

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-NYA, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar dan tepat waktunya. Penyusunan penelitian ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan penelitian ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan penelitian ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Hj. Atikah Totiati dan Bapak H. A. Muis Daud tercinta, yang senantiasa memberikan doa selama penulis menyelesaikan penelitian ini pada khususnya. Semoga Allah SWT memberikan kesehatan, rahmat dan hidayah-NYA.
2. Ibu Dr. Ningky Sasanti Munir, MBA, selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penelitian ini berupa saran, kritik, ilmu, nasihat, serta bimbingan yang tak terhingga dari semenjak perkuliahan sampai penelitian ini dapat diselesaikan.
3. Bapak Setiadi Djohar, MSM.,DBA dan Bapak Harri Prasetyo, MM selaku dosen penguji, terima kasih atas ilmunya selama masa perkuliahan dan sarannya untuk penelitian ini agar lebih baik.
4. Bapak Edward Manurung, S.E, MBA, selaku Direktur Keuangan PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian serta dukungan data-data selama pengerjaan penelitian ini.
5. Bapak Dewo Wijonarto, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk pulang lebih awal selama perkuliahan serta dorongan moril maupun materil selama penulis kuliah dan pada saat penelitian.
6. Bapak Firman Andriyanto, selaku Finance Analyst PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk, yang senantiasa membantu dalam

memberikan pinjaman dokumen serta data yang dibutuhkan selama penelitian ini berlangsung.

7. Faried, Cipta, Rizky, Luluk, Rina, Risa, Tax Department yang telah menyemangati penulis untuk segera menyelesaikan Tesis ini.
8. Teman-teman MME 46, tempat yang seru untuk perkuliahan dan Grup Selatan (Pak Indra, Pak Roos, Pak Zulfan, Pak Uchis, dan Pak Dwi) terima kasih atas segala sesuatunya.
9. Para Pengajar di PPM yang telah berbagi ilmunya dan pengalamannya selama perkuliahan.
10. Sahabat-sahabat dan semua yang tergabung dalam Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen PPM serta teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan semuanya yang telah memberikan konstibusi yang sangat berarti selama penulisan penelitian ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT memberikan balasan yang terbaik atas segala kebaikan Ibu, Bapak, Saudara-saudara semua. Dan semoga penelitian ini membawa manfaat bagi para pembaca sekalian

Jakarta, 22 November 2013

Ferry Oktavianto Muis

ABSTRAK

Nama :
Program Studi :
Judul :

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa posisi portofolio perusahaan baik secara produk/divisi maupun kedudukan perusahaan diantara para pesaingnya di dalam suatu industri, memformulasikan strategi apakah yang cocok untuk PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk dan anak perusahaan di dalam menghadapi persaingan bisnisnya, serta memformulasikan analisis strategi yang tepat yang akan dilakukan oleh PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk sebagai induk perusahaan terhadap anak perusahaan dibawahnya dalam pengembangan usaha baru atas investasi yang dilakukan pasca berakhirnya kontrak karya pertambangan dengan pemerintah. Pengujian untuk mencapai tujuan dalam penelitian ini menggunakan pertimbangan dari analisis SWOT dan kemudian dilanjutkan dengan mengolah data baik internal maupun eksternal perusahaan menggunakan BCG Matriks dan GE Matriks. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya posisi PT. Indo Tambangraya Megah Tbk dibandingkan keenam pesaingnya berada di area “*question mark*” dilihat dari segi BCG Matriks-nya. Sedangkan menggunakan GE Matriks, posisi PT. Indo Tambangraya Megah Tbk berada di area “*selective growth*”. Dari hasil perhitungan menggunakan BCG Matrik dan GE Matrik tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa strategi yang sebaiknya diambil PT. Indo Tambangraya Megah Tbk yaitu dengan cara melakukan akuisisi.

Kata kunci: PT. Indo Tambangraya Megah Tbk., BCG Matrik, GE Matriks, *Corporate Strategy*.

