UNIVERSITAS
GADJAH MADA

STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

INTISARI

Kondisi penurunan industri pertambangan batu bara pada tahun 2011 hingga 2015 mengakibatkan pendapatan PT. Petrosea Tbk menurun selama empat tahun terakhir, serta penurunan *market share* paling tajam dibanding kompetitornya. Perusahaan dituntut untuk mempunyai strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan kondisi eksternal di industri pertambangan. Langkah yang dilakukan dalam memformulasikan strategi adalah dengan melakukan analisa *industri maturity* yang terkait perusahaan yang diteliti dengan s*tage of industry maturity matrix* dan menunjukkan bahwa industri dalam fase penurunan. Melakukan analisa kecepatan penurunan yang dilakukan dengan cara membandingkan prosentase penurunan dan nilai tengah prosentase penurunan, hasil yang didapatkan menunjukkan *slow declining*. Menentukan posisi bisnis perusahaan yang dapat dilakukan analisa internal perusahaan dalam hal *market share thrust, investment requirement,* serta *profitability and cashflow.* Hasil yang didapatkan menunjukkan perusahaan pada posisi *tenable.* Strategi perusahaan yang sesuai berdasarkan kondisi industry dan internal perushaan adalah strategi *prove viability,* yaitu dengan melakukan *backward integration, excess capacity, market penetration, method and function efficiency* serta *new product/new market.*

Kata kunci: *Industry maturity matrix, market share thrust, investment requirement, profitability and cash flow, prove viability*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

The declining phase of coal mining industry in 2011 up to 2015 resulted in revenue of PT. Petrosea Tbk decreased over the last four in the year. Likewise decline in market share, Portsea's market share drop sharpest compared to the competitors. Companies are required to have alternative strategies in accordance with the company's internal and external factors in the mining industry. The first step in formulating the strategy is by analyzing the industry maturity related to companies' sector, analyzed using the stage of industrial maturity matrix and shown that the industry in a decline phase. Analyze speed of declining industry; identified by comparing the average percentage of decline vs percentage declining middle value, the results obtained indicate slow declining. Determining the company's business position by internal analysis of the company in terms of market share, investment requirements, and profitability & cash flow. Results showed the company in a tenable position. Recommendation of management strategy based on industry conditions and internal company information is the ***prove viability strategy****, is to perform the backward integration, excess capacity, market penetration, method and function efficiency and new product / new market.*

Key words: Industry maturity matrix, market share thrust, investment requirement, profitability and cash flow, prove viability.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

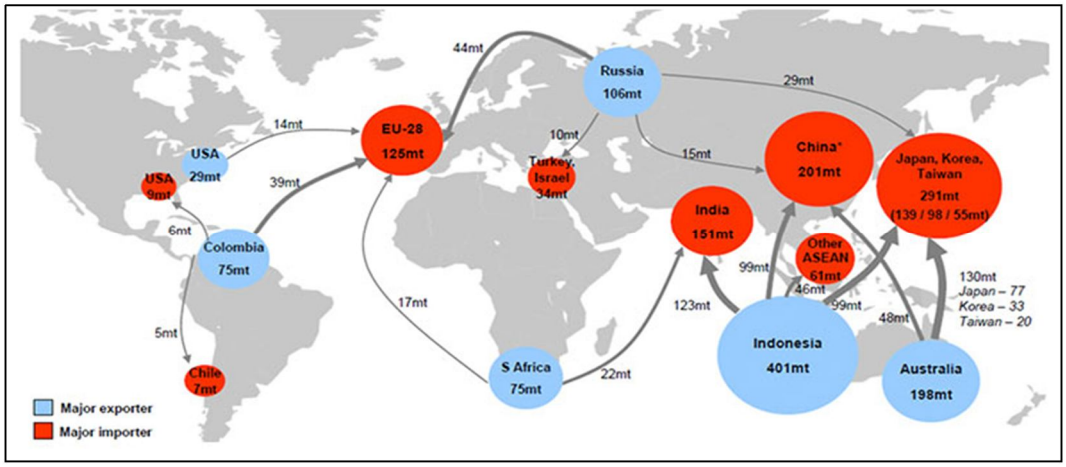
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

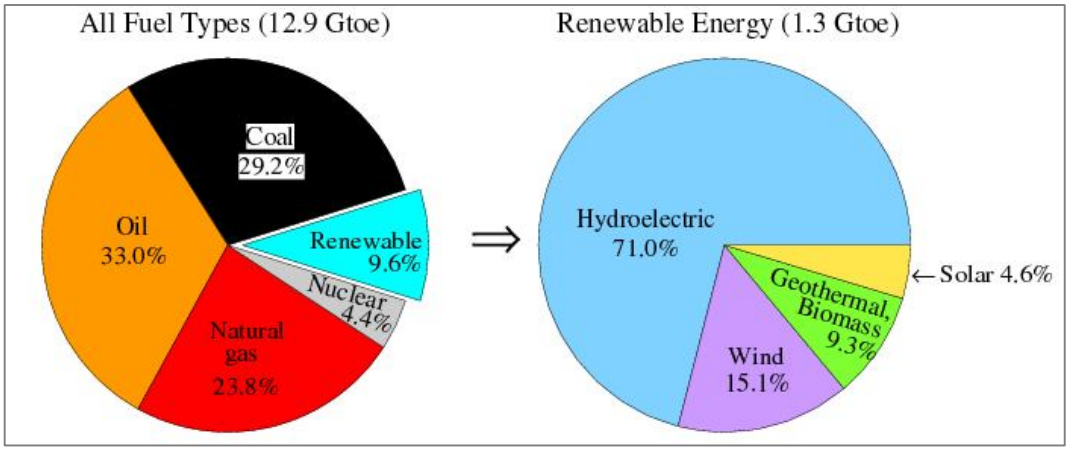
Sejak tahun 2011, industri batubara dunia (eksplorasi, eksploitasi, perdagangan, dll) mengalami tekanan berat. Kondisi penurunan permintaan batubara internasional dan meningkatnya kapasitas produksi yang berbanding terbalik dengan permintaan batubara (*oversupply*) semakin memperburuk sektor industri tersebut, sehingga penurunan harga komoditi batubara hampir terus-menerus terjadi selama empat tahun terakhir. Konsumsi batubara dunia tidak terlepas dari permintaan energi dunia dimana batubara merupakan pemasok energi kedua terbesar setelah minyak. Pada gambar 1.1 ***(****Global coal import & export dynamic****)*** menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara pengekspor batubara ke berbagai negara, antara lain: China, India, Jepang, Korea, Taiwan, dan negara-negara ASEAN.



Gambar 1.1 ***Global Coal Import & Export Dynamics***
Sumber: *Trade data, Macquarie Research, February 2015*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Industri pertambangan batubara merupakan industri yang menghasilkan sumber energi penting untuk pembangkit listrik dan berfungsi sebagai bahan bakar pokok untuk berbagai industri di dunia. Batubara menempati urutan kedua setelah minyak dalam fungsinya sebagai sumber energi yang dibutuhkan secara global.

