

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO STRATEGIS  
PT. INDO TAMBANGRAYA MEGAH TBK  
(STUDI KASUS PERIODE 2011-2014, DITENGAH KRISIS  
HARGA BATUBARA)**



**ABU BAKAR  
NIM.8236139171**

**Tesis Yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2015**

## ABSTRACT

Management Strategy in the mining business company are unique and study, where modern mining was started to produce massive coal in the era of Industrial Revolution in England in 18<sup>th</sup> (eight teen) century, and throughout of rest of Europe for Electricity and Industry booming, this condition continue to all over the world along with economic growth in which country where utilization of coal and minerals are required seeks systematically then which a called as modern mining will exploited continue till today.

Mining.com has been report that in 2013 amid the coal and minerals prices are going down, we all know in September 2014 that coal prices reach below USD 80.00 per ton, and fell again in the range of US 67.00 per ton.

Due to uncertainty market situation may continue into 2014 onwards, that is a risk which is inherent on any business as something need to be managed rather than avoided is the main platform enterprise activity which company would sustain for long term period.

Decision makers need a technical strategy and systematic analysis tool to scanning the latest trend situation and condition of nature environment business both external and internal, then assessed it and fixed it.

Wheelen make it the Four Basic Element of Management Strategy, consist of:

1. Environmental Scanning.
2. Strategy Formulation.
3. Strategy Implementation.
4. Evaluation and Control (Monitoring) Performance.

In conducting to monitoring or evaluation, measurement tools the performance of company is important, Wheelen describes a number of measuring devices such are Activity Based Costing, Traditional Financial Measures, Balance Score Card, Stake Holders and Share Holders Value and very famous thing is Enterprise Risk Management (ERM).

Research proves that the ERM or related Risk Management in its implementation, need risk management strategies particularly at strategic level to be able to do early detection, to the survival and sustainability of the company as part of Management Strategy.

**Key Word:** Coal Price, Revenue of Company (EBIT), Strategic Risk Management

## ABSTRAK

Manajemen Strategi dalam perusahaan usaha pertambangan adalah unik dan perlu dipelajari secara mendalam, di mana pertambangan modern mulai memproduksi batubara besar di era Revolusi Industri di Inggris pada abad ke -18 (delapan belas), dan meluas ke seluruh Eropa bersamaan dengan tumbuhnya booming era Industri dan Listrik, kondisi ini terus meluas di seluruh dunia seiring dengan pertumbuhan ekonomi berbagai negara di mana pemanfaatan batubara dan mineral diperlukan dan diupayakan secara sistematis maka yang disebut sebagai pertambangan modern terus dieksploitasi sampai hari ini.

Mining.com telah melaporkan bahwa pada tahun 2013 di tengah penurunan harga batubara dan mineral, kita semua tahu di September 2014 harga batubara mencapai di bawah USD 80,00 per ton, dan terus jatuh lagi di kisaran US 67.00 per ton.

Karena situasi pasar yang penuh ketidakpastian mungkin berlanjut ke – 2014 dan seterusnya, adalah merupakan risiko yang melekat pada bisnis pertambangan sebagai sesuatu yang harus dikelola, bukan dihindari merupakan platform kegiatan utama perusahaan yang ingin mempertahankan bisnisnya untuk jangka panjang

Pengambil keputusan perlu strategi teknis dan alat analisis sistematis untuk memindai situasi tren terbaru dengan kondisi lingkungan bisnis alam baik eksternal dan internal.

Wheelen membuatnya Empat Elemen Dasar Strategi Manajemen, terdiri dari:

1. Scanning Lingkungan.
2. Perumusan Strategi.
3. Pelaksanaan Strategi.
4. Evaluasi dan Pengendalian (Monitoring) Kinerja.

Dalam melakukan monitoring atau evaluasi, alat ukur kinerja perusahaan penting, Wheelen menggambarkan sejumlah alat ukur tersebut seperti Activity Based Costing, Tindakan Keuangan Tradisional, Score Balance Kartu, Pemegang Saham dan Pemegang Saham Nilai dan sangat terkenal dalam hal ini adalah Enterprise Risk Manajemen (ERM).

Penelitian membuktikan bahwa ERM atau Manajemen Risiko terkait dalam pelaksanaannya, perlu strategi manajemen risiko khususnya pada tingkat strategis untuk dapat melakukan deteksi dini, untuk kelangsungan hidup dan keberlanjutan perusahaan sebagai bagian dari Strategi Manajemen.