ABSTRACT

Name :
Program Study :
Title :

This study aims to analyze the position of both the product portfolio of the company / division and position the company among its competitors in an industry, formulate strategy is suitable for PT. Indo Tambangraya, Tbk and its subsidiaries on its business in the face of competition, and formulate appropriate strategy analysis to be carried out by PT. Indo Tambangraya, Tbk as the parent company to the subsidiary under it in the development of new businesses on the investments made after the end of mining contracts with the government. Testing to achieve the goal in this research is the consideration of a SWOT analysis and then proceed with processing the data of both internal and external use of BCG Matrix and GE Matrix. The results showed that the position of PT. Indo Tambangraya Megah Tbk than six competitors are in the "question mark" area in terms of the BCG Matrix. While using the GE Matrix, PT position. Megah Indo Mines Limited is in the area of "selective growth". From the results of calculations using the BCG matrix and the GE Matrix produced the conclusion that the strategy should be taken PT. Megah Indo Mines Limited is by way of acquisition.

Key Words : PT. Indo Tambangraya Megah Tbk., BCG Matrix, GE Matrix, Corporate Strategy

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Strategi Tingkat Korporat.....	10
2.1.1 Strategi Korporate dalam Perusahaan Multibisnis.....	10
2.1.2 Formulasi Strategi Umum.....	12
2.2 Industri dan Strategi Portofolio.....	15
2.3 Analisa Industri.....	15
2.4 Pendekatan Matriks SWOT.....	17
2.5 BCG Growth-Share Matrix	18
2.6 GE / MC-Kinsey Matrix	19
2.7 Pengambilan Keputusan Manajerial	22
2.7.1 Model Maksimin dalam situasi tidak pasti	23

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Kerangka Analisis.....	25
3.3 Sumber, Jenis, dan Pengolahan Data.....	28
BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN.....	31
4.1 Profil Perusahaan.....	31
4.1.1 PT. INDOMINCO MANDIRI.....	33
4.1.2 PT. TRUBAINDO COAL MINING.....	33
4.1.3 PT. KITADIN.....	34
4.1.4 PT. BHARINTO EKATAMA.....	36
4.1.5 PT. JORONG BARUTAMA GRESTON.....	37
4.2 Struktur Pengambilan Keputusan	37
BAB 5 ANALISA MAKRO DAN ANALISA INDUSTRI.....	40
5.1 Isu Strategis Eksternal Makro.....	40
5.1.1 Politik.....	40
5.1.1.1 Peraturan Pemerintah.....	40
5.1.1.2 Perjanjian Pengusaha Pertambangan Batubara dan Kuasa Pertambangan.....	41
5.1.1.3 Rancangan Undang Undang Pertambangan dan Mineral.....	45
5.1.1.4 Undang-Undang Pemerintah Daerah.....	46
5.1.1.5 Peraturan Kehutanan.....	46
5.1.1.6 Peraturan Lingkungan.....	47
5.1.1.7 Peraturan Lain Terkait dengan Operasi Pertambangan.....	48
5.1.2 Ekonomi.....	50
5.1.2.1 Permintaan dan Fluktuasi Harga Batubara Global.....	50

5.1.2.2	Fluktuasi Harga dan Biaya Bahan Bakar.....	52
5.1.2.3	Tingkat Hutang dan Suku Bunga.....	53
5.1.2.4	Pasar Domestik.....	54
5.1.3	Sosial dan Lingkungan.....	56
5.1.4	Teknologi.....	58
5.2	Isu Strategis Eksternal Industri.....	59
5.2.1	Gambaran Industri Pertambangan Batubara.....	59
5.2.1.1	Industri Batubara Global.....	59
5.2.1.2	Produksi dan Pasokan Batubara Global.....	61
5.2.1.3	Industri Batubara Indonesia.....	63
5.2.1.4	Persaingan Industri.....	65
5.2.1.5	Penjualan Bersih, Harga Rata-rata Batubara, dan Perjanjian dengan Pelanggan serta Kesepakatan dengan Pihak Ketiga (<i>Market Position and Competitive</i>).....	67
5.2.1.6	<i>Business Unit Portion</i> atas Anak Perusahaan....	68
5.2.2	Ancaman Pendetang Baru.....	73
5.2.3	Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	73
5.2.4	Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	74
5.2.5	Ancaman Produk Substitusi.....	75
5.2.6	Intensitas Persaingan.....	75
5.3	Rangkuman Isu Strategis.....	76
5.4	Analisis Posisi Portofolio Perusahaan diantara para Pesaingnya didalam Industri yang Sama.....	80
5.4.1	Pengujian Menggunakan BCG Matriks.....	80
5.4.1.1	Analisis Internal.....	80
5.4.1.2	Analisis Eksternal.....	86
5.4.2	Pengujian Menggunakan GE Matriks.....	91
5.5	Analisis Formulasi Strategi PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk. dan Anak Perusahaan dalam Menghadapi Persaingan Bisnis.....	94