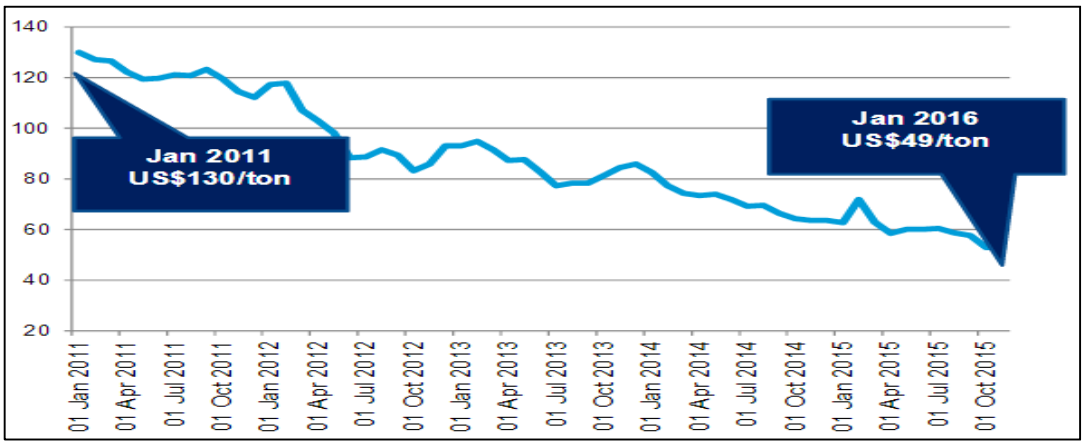


Gambar 1.2 ***World Energy Consumption 2015***
Sumber: 1965-2015 BP Statistical Review of World Energy

Batubara juga memiliki karakter negatif yaitu disebut sebagai sumber energi yang paling banyak menimbulkan polusi akibat tingginya kandungan karbon. Pada gambar 1.2 *(World Energy Consumption)* menunjukkan bahwa 9,6% kebutuhan energi dunia sudah menggunakan *renewable energy*. Hal tersebut mengudang banyak industri di dunia yang mulai mengalihkan fokus energi mereka terhadap batubara. Akibatnya, tidak sedikit pelaku industri batubara yang menutup proyeknya, menghentikan ekspansi atau mengurangi produksi karena biaya operasional yang tidak sebanding dengan harga batubara. Terdapat beberapa faktor yang melatarbelakangi mengapa industri ini mengalami tekanan. **Pertama**, adalah adanya penurunan kebutuhan batubara China, Indonesia memiliki porsi besar dalam ekspor batubara ke China yaitu sebesar 25% dari seluruh nilai ekspor

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

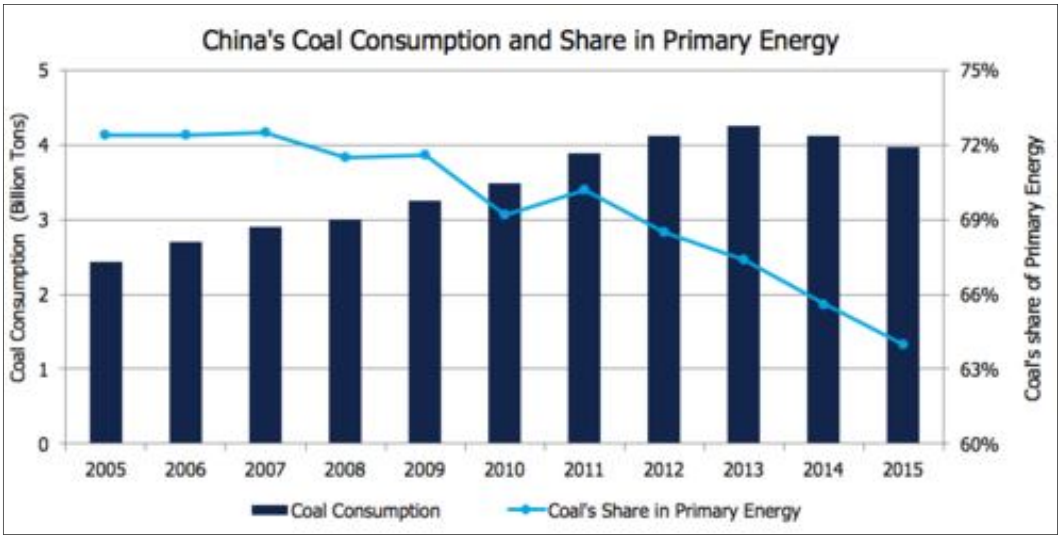
batubara Indonesia. Hal tersebut menyebabkan menurunnya jumlah ekspor batubara Indonesia yang menyebabkan kondisi *oversupply* komoditi batubara yang berujung pada jatuhnya harga batubara. Jatuhnya harga batubara dunia, menimbulkan efek berantai pada rantai pasokan batubara, otomatis terjadi tekanan terhadap produsen batubara dan pihak yang terlibat dalam industri batubara seperti jasa pertambangan batubara. Efek berantai ini cukup memperberat industri jasa pertambangan batubara, karena produsen menginginkan biaya operasional penambangan lebih rendah dari sebelumnya. **Kedua**, adalah adanya produk substitusi dengan bangkitnya pemakaian energi terbarukan terutama dari *oil shale gas*. Pemerintah China sudah memberikan regulasi dan insentif lingkungan terhadap pemakaian energi bersih (*clean energy*). Kebijakan ini membuat pengguna energi mulai melimpahkan atau mensubstitusikan energi dari penggunaan batubara ke energi yang lebih murah, lebih bersih atau energi yang ramah lingkungan. Hasilnya, penurunan industri pada komoditi batubara memiliki korelasi positf dengan harga batubara yang terus menurun seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.3 Harga Batubara *(U.S. dollar/ton - Newcastle index).*



Gambar 1.3 Harga Batubara *(U.S. Dollar/ton) Newcastle Index*
Sumber: *Bloomberg, internal analysis*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Berdasarkan data pada gambar 1.4 (*China's coal consumption and share in primary energy*) , konsumsi batubara di China turun menjadi 64% di 2015 dari 68,6% di tahun 2013.

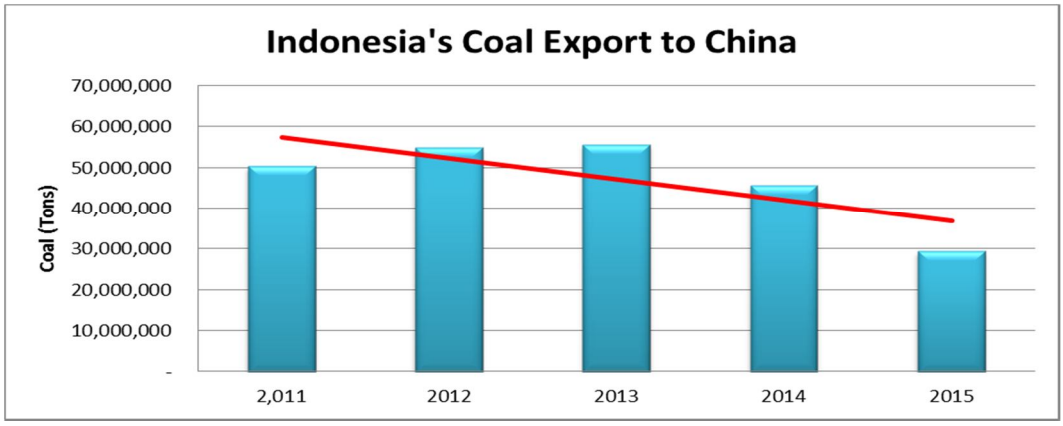


Gambar 1.4 *China's Coal Consumption and Share in Primary Energy*
Sumber: *Natural Resources Defense Council analysis based on China's 2015 Statistical*

Hal ini menunjukkan bahwa upaya China dalam hal transisi sumber energi dari batubara ke energi ramah lingkungan memberikan dampak terhadap pangsa pasar batubara. Impor batubara China turun sebesar 35% di periode 2016 atau kira-kira 56 juta ton dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Transisi sumber energi yang dicanangkan pemerintah China akan berdampak pada penurunan konsumsi batubara sebagai sumber energi utamanya. Hal ini akan menyebabkan turunnya harga komoditas batubara karena adanya produk substitusi. Hal tersebut akan bepengaruh terhadap produksi batubara di negara-negara eksportir batubara global termasuk Indonesia. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki porsi cukup besar dalam hal produsen dan merupakan sepuluh besar negara pengekspor batubara di dunia. Penggunaan batubara dalam

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

negeri secara relatif masih rendah. Ekspor batubara Indonesia berkisar antara 70 sampai 80 persen dari total produksi batubara, sisanya dijual di pasar domestik. Ekspor batubara Indonesia ke China berkisar 25 persen dari total seluruh ekspor batubara Indonesia. Penurunan ekspor batubara China dapat ditampilkan dalam grafik sperti berikut.



Gambar 1.5 ***Indonesia's Coal Export to China***
Sumber: Pusat Data dan Teknologi Informasi, Kementerian ESDM

Pada gambar 1.5 *(Indonesia's coal export to China)* menunjukkan penurunan jumlaj ekspor dari 50,4 juta ton di 2011 menjadi 29,4 juta ton di 2015. Penurunan yang cukup signifikan tersebut yang membuat kondisi komoditi batubara *oversupply,* dan menyebabkan jatuhnya harga batubara Indobesia.

PT. Petrosea Tbk sebagai salah satu kontraktor pertambangan Indonesia telah merasakan dampak dari melemahnya industri batubara. Hal ini juga dirasakan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor pertambangan ternama di Indonesia seperti: Pama Persada Nusantara (PAMA), Bukit Makmur (BUMA), Thiess Indonesia, Dharma Henwa (DH), Saptaindra Sejati (SIS), dan Cipta Kridatama (CK) yang mengalami penurunan produksi sejak tahaun 2012. Pada gambar 1.6

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

(Trend penurunan produksi *mining contractor* Indonesia) menunjukkan rata-rata penurunan keseluruhan kontraktor penambangan batubara Indonesia sekitar 17% dari tahun 2012 sampai tahun 2015.



Gambar 1.6 Trend Penurunan Produksi *Mining Contractors* Indonesia

Sumber: Annual Report Masing-masing Perusahaan (Diolah)

Petrosea saat ini sedang mengerjakan beberapa project pertambangan batubara diantaranya: PT. Kideco Jaya Agung, PT. Indonesia Pratama, PT Binuang Mitra Bersama, dan PT Indo Asia Cemerlang. Bagi Petrosea sendiri, fenomena industri batubara dunia cukup memberi dampak negatif bagi perusahaan, hal ini dapat dilihat dari penurunan angka produksi *OB removal* dari tahun 2012 sebesar 157 Juta Mbcm menjadi 66 Juta Mbcm di tahun 2015. Hal tersebut disebabkan beberapa klien Petrosea yang mengurangi produksi bahkan tutup tutup akibat dampak turunnya harga batubara. Penurunan produksi yang dialami perusahaan menyebabkan banyak asset Petrosea berupa alat berat tidak ter-utilisasi dengan baik, dimana asset tersebut masih dalam proses *leasing*, sehingga perusahaan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

masih mengeluarkan cost *leasing* dari asset tersebut. Hal ini secara langsung menyebabkan penurunan kondisi finansial petrosea selama empat tahun terakhir. Pada gambar 1.7 (Pendapatan usaha per lini bisnis Petrosea) menunjukan penurunan lebih dari 50%, 356 juta *USD* di 2012 hingga 146 juta *USD* di 2015.

Pendapatan Usaha per Lini Bisnis
Operating Revenue per Business Line

Deskripsi / Description	5 Year Average	2011	2012	2013	2014	2015	% Portion
Kontrak Pertambangan / Contract Mining	268,51	233,02	356,76	312,24	294,19	146,35	70,76
Jasa Minyak & Gas Bumi / Oil & Gas Services	29,21	17,92	26,47	33,12	35,62	32,94	15,93
Rekayasa & Manajemen Proyek / Engineering & Project Management	14,94	12,83	2,27	14,74	18,15	26,73	12,92
Yang Lain / Others	0,82	-	-	-	-	0,82	0,39
Jumlah / Total	312,83	263,77	385,49	360,10	347,97	206,83	100,00

Keterangan / Information
- Dalam juta dollar / in million US$

Gambar 1.7 Pendapatan Usaha per Lini Bisnis Petosea
Sumber: Laporan Keuangan Tahuanan Petrosea 2015

Perumusan strategi perusahaan diperlukan untuk mempersiapkan perusahaan dalam kondisi industri pertambangan batubara yang sedang menurun agar bisnis perusahaan tetap terjaga dengan baik dan berkelanjutan, serta dapat memperbesar pangsa pasar agar asset perusahaan yang saat ini tidak ter-utilisasi dengan baik dapat dimanfaatkan kembali sehingga dapat kembali menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Strategi yang dirumuskan akan dilakukan analisa dari berbagai aspek internal dan eksternal sehingga didapatkan strategi yang sesuai dengan misi dan visi perusahaan sebagai strategi baru untuk menghadapi persaingan bisnis ke depannya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.2. Rumusan Masalah

Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Kondisi industri berpengaruh kuat dalam menentukan persaingan, juga terhadap strategi-strategi yang diupayakan perusahaan. Kondisi penurunan industri pertambangan batu bara pada tahun 2011 hingga 2015 mengakibatkan pendapatan Petrosea menurun selama empat tahun terakhir, serta penurunan *market share* paling tajam dibanding kompetitornya. Perusahaan harus mempunyai strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan kondisi eksternal di industri pertambangan. Strategi yang dipilih harus mampu dan dapat dipergunan untuk dapat bersaing dengan kompetitornya dalam kondisi industri yang sedang menurun.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian singkat di atas, maka terdapat pertanyaan yang mendasari tujuan penelitian, yaitu:

1. Seberapa cepat pola penurunan industri pertambangan batubara dan pengaruhnya bagi perumusan strategi perusahaan?
2. Seberapa kuat posisi perusahaan dalam industri dalam menghadapi kondisi penurunan?
3. Bagaimana strategi perusahaan menghadapi penurunan kondisi industri pertambangan batubara yg berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi penurunan industri?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui seberapa cepat pola penurunan industri pertambangan batubara dan pengaruhnya bagi perumusan strategi perusahaan.
2. Untuk menganalisa seberapa kuat posisi perusahaan dalam industri dalam menghadapi kondisi penurunan.
3. Memformulasikan strategi perusahaan menghadapi penurunan kondisi industri pertambangan batubara yg berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi penurunan industri.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Bagi para akademisi dan praktisi manajemen strategi, penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan mengenai fenomena strategi menejemen dalam menghadapi kondisi industri yang megalami penurunan.
2. Bagi perusahaan yang diteliti, penelitian ini memberikan tambahan informasi dan satu bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan bagi pihak manajemen perusahaan dan para decision maker dalam menentukan strategi perusahaan.
3. Bagi khalayak umum, penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan bagaimana penerapan strategi manajemen perusahaan dalam menghadapi kondisi industri yang menurun.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.6. Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah pada perusahaan PT. Petrosea, Tbk. *Mining business line* dan juga lingkungan ekternal perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai kondisi industri, posisi perusahaan serta strategi perusahaan dalam fase penurunan industri. Penelitian ini diberi batasan pada strategi menejemen perusahaan dalam menghadapi tantangan penurunan industri pertambangan batubara.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan tesis ini terdiri dari 3 bagian utama, yaitu bagian awal, bagian utama, dan bagian akhir. Setiap bagian terdiri dari beberapa sub bagian, yaitu:

1.1.1. Bagian Awal

Bagian awal tesis mencakup lembar judul, lembar pengesahan, lembar pernyataan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, inti sari, dan abstract.