**Kata Kunci:** Penurunan Harga Batubara, Pendapatan Perusahaan (EBIT), Manajemen Risiko Strategis.

## RINGKASAN

Management Strategi dalam bisnis perusahaan pertambangan adalah unik dan spesifik studi ke dalam, dimana Pertambangan modern yang fenomenal di tandai ketika mulai digunakannya batubara secara *massive* pada era revolusi industri di Inggris, dan sejumlah negara Eropa lainnya pada abad ke -18 (delapan belas), dan kondisi ini terus berlanjut di seluruh dunia bersamaan dengan pertumbuhan ekonomi suatu negara di mana pemanfaatan mineral dan batubara di upayakan secara sistematis dalam wujud usaha pertambangan.

Dalam konteks Perusahaan Tambang Batubara, Berdasarkan Peraturan Menteri No.28 tahun 2009 juncto Peraturan Menteri No.24 tahun 2012, yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara (Dirjen Minerba) kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral (ESDM), dijelaskan secara definitif pengertian, peranan dan fungsi Perusahaan Pertambangan Batubara.

Berdasarkan fungsi peranan perusahaan pertambangan bahwa dalam Undang Undang Mineral dan Batubara (Minerba) butir b di halaman pembuka, sebagai berikut bahwa kegiatan usaha pertambangan mineral dan batubara yang merupakan kegiatan usaha pertambangan diluar panas bumi, minyak dan gas bumi serta air tanah mempunyai peranan penting dalam memberikan nilai tambah secara nyata kepada pertumbuhan ekonomi nasional dan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

Pasar mineral dan batubara dunia memiliki daya tarik besar sebab kebutuhan mineral dan khususnya batubara masih tetap tinggi, meski mengalami fluktuasi, batubara digunakan untuk kebutuhan bahan bakar Power Plant (*Steam Coal/ Thermal Coal*) dan pabrik Peleburan Baja (*Cooking Coal*).

Mining.com merilis laporan, 2013, ditengah lesunya harga mineral dan batubara saat ini, pada kenyataannya bisnis mineral dan batubara masih menarik dan masih tetap ada potensi rebound, saat harga batubara *New Castle Index* untuk *Cooking Coal* masih cukup menarik dimana telah melewati titik kritis USD 90 per ton, tetapi harga thermal coal masih terlalu rendah di bawah USD 80 per ton, 2014, dan terus mengalami tekanan kini September 2014 turun signifikan berada di kisaran USD 67.00 USD per ton.

Pasar batubara terbesar di dominasi permintaan yang besar sejumlah *Emerging Countries* di Asia Pacific seperti China dan India yang dikenal sebagai Negara Haus Energi (*Country Energy Hunger*). Pertumbuhan China di atas 8% selama satu dekade sebagai sesuatu yang fenomenal, data laporan World Bank menunjukkan memasuki tahun 2010 ke depan, pertumbuhan Cina akan mengalami kontraksi dan terkoreksi menjadi cenderung flat di angka 7%, lalu disusul India >6%, Brazil dan ASEAN 5%, ini menunjukkan tren pertumbuhan ekonomi dunia yang melambat.

Dalam bisnis tambang batubara porsi penggunaan minyak mentah (*fuel*) adalah 60% terhadap operating cost tambang keseluruhan, sehingga pergerakan naik turun (fluktuatif) harga minyak dunia berpengaruh langsung kepada keuntungan perusahaan. Umumnya harga komoditi mineral dan batubara berbanding lurus dengan harga minyak dunia, dalam arti jika harga minyak mentah dunia naik, maka harga mineral termasuk batubara ikut naik.

Faktanya tren energi konsumsi batubara dan hubungannya dengan harga minyak tidak selalu paralel, kenyataannya pada tahun 2012 menunjukkan gejala bertolak belakang atau anomali, dimana kenaikan harga minyak dunia tidak mampu mengangkat (*lift up*) harga mineral dan batubara dunia yang kondisinya terus menurun dan cenderung flat dan stagnan.

Kondisi ini jika berlangsung terus, akan mereduksi secara signifikan menggerus keuntungan (EBIT) perusahaan pertambangan batubara dalam jangka panjang dan mengganggu kelangsungan perusahaan.

