

## **ABSTRACT**

PT. Pamapersada Nusantara (PAMA) is a company engaged in the coal mining contractor business. PAMA runs a single business strategy so that the source of income is only coming from one business line. PAMA's source of revenue is highly depending on the coal market condition, especially thermal coal, so if the price of thermal coal goes down, PAMA will get an indirect impact in the form of a decrease in production from customers and also a reduction in the price of PAMA contracts with customers. PAMA's opportunity to grow in the existing business is small because currently PAMA has become a market leader in the mining contracting services business in Indonesia and also by looking at the coal production forecast that remains and tends to fall both in Indonesia and globally.

Based on these facts, PAMA must diversify its business into other mining commodities (other than coal). In addition of the reason for growth, another basic reason why a company need to diversify is to escape from an unattractive industrial environment and also to utilize the money owned by the company. To accomodate

Based on these facts, PAMA must diversify its business into other mining commodities (other than coal). In addition to reasons for growth, another basic reason why companies need to diversify is to escape from an unattractive industrial environment and also to utilize the money owned by the company. To be able to accommodate the diversification plan which will be carried out by PAMA, PAMA should make a new business unit under the existing PAMA corporate structure, where the business unit will focus on the mining business in other commodities. Business diversification that fits with the idea of PAMA management is by entering gold mining business in Indonesia. The reason why PAMA chose gold commodity compared to other commodities is due to more friendly government policies in Indonesia, lower investment requirements, the amount of gold resources is bigger and the continuation of a positive trend in gold commodity prices. However, this business diversification plan will be of interest to PAMA if there is a fit strategy that can be created between PAMA's existing business and the gold mining business in Indonesia which will eventually generate long-term value for shareholders. To answer this problem, the authors conducted an analysis using three diversification tests from Porter, namely industry attractiveness test, cost of entry test, and better-off test.

The conclusion generated from the analysis is that the diversification plan which PAMA will do by entering the gold mining business in Indonesia will be able to create a long-term shareholder value for PAMA. This is based on the analysis showing that the gold market value in the world is very large arround US\$ 165 billion in 2017 and it is predicted to continue to increase by 2% p.a and with low competition intensity. The cost of entry test analysis also produced that the best way for PAMA to enter gold mining business in Indonesia is by of acquisition or a joint venture. To support these two options, the author also conducted an analysis on PT. Sulawesi Gold Mines, a gold mining company in Indonesia that become the acquisition target of PAMA, it results that the level of profitability which can be generated is greater than the value of PAMA's cost of capital. On the other hand, with the inclusion of PAMA into the gold mining business in Indonesia, PAMA can create economic of scope and economic of scale synergies between existing PAMA businesses and gold mining businesses in Indonesia.

**Keywords:** corporate strategy, diversification, Porter's diversification test, gold mine

## INTISARI

PT. Pamapersada Nusantara (PAMA) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bisnis jasa kontraktor pertambangan batubara. PAMA menjalankan strategi bisnis tunggal sehingga sumber pendapatan hingga saat ini hanya berasal dari 1 lini bisnis. Sumber pendapatan PAMA sangat tergantung dengan keadaan *market* batubara, terutama batubara *thermal*, sehingga apabila harga batubara *thermal* turun maka PAMA akan mendapat *impact* secara tidak langsung berupa penurunan produksi dari pelanggan dan juga pengurangan harga kontrak PAMA dengan pelanggan. Peluang PAMA untuk dapat tumbuh dalam bisnis eksisting adalah kecil karena saat ini PAMA telah menjadi *market leader* dalam bisnis jasa kontraktor pertambangan di Indonesia dan juga dengan melihat *forecast* angka produksi batubara yang tetap dan cenderung turun baik di Indonesia maupun secara global.

Berdasarkan fakta tersebut maka PAMA harus melakukan diversifikasi bisnis ke dalam sektor komoditas pertambangan lain (selain batubara). Selain alasan untuk tumbuh, alasan dasar lainnya mengapa perusahaan perlu melakukan diversifikasi adalah untuk melarikan diri dari lingkungan industri yang sudah tidak menarik dan juga untuk memanfaatkan uang yang dimiliki perusahaan. Untuk dapat mengakomodir rencana diversifikasi yang akan dilakukan oleh PAMA, maka sebaiknya PAMA membuat sebuah unit bisnis baru dibawah struktur korporasi PAMA yang ada saat ini, dimana unit bisnis tersebut akan fokus dalam menjalankan bisnis pertambangan pada komoditas lain. Diversifikasi bisnis yang sesuai dengan gagasan manajemen PAMA adalah dengan memasuki bisnis tambang emas di Indonesia. Alasan mengapa komoditas emas dipilih dibandingkan komoditas lain adalah karena kebijakan pemerintah di Indonesia, persyaratan investasi, jumlah sumber daya emas dan keberlanjutan tren yang positif atas harga komoditas emas. Namun demikian, rencana diversifikasi bisnis ini akan menarik bagi PAMA apabila ada *strategi fit* yang dapat tercipta antara bisnis eksisting PAMA dengan bisnis tambang emas di Indonesia yang pada akhirnya nanti dapat menghasilkan *long-term value* bagi pemegang saham. Untuk menjawab permasalahan ini, penulis melakukan analisis dengan menggunakan tiga uji diversifikasi dari Porter, yaitu *industry attractiveness test*, *cost of entry test*, dan *better-off test*.

Kesimpulan yang didapatkan atas analisis yang dilakukan adalah bahwa rencana diversifikasi yang akan dilakukan PAMA dengan memasuki bisnis tambang emas di Indonesia akan dapat menciptakan *long-term shareholder value* bagi PAMA. Hal ini didasarkan bahwa hasil analisis yang menunjukkan bahwa nilai pasar emas di dunia sangat besar yaitu US\$ 165 milyar pada tahun 2017 dan diprediksi akan terus meningkat 2% p.a dan tingkat persaingan rendah. Dari hasil *cost of entry test* juga dihasilkan analisis bahwa cara PAMA memasuki bisnis tambang emas di Indonesia adalah dengan cara *akuisisi* atau *join venture*. Untuk mendukung kedua opsi tersebut maka penulis juga melakukan analisis pada PT. Sulawesi Gold Mines, perusahaan tambang emas di Indonesia yang menjadi target akuisisi oleh PAMA, dengan hasil bahwa tingkat profitabilitas yang dihasilkan lebih besar dari nilai *cost of capital* PAMA. Di sisi lain, dengan masuknya PAMA kedalam bisnis tambang emas di Indonesia maka PAMA dapat menciptakan sinergi berupa *economic of scope* maupun *economic of scale* antara bisnis eksisting PAMA dengan bisnis tambang emas di Indonesia.

Kata kunci: strategi korporasi, diversifikasi, uji diversifikasi Porter, tambang emas