Departemen Anggaran, yang merupakan penempatan kegiatan PKL Praktikan di PT Pupuk Kujang, adalah sebagai berikut:



Sumber : Surat Keputusan Direksi PT. Pupuk Kujang Nomor 048/SK/DU/XI/2016

Gambar II.1 Struktur Organisasi Departemen Anggaran PT Pupuk Kujang

Departemen Anggaran dikepalai oleh seorang Manajer Anggaran yang bertanggung jawab terhadap pengimplikasian rencana kerja, pengawasan terhadap proses kerja, dan pengambilan keputusan atas suatu masalah atau sebagai respon dari hasil evaluasi kinerja Departemen Anggaran secara Internal maupun eksternal. Manajer Anggaran bertanggung jawab untuk mengawasi dan

melakukan pengendalian atas empat Bagian dalam Departemen Anggaran, sebagai berikut ini :

1. Bagian Penyusunan Anggaran

Dipimpin oleh seorang Superintendent yang bertanggung jawab atas terselesaikannya segala output dari bagian penyusunan anggaran, seperti proses penyusunan buku RKAP dan RJP, perumusan asumsi-asumsi dasar, dan uji coba *exercise* atas berbagai kemungkinan kondisi bisnis yang akan dihadapi perusahaan. Membawahi dua Sub bagian dengan pemisahan tugas sebagai berikut:

a. Seksi Penyusunan Proyeksi Laporan Keuangan

Karyawan yang bertugas sebagai Seksi Penyusunan Proyeksi Laporan Keuangan hanya satu orang dan memiliki jabatan sebagai Supervisor. Adapun tugas-tugasnya adalah sebagai berikut :

- 1) Menyajikan data perhitungan berdasarkan proyeksi Laporan Keuangan untuk persiapan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP);
- 2) Membuat Perhitungan-perhitungan awal untuk penyusunan prognosa anggaran tahun berjalan;
- 3) Membuat *exercise* maupun perhitungan awal yang berkaitan dengan anggaran sesuai dengan permintaan manajemen;
- 4) Membuat Rencana Jangka Panjang perusahaan (RJP);
- 5) Membuat laporan RKAP secara bulanan dan menyusun RKAP CRP;

b. Seksi Penyusunan Anggaran Biaya dan Investasi

Karyawan yang bertugas sebagai Seksi Penyusunan Anggaran Biaya dan Investasi hanya satu orang dan memiliki jabatan sebagai Supervisor. Adapun tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

- (1) Mengkompilasi data rencana kinerja dari unit kerja untuk keperluan penyusunan RKAP;
- (2) Melakukan evaluasi dan verifikasi laporan jenis biaya dan investasi untuk penyusunan RKAP;
- (3) Menyiapkan data awal prognosa jenis biaya dan investasi;
- (4) Menyusun program CRP (Cost Reduction Program) untuk biaya;
- (5) Membuat laporan kegiatan usaha tahunan untuk rapat Dekom, RUPS *Performance* dan data RKAP untuk RUPS RKAP;
- (6) Membuat *exercise* maupun perhitungan-perhitungan awal yang berkaitan dengan anggaran sesuai dengan permintaan manajemen;

2. Bagian Realisasi dan Pengendalian Anggaran

Dipimpin oleh seorang Superintendent yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan memberikan rekomendasi persetujuan atau penolakan pada setiap pengajuan anggaran dari seluruh unit kerja. Selain itu, Superintendent Bagian Realisasi dan Pengendalian Anggaran juga bertanggung jawab atas laporan-laporan kinerja sebagai wujud realisasi anggaran, untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan dalam mengelola keuangannya berdasarkan target anggaran. Terdapat dua Sub bagian dengan pemisahan tugas sebagai berikut:

a. Seksi Pengendalian Anggaran Pembelian

Tugas-tugas Seksi Pengendalian Anggaran Pembelian adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan evaluasi dan konfirmasi terhadap setiap pengajuan anggaran pembelian kepada unit kerja khususnya menyangkut ketersediaan dana dan program yang diajukan sesuai ketentuan yang berlaku;
- 2) Membuat ikhtisar (Laporan) Pencatatan penempatan dana setiap akhir bulan untuk bahan laporan kepada SPT RPA, Manajer Anggaran, dan GMAK;
- 3) Melakukan pembukuan berdasarkan PPEPH dari Departemen material yang meliputi kode rekening, kebutuhan, dan jumlah dana yang diajukan;
- 4) Melakukan proses persetujuan anggaran dan mengusulkan pos penempatan dana untuk mengajukan anggaran yang akan di re-alokasi;
- 5) Mengadministrasikan Dokumen secara tertib;
- 6) Membuat laporan penempatan dana realisasi PERTA;

b. Seksi Pengendalian Anggaran Biaya dan Investasi

Tugas-tugas seksi Pengendalian Anggaran Biaya dan Investasi adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan evaluasi dan konfirmasi terhadap setiap pengajuan anggaran biaya dan investasi kepada unit kerja khususnya menyangkut ketersediaan dana dan program yang diajukan sesuai ketentuan yang berlaku;