1.1.2. Bagian Utama

Bagian utama tesis meliputi beberapa bab yaitu: Bab I Pendahuluan, Bab II Landasan Teori, Bab III Metoda Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan dan Saran.

1.1.3. Bagian Akhir

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Bagian akhir tesis meliputi daftar pustakan dan kesimpulan dan saran, Daftar pustaka hanya memuat pustaka yang diacu dalam usulan penelitian dan disusun ke bawah menurut abjad. Dalam lampiran terdapat keterangan atau informasi yang diperlukan pada pelaksanaan penelitian, seperti kuesioner, dan sifatnya hanya melengkapi usulan penelitian.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB II
LANDASAN TEORI

Menurut C. Hax dan S. Majluf (1996), strategi adalah respon terhadap peluang dan ancaman eksternal, dan respon terhadap kekuatan dan kelemahan internal untuk mencapai keunggulaan bersaing yang memiliki daya tahan lama. Dalam hal melakukan formulasi strategi dalam fase penurunan industri batubara yang dialami PT. Petrosea, perlu dilakukan analisis terhadap faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dalam melakukan analisis ini, akan dikemukakan beberapa teori yang terkait dengan pola penurunan industri, posisi perusahaan terhadap kompetitor dalam industri dan persaingan dalam industri.

2.1. Penentu Struktural Persaingan dalam Masa Penurunan

Faktor struktural memegang peranan penting dalam menentukan sifat persaingan pada tahap penurunan suatu industri. Kecepatan pola penurunan industri akan mempengaruhi manajemen dalam menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi persainan kedepannya. Semakin cepat pola penurunan industri, semakin pesimis perusahaan dalam menentukan strateginya untuk tetap bertahan di industri tersebut, sehingga manajemen dapat lebih cepat memutuskan untuk keluar dari industri. Kondisi industri yang menurun membuat persaingan semakin ketat. Sejauh mana tingkat tekanan persaingan baru akan terlihat pada beberapa kondisi perusahaan. Sejauh mana perusahaan dengan mudah meninggalkan industri, dan bagaimana perusahaan tetap bertahan dalam kondisi industri yang terus menurun dapat diihat dari beberapa kondisi:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI PT. PETROSEA Tbk DALAM FASE DECLINING INDUSTRY
Ranang Hermanto, Amin Wibowo, M.B.A., P.H.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2017 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.1.1. Kondisi Permintaan (*Demand Condition*)

Proses penurunan terhadap permintaan di dalam suatu industri, memiliki pengaruh besar bagi persaingan dalam kondisi industri yang menurun.

a. Ketidakpastian

Tingkat ketidakpastian yang dirasakan beberapa perusahaan yang bersaing dalam satu industri, mengenai sejauh mana kondisi permintaan akan terus menurun, adalah faktor paling utama yang mempengaruhi persaingan. Apabila permintaan akan membaik kembali atau konstan, perusahaan akan berusaha mempertahankan posisi mereka dan tetap tinggal dalam industri tersebut. Strategi yang dilakukan perusahaan akan menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan dalam industri tersebut.

b. Laju dan Pola Penurunan

Laju dan pola penurunan dapat mempengaruhi strategi perusahaan dalam menentukan strategi, semakin lambat pola penurunan makan akan semakin banyak faktor ketidakpastian mengenai kondisi permintaan di masa depan, sehingga semakin sulit bagi perusahaan untuk menganalisa posisinya dalam industri tersebut. Di sisi lain apabila pola penurunan permintaan semakin cepat, akan sulit bagi perusahaan untuk menetapkan proyeksi masa depan yang optimis. Pola penurunan yang besar dalam cenderung akan memicu perusahaan untuk melakukan divestasi pada industri tersebut.

c. Struktur Permintaan yang Masih Tersisa

Dengan menurunnya permintaan, pola permintaan yang tersisa cukup berpengaruh dalam menentukan profitabilitas perusahaan. Pola permintaan ini