5.6 Analisis Formulasi Strategi PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk. sebagai Induk Perusahaan terhadap Anak Perusahaan dibawahnya dalam Pengembangan Usaha Baru atas Investasi yang Dilakukan Pasca Berakhirnya Kontrak Karya Pertambangan dengan Pemerintah.....	101
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....	105
6.1 Kesimpulan.....	105
6.2 Keterbatasan Penelitian.....	106
6.3 Saran dan Implikasi.....	107
Daftar Pustaka	109
Lampiran	111

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Poin-poin pengukuran dalam GE Matriks.....	111
LAMPIRAN 2	Summary perhitungan BCG Matriks Internal.....	115
LAMPIRAN 3	Summary tabel BCG Matriks Eksternal.....	116
LAMPIRAN 4	Hasil Perhitungan GE Matriks.....	117
LAMPIRAN 5	Hasil Perhitungan Bobot pada Setiap Kondisi Ekonomi.....	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Konsumsi Energi Global tahun 2010.....	1
Gambar 1.2	Permintaan batubara termal dunia.....	2
Gambar 2.1	Tingkatan strategi pada perusahaan multibisnis.....	12
Gambar 2.2	Strategi Korporat dalam Manajemen Stratejik.....	13
Gambar 2.3	Lima Kekuatan Porter's.....	16
Gambar 2.4	BCG <i>Growth-Share Matrix</i>	20
Gambar 2.5	<i>General Electric's Bussiness Screen</i>	21
Gambar 3.1	Bagan Kerangka Analisis Penelitian.....	26
Gambar 4.1	Alur Aktivitas Korporat.....	38
Gambar 5.1	Ratio Penggunaan Listrik.....	55
Gambar 5.2	Permintaan Batubara Termal sampai dengan Tahun 2020	60
Gambar 5.3	Pasokan Batubara sampai Tahun 2020.....	62
Gambar 5.4	Persediaan Batubara Indonesia berdasarkan Kalori.....	63
Gambar 5.5	Grafik Produsen batubara di Indonesia.....	64
Gambar 5.6	Perbandingan Anak perusahaan ITM Grup.....	69
Gambar 5.7	Grafik Sales Volume.....	70
Gambar 5.8	Grafik Volume Produksi.....	70
Gambar 5.9	Grafik Tren Produksi dan <i>Outlook</i>	71
Gambar 5.10	Grafik <i>Reserve</i> dan <i>Resources</i>	71
Gambar 5.11	<i>Outlook</i> Geografi.....	72
Gambar 5.12	Grafik Penyebaran Anak Perusahaan ITM dalam BCG Matriks.....	82
Gambar 5.13	Posisi <i>Cash Flow</i> Anak Perusahaan ITM dalam BCG Matriks.....	85
Gambar 5.14	Grafik Persebaran Enam Perusahaan Batubara dalam BCG Matriks.....	88

Gambar 5.15	Pembesaran dari Grafik Persebaran Enam Perusahaan Batubara dalam BCG Matriks Diperbesar.....	88
Gambar 5.16	<i>Cash Flow</i> Enam Perusahaan Batubara.....	90
Gambar 5.17	Grafik Persebaran Analisis Portofolio dalam GE Matriks...	94
Gambar 5.18	Bagan Proses Akuisisi.....	102

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1	Matriks SWOT Kearns.....	17
TABEL 2.2	Ringkasan Posisi pada GE Matriks.....	22
TABEL 5.1	Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan.....	78
TABEL 5.2	Perhitungan Pertumbuhan Pasar Lima Anak ITM.....	81
TABEL 5.3	Perhitungan Pertumbuhan Pasar Enam Perusahaan Batubara.....	86
TABEL 5.4	Hasil dari Perhitungan Faktor Penentu Daya Tarik Pasar dalam GE Matriks.....	91
TABEL 5.5	Hasil dari Perhitungan Faktor Penentu Kekuatan Bisnis dalam GE Matriks.....	92
TABEL 5.6	Analisa Bobot Ekonomi dengan <i>Scoring</i>	95
TABEL 5.7	Ringkasan 4 Kondisi Ekonomi Pasar Batubara.....	98
TABEL 5.8	Ringkasan Aktivitas Tindakan pada Beberapa Kondisi Ekonomi.....	99
TABEL 5.9	Ringkasan Penilaian Bobot pada Setiap Kondisi Ekonomi.....	101