- 2) Melakukan pembukuan berdasarkan tanggal pengajuan anggaran dari setiap unit kerja yang meliputi kode rekening, kebutuhan, dan jumlah dana yang diajukan;
- 3) Melakukan proses persetujuan anggaran dan mengusulkan pos penempatan dana untuk mengajukan anggaran yang akan di re-alokasi;
- 4) Melakukan evaluasi dan menginput voucher-voucher kas dan bank;
- 5) Membuat bahan rapat untuk distribusi B dan dekom setiap bulan;

Bagian Realisasi dan Pengendalian Anggaran hanya membutuhkan satu orang karyawan yang menjabat sebagai Supervisor dan bertanggung jawab terhadap seluruh tugas dari kedua seksi, yaitu seksi pengendalian anggaran pembelian, dan seksi pengendalian anggaran biaya dan investasi.

3. Bagian Mitra Usaha

Bertanggung jawab untuk mengurus hal-hal yang berkenaan dengan anggaran dan kinerja dari mitra usaha PT Pupuk Kujang, yaitu anak-anak perusahaan yang berada di bawah kekuasaan PT Pupuk Kujang. Memiliki dua fungsi yang dijalankan dengan pemisahan tugas melalui dua seksi, yaitu seksi analisa dan evaluasi perusahaan patungan dan seksi analisa dan evaluasi sinergi usaha.

4. Bagian Strategi Korporasi

Bertanggung jawab terhadap analisa dan evaluasi kinerja perusahaan berkenaan dengan praktik korporasi perusahaan. Dalam hal ini, Bagian Strategi Korporasi menjalankan tanggung jawabnya dengan membagi fungsi kinerja ke dalam dua seksi, yaitu Seksi Analisa dan Evaluasi Usaha Pupuk, dan Seksi Analisa dan Evaluasi Usaha Non Pupuk.

5. Staff Administrasi

Bertanggung jawab terhadap setiap hal yang berhubungan dengan kegiatan administratif Departemen Anggaran, seperti pengarsipan dokumen, surat-menyurat, pengaturan jadwal rapat internal maupun eksternal Departemen Anggaran, dan sebagainya.

D. Kegiatan Umum Perusahaan

PT Pupuk Kujang memiliki tanggung jawab pokok untuk memenuhi kebutuhan pupuk di sektor pertanian Lini Wilayah Jawa Barat. Selain memenuhi tanggung jawab tersebut, PT Pupuk Kujang juga memberi perhatian terhadap kinerja operasional komersil lainnya guna mendatangkan keuntungan maksimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, kegiatan umum PT Pupuk Kujang meliputi proses produksi dan penjualan produk pupuk, non pupuk, dan bahan kimia dasar lainnya dalam bidang Ritel, Korporasi, dan Subsidi Pemerintah.

Dalam bidang Ritel, PT Pupuk Kujang memproduksi produk petrokimia hasil inovasi pengembangan produk yang telah melewati tahap riset dan uji layak produk. Adapun produk-produk yang ditawarkan dalam bidang produksi ritel meliputi Pupuk Tablet Jeranti, Pupuk Urea : Nitrea, Senyawa Bubuk KCL, Senyawa Bubuk Kuriza, Pengemulsi Cair : Bion-Up, Benih Tomat dan Cabai merek Hortus, Pupuk Organik merek Excow, Benih Padi merek Parekujang, Pupuk NPK 30-6-8, dan Pupuk NPK Nitroska.

Dalam bidang Korporasi, PT Pupuk Kujang menyiapkan produk pupuk dalam lini masa yang besar yang dipasarkan tanpa melalui jalur subsidi pemerintah. Biasanya untuk Kelompok Tani, distributor, atau organisasi yang memiliki hak

subsidi pupuk dari pemerintah. Adapun produk yang di jual dalam bidang Korporasi meliputi Pupuk Urea, Pupuk NPK, Amoniak (non-fertilize), dan Air Demin (non-fertilize).

Dalam bidang subsidi, PT Pupuk Kujang bertanggung jawab untuk menyediakan tiga produk pupuk dalam jumlah tertentu selama periode yang ditentukan. Adapun produk pupuk tersebut meliputi Pupuk Urea, Pupuk NPK Phonska, dan Pupuk Petroganik.

Dalam hal produksi, PT Pupuk Kujang tidak memproduksi keseluruhan produk dalam kurun satu periode produksi. Terkadang ada beberapa produk yang dikurangi tingkat produksinya atau bahkan tidak di produksi sama sekali. Hal ini dilakukan guna mencapai efektifitas produksi, agar segala produk yang dihasilkan habis terjual dan tidak menumpuk sebagai persediaan. Pemenuhan tanggung jawab produksi pupuk subsidi akan menjadi prioritas PT Pupuk Kujang, dengan tetap memperhatikan produksi komoditas produk lainnya dengan tingkat permintaan pasar yang tinggi sebagai penjualan komersil di luar penjualan subsidi.