

# **ANALISIS KEBIJAKAN STRATEGIS PT. ANEKA TAMBANG TBK**

**RUSWANA**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2021**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



### *@Hak cipta milik IPB University*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## **PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA \***

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis yang berjudul Analisis Kebijakan Strategis PT Aneka Tambang Tbk adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Maret 2020

*Ruswana*  
NIM K15171173

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## RINGKASAN

RUSWANA. Analisis Kebijakan Strategis PT Aneka Tambang Tbk. Dibimbing oleh SYAMSUL MA'ARIF dan KIRBRANDOKO.

Tulisan PT Aneka Tambang Tbk dalam tesis ini selanjutnya disebut ANTAM. Produk dan layanan utama yang dihasilkan oleh ANTAM adalah sebagai berikut: Layanan Eksplorasi, Layanan Pemrosesan Logam Mulia, Bijih Nikel, Feronikel, Emas, Bijih Bauksit, Alumina, dan sebagian kecil dari Batubara. Semua produk dan layanan dibagi menjadi beberapa segmen sebagai berikut:

- Segmen Emas: Emas, Perak, Pemrosesan dan Pemurnian Emas
- Segmen Nikel: Bijih Nikel dan Feronikel (diolah dari bijih nikel)
- Segmen Bauksit: Bijih Bauksit dan Alumina (Diproses dari Bauksit)
- Segmen Lainnya: Batubara, bijih besi dan lainnya

Produksi Feronikel ANTAM selama lima tahun terakhir dari 2014 hingga 2018, rekor tertinggi adalah 24.868 TNi, atau dengan kata lain Produksi Feronikel ANTAM tumbuh 47,5% selama lima tahun terakhir. Produksi Alumina ANTAM dari 2016 hingga 2018 terus menurun. Produksi emas dalam lima tahun terakhir terus menurun, hal ini mengakibatkan pasokan untuk Pabrik Pengolahan dan Pemurnian Emas tidak dapat mengandalkan Tambang ANTAM itu sendiri. Sementara pesaing ANTAM, seperti Nikel, Bauksit dan Emas, menunjukkan kinerja yang melebihi ANTAM. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kebijakan strategis yang diambil ANTAM apakah sesuai dengan situasi pasar dan peta persaingan di industri pertambangan. Data penelitian diperoleh melalui Laporan Tahunan ANTAM dan Laporan Tahunan beberapa perusahaan pertambangan lainnya dan memperoleh data lain melalui media internet.

Analisis Strategi menggunakan 3 tahap menurut Fred. R. David (2009), tahap satu input matriks IFE (Analisis Faktor Internal) dan EFE (Analisis Faktor Eksternal), tahap dua pencocokan menggunakan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, Matriks STRATEGI GRAND dan seleksi tahap tiga strategi menggunakan matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dipilih sesuai dengan implementasi ANTAM, hanya saja dalam proses implementasi masih perlu koreksi untuk melakukan penyesuaian agar strategi berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Nikel, Emas, Bauksit, Ferronickel, Alumina , IFE, EFE, SWOT, SPACE, BCG, IE, GRAND STRATEGY, QSPM.



## SUMMARY

RUSWANA. Analisis Kebijakan Strategis PT Aneka Tambang Tbk. Dibimbing oleh SYAMSUL MA'ARIF dan KIRBRANDOKO.

The writing of PT Aneka Tambang Tbk in this thesis henceforth is called ANTAM. The main products and services are produced by ANTAM are as follows: Exploration Services, Precious Metal Processing Services, Nickel Ore, Ferronickel, Gold, Bauxite Ore, Alumina, and a small portion of Coal. All products and services are divided into segments as follows:

- Gold Segments: Gold, Silver, Gold Processing and Refining
- Nickel Segment: Nickel Ore and Ferronickel (processed from nickel ore)
- Bauxite Segments: Bauxite Ore and Alumina (Processed from Bauxite)
- Other Segments: Coal, iron ore and others

ANTAM's Ferronickel Production during the last five years from 2014 to 2018 the highest record was 24,868 TNi, or in other words ANTAM's Ferronickel Production grew 47.5% over the past five years. ANTAM Alumina Production from 2016 to 2018 has continued to decline. Gold production in the last five years has continued to decline, this has resulted in supplies for the Gold Processing and Refining Plant not being able to rely on the ANTAM Mine itself. While ANTAM's competitors, such as Nickel, Bauxite and Gold, showed a performance that exceeded ANTAM's.