Disebabkan karena ketidakpastian (*uncertainty of lost*) pasar yang terus berlangsung ada potensi lost, dan risiko itu melekat dalam setiap bisnis secara inherent, maka risiko sebagai sesuatu yang perlu dikelola bukan dihindari adalah platform utama kegiatan perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan bisnisnya dalam waktu yang lama dan berkelanjutan (*longterm and sustainability*) sebagai bentuk pelaksanaan dari visi dan misi bisnis setiap perusahaan.

Pembuat keputusan strategi perusahaan membutuhkan sebuah *tool, devices* dan teknik analisa yang sistematis untuk menganalisa situasi enviro baik internal dan eksternal sesuai teori Wheelen yang mengatakan diperlukan analisa enviro scanning dalam mem-formulasi strategi bisnis atau korporasi perusahaan.

Membuat daftar panjang visi dan misi, identifikasi kekuatan dan kelemahan baik eksternal dan internal atau memahami secara jelas bagaimana setiap komponen kekuatan dan kelemahan saling berkonstruksi serta dapat menambah nilai, dan melakukan penilaian yang mana paling relevan dengan kondisi persaingan saat ini (dalam konteks penilaian yang mana yang paling relevan maka dilakukan pembatasan penelitian (*boundary research*) dari berbagi kejadian, kemudian di batasi dengan melakukan pemilihan yang paling mendekati dengan fakta yang ada).

Berdasarkan informasi ini akan didapatkan pilihan strategi yang paling cocok dan firmid, dengan memilih bobot terbaik dari suatu pilhan opsi, yang akan dipilih dan dilaksanakan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Dengan mengenali kelemahan dan keunggulan PT. Indo Tambangraya Megah, TBK maka perusahaan dapat menentukan langkah-langkah apa yang

akan digunakan dalam persaingan bisnis ditengah krisis harga komoditi batubara yang saat ini terus mengalami pelemahan.

George E. Rejda dalam bukunya *Principles of Risk Management and Insurance*, edisi ke 10, mengatakan bahwa risiko telah didefinisikan sebagai suatu peristiwa yang berpotensi menciptakan kerugian (*concerning of losses*), karena adanya unsur ketidakpastian (*uncertainty*) yang melekat (*inheren*) kaitannya terhadap kejadian atau peristiwa.<sup>1</sup>

Aliran Manajemen Strategi decara definitiif merujuk pada skema Wheelen dalam *Four Basic Management Strategic*, meliputi :

1. *Environmental Scanning* (meng eksplorasi segala informasi Eksternal baik *Opportunity* dan *Threats* juga Internal *Strenght* dan *Weakness*).
2. *Strategy Formulation* dengan *Developing Long Term, Middle and Short Plan*.
3. *Strategy Implementation* dengan *Putting Strategy into Action*.
4. *Evaluation and Control* dengan *Monitoring Performance*.

Banyak metode alat ukur yang digunakan dalam manajemen strategi untuk mengukur perfoma perusahaan sebagaimana di konsepsikan oleh Wheelen dalam tahapan *Evaluation and Control* atau *Monitoring Performance*, untuk memastikan beberapa tujuan yang telah dicapai, dengan membandingkan level tujuan yang ingin dicapai dengan aktual hasil dan memberi input feedback untuk proses perbaikan.<sup>2</sup>

Dengan menyeleksi alat ukur perusahaan untuk mengukur performa perusahaan Wheelen menjelaskan sejumlah alat ukur performa seperti *Acvity Based Costing, Traditonal Financial Measures, Balance Score Card, Stake*

---

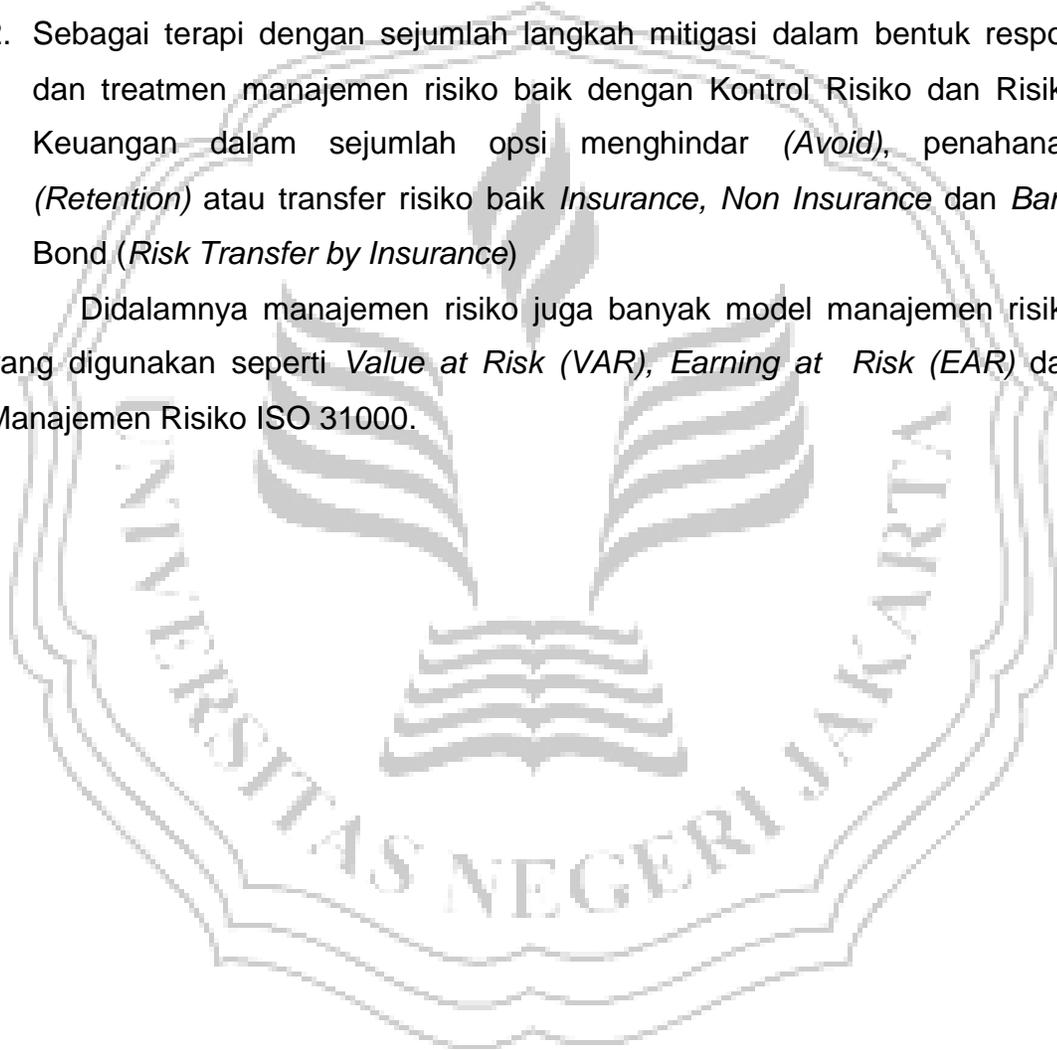
<sup>1</sup> George E. Rejda, *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearsons, P.3, 10th Edition

<sup>2</sup> George E. Rejda, *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearsons, P.382, 10th Edition

*Holders Value, Share Holders Value, Enterprise Risk Management (ERM)*, dan seterusnya, peneliti menggunakan Manajemen Risiko sebagai alat ukur performa sebab ada dua (2) alasan:

1. Manajemen Risiko berfungsi sebagai alert warning system, alat deteksi dini.
2. Sebagai terapi dengan sejumlah langkah mitigasi dalam bentuk respon dan treatment manajemen risiko baik dengan Kontrol Risiko dan Risiko Keuangan dalam sejumlah opsi menghindar (*Avoid*), penahanan (*Retention*) atau transfer risiko baik *Insurance, Non Insurance* dan *Bank Bond (Risk Transfer by Insurance)*

Didalamnya manajemen risiko juga banyak model manajemen risiko yang digunakan seperti *Value at Risk (VAR)*, *Earning at Risk (EAR)* dan Manajemen Risiko ISO 31000.



## LEMBAR PERSETUJUAN

## LEMBAR PERSETUJUAN

## **LEMBAR PERNYATAAN**

Saya mengatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian –bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan motivasi kerja penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh bagian tesis ini bukan hasil karya sendiri atau plagiat, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jakarta, 30 October 2015

ABU BAKAR

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT (Tuhan yang maha satu), tempat kami berasal dan kembali, dimana kami berdoa, bimbingan, semangat dan kekuatan sehingga terselesainya tesis yang bertopik Analisis Manajemen Risiko Strategis PT.Indo Tambangraya Megah TBK di Tengah Krisis Harga Komoditi Batubara (Studi Kasus Periode tahun 2011-2014).

Perusahaan Pertambangan sebagaimana perusahaan lainnya adalah suatu entitas bisnis dimana kinerja berdasar pada tingkat besaran keuntungan perusahaan seperti EBIT dan besaran dividen yang dibagikan kepada para pemegang saham (*EPS, Earning Per Share*) menjadi suatu hal yang signifikan bagi kelangsungan bisnis, selain diluar aspek Finansial seperti Reputasi, dan *Stake (Share) Holders Value*, dan lain sebagainya digunakan sebagai suatu tolok ukur kinerja keberhasilan perusahaan terbuka.

Dimana kedua tolok ukur tersebut di atas yakni tolok ukur finansial dan non finansial, sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan, struktur organisasi, kompetisi man power di dalamnya, dan faktor eksternal seperti kondisi pasar, regulasi, lingkungan dan seterusnya.

Karena ada aspek risiko dari kondisi pasar yang tidak menentu (*uncertainty market*) dimana pada periode tahun 2011 dan seterusnya tren harga komoditi batubara terus mengalami penurunan hingga di penghujung kuartal ketiga (September) tahun 2014, harga batubara menyentuh titik rendah hingga USD 67.00 per ton.

Penerapan manajemen risiko dengan strategi tertentu atau Strategi Manajen Risiko menjadi penting untuk menjaga kelangsungan perusahaan, sehingga bisa melewati kondisi survive, dan berikutnya terus tumbuh (*sustainability*) secara berkelanjutan ditengah kondisi pasar yang tidak menentu.

Peneliti berharap hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan dan referensi bagi pelaku Strategi Manajemen di Perusahaan Pertambangan, dimana opsi menggunakan manajemen risiko sebagai tool untuk bertahan dan kelangsungan pertumbuhan perusahaan.

Pada kesempatan ini peneliti hendak menghaturkan rasa apresiasi dan terimakasih yang dalam kepada pihak-pihak yang membantu bagi kesuksesan penelitian dan penulisan tesis ini, yakni sebagai berikut :

1. Dr. Mohammad Rizan, SE,M.M, selaku pembimbing pertama.
2. Dr. Harya Kuncara W, SE,M.Si, selaku pembimbing kedua.
3. Dr. Ari Waroka, SE, M.Sc, MCEUE, MDEM,DEA, Ph.D, selaku penguji.
4. Prof.Dr. Sihol Situngkir, MBA, selaku penguji di sesi Seminar Proposal.
5. Dr. Dedi Purwana, SE, M.Bus, selaku Dekan Ketua Fakultas Ekonomi.
6. Dr.Unggul Purwohadi, SE, M.Si, Ph.D, selaku Sekretaris Sidang MM UNJ
7. Bapak Ir. Ignatius Wurwanto, selaku Country Risk Head, PT.Indo Tambangraya Megah TBK.
8. Bapak Bramantya, selaku Operation Director, PT.Indo Tambanraya Megah TBK.
9. Bapak Ir. Irman Rifai, selaku Head Operation Support, PT. Indo Tambangraya Megah TBK.
10. Bapak Johnson Har Anom, SH, selaku Head Contactor Management, PT. Indo Tambangraya Megah TBK.
11. Bapak Arif Annas, SE, MM, selaku counter part dalam penelitian manajemen risiko di PT.Indo Tambangraya Megah TBK.
12. Teman - teman sejawat di Operation Support PT. Indo Tambangraya Megah TBK.
13. Teman - teman sejawat di Finansial, Procurement, TAX, BPM, Operasi baik di lokasi site dan HO Jakarta, PT. Indo Tambangraya Megah TBK.

14. Teman - teman sejawat angkatan Lima (V), Majister Manajemen, Universitas Negeri Jakarta, you are all the best, akan kami ingat selalu atas masukan dan dukungannya.
15. Isteri tercinta Arum Sari dan anak – anak kami yang selalu mendukung dengan doa, dimana masa depan yang penuh kesempatan dan gemilang perlu dipersiapkan dengan baik.
16. Orang Tua, Ibunda kami Hj. Siti Maimunah binti Marzuki (almarhum) yang selalu mendukung dan mendoakan keberhasilan putranya hingga wafatnya.
17. Kakak kami tercinta Hj. drs. Siti Bariyah, guru terbaik yang selalu mendukung kami untuk menyelesaikan studi ini.
18. Serta pihak –pihak lain yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu karena keterbatasan.

Peneliti menyadari penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga masukan dan kritikan yang sifatnya membangun akan kami terima dengan senang hati.

Jakarta, 30 Oktober 2015

Abu Bakar