This research was conducted to analyze the strategic policies taken by ANTAM whether they are in accordance with the market situation and the competition map in the mining industry. The research data was obtained through ANTAM's Annual Report and the Annual Report of several other mining companies and obtained other data through the internet media.

Strategy Analysis uses 3 stages according to Fred. R. David (2009), stage one inputs the IFE (Internal Factor Analysis) and EFE (External Factor Analysis) matrix, stage two matching uses the SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, GRAND STRATEGY Matrix and stage three selection strategy using the QSPM matrix. The results showed that the strategy chosen was in accordance with ANTAM's implementation, only that in the implementation process it still needed corrections to make adjustments so that the strategy went well.

Key words : Nikel, Emas, Bauksit, Ferronickel, Alumina , IFE, EFE, SWOT, SPACE, BCG, IE, GRAND STRATEGY, QSPM.



@Hak cipta milik IPB University

## © Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2021 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



# **ANALISIS KEBIJAKAN STRATEGIS PT ANEKA TAMBANG TBK**

**R U S W A N A**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen  
pada  
Sekolah Bisnis IPB

**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2020**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



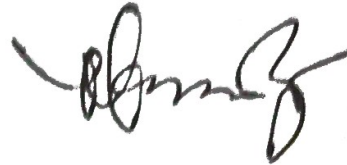
Judul Tesis : Analisis Kebijakan Strategis PT Aneka Tambang Tbk  
Nama : Ruswani  
NIM : K15171173

@Hak cipta milik IPB University

Disetujui oleh  
Komisi Pembimbing



Prof Dr Ir M. Syamsul Maarif, M Eng  
Ketua



Dr Ir Kirbrandoko, MSM  
Anggota

Diketahui oleh

Ketua Program Studi  
Manajemen dan Bisnis



Prof Dr Ir M. Syamsul Maarif, M Eng

Dekan Sekolah Pascasarjana



Prof Dr Ir Anas Miftah Fauzi, M Eng

Tanggal Ujian Tesis : 17 April 2020

Tanggal Lulus: 18 MAY 2020





Judul Tesis : Analisis Kebijakan Strategis PT Aneka Tambang Tbk  
Nama : Ruswana  
NIM : K15171173

Disetujui oleh  
Komisi Pembimbing

Prof Dr Ir M. Syamsul Maarif, M Eng  
Ketua

Dr Ir Kirbrandoko, MSM  
Anggota

Diketahui oleh

Ketua Program Studi  
Manajemen dan Bisnis

Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof Dr Ir M. Syamsul Maarif, M Eng

Prof Dr Ir Anas Miftah Fauzi, M Eng

Tanggal Ujian Tesis : 30 Maret 2020

Tanggal Lulus:



## PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas segala limpahan rahmat-Nya tesis dengan judul Analisis Kebijakan Strategis PT Aneka Tambang Tbk ini dapat diselesaikan. Pembuatan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis berharap masukan dan saran untuk memperbaiki tesis ini.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Ma'arif, M.Eng dan Dr. Ir. Krisbrandoko, MSM selaku dosen-dosen pembimbing. Di samping itu penghargaan penulis sampaikan kepada jajaran manajemen PT. Aneka Tambang Tbk yang telah memberikan bantuan dan support data untuk penelitian ini dan berperan banyak dalam penyelesaian tesis ini. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan kerja di Unit Geomin PT. Aneka Tambang Tbk, Bapak dan Ibu, istri dan kedua anak saya atas segala doa dan dukungannya, teman-teman kelas E64, dan teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang banyak memberikan bantuan selama kuliah dan penyusunan tesis.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat.

Bogor, Mei 2021

*Ruswana*

## DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	
1 PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Rumusan Masalah	7
Tujuan Penelitian	7
Ruang Lingkup Penelitian	7
2 TINJAUAN PUSTAKA	8
Pengertian Strategi	8
Manajemen Strategi	8
Perumusan Strategi	8
Pengembangan Visi dan Misi	9
Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal Organisasi	10
Kesadaran akan kelebihan dan kekurangan internal	11
Penetapan Tujuan Jangka Panjang	12
Pencarian Strategi-strategi Alternatif	12
Pemilihan Strategi tertentu untuk mencapai tujuan	13
Penerapan Strategi	13
Penilaian Strategi	16
Ciri-ciri Manajemen Strategik	17
Nilai-nilai Perusahaan	17
Kebijakan Perusahaan	18
Gambaran Umum Perusahaan	18
Penelitian Terdahulu	21
Kerangka Pemikiran Operasional	23
3 METODE PENELITIAN	25
Waktu dan Lokasi Penelitian	25
Pendekatan Penelitian	25
Jenis dan Sumber Data	25
Teknik Pengumpulan Data	25
Prosedur Analisis Data	25
Tahap 1	26
Tahap 2	29
Tahap 3	34
4 HASIL DAN PEMBAHASAN	38
Tahap Input	38
Tahap Pencocokan	42
Tahap Pemilihan Strategi	49
Implikasi Management	52
5 SIMPULAN DAN SARAN	53
DAFTAR PUSTAKA	54
LAMPIRAN	57
RIWAYAT HIDUP	

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## DAFTAR TABEL

1	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	27
2	Matriks Evaluasi Internal Faktor (IFE)	28
3	Matriks Profil Kompetitif	28
4	Matriks QSPM	37
5	Peluang	38
6	Ancaman	39
7	Kekuatan	40
8	Kelemahan	40
9	Matriks Profil Kompetitif Komoditi Emas	41
10	Matriks Profil Kompetitif Komoditi Nikel	41
11	Matriks Profil Kompetitif Komoditi Bauksit	42
12	Matriks SWOT	42
13	Kekuatan Finansial (FS)	43
14	Keunggulan Kompetitif	44
15	Stabilitas Lingkungan	44
16	Kekuatan Industri	45
17	Produk ANTAM dengan Pangsa Pasar Relatif	46
18	Matriks QSPM	50

## DAFTAR GAMBAR

1	Hilirisasi Komoditi Nikel	3
2	Hilirisasi Komoditi Bauksit	3
3	Hilirisasi Komoditi Emas	3
4	Produksi dan Volume Penjualan Ferronickel ANTAM 2014 s.d. 2018	4
5	Produksi Ferronickel di Indonesia selama tahun 2014 s.d. 2018	4
6	Produksi dan Volume Penjualan Alumina ANTAM dari tahun 2016 s.d. 2018	5
7	Produksi Alumina di Indonesia selama tahun 2014 s.d. 2018	5
8	Produksi dan Volume Penjualan Emas 2014 s.d. 2018	6
9	Produksi Emas perusahaan yang ada di Indonesia	6
10	Proses Management Strategis	8
11	Perbandingan antara Perumusan Strategi dengan Penerapan Strategi	13
12	Hubungan antara formulasi strategi dengan implementasi strategi	14
13	Pertambahan nilai dari proses hilirisasi Nikel	19
14	Penambahan nilai dari proses hilirisasi Bauksit	20
15	Kerangka Pemikiran Operasional	24
16	Matriks SPACE	31
17	Matriks BCG	31
18	Matriks Internal Eksternal	33
19	Matriks Strategi Besar	33
20	Kuadran matriks SPACE ANTAM	46
21	Matriks BCG Produk ANTAM	47
22	Matriks IE ANTAM berada di Kuadran IV	48
23	Matriks Grand Strategy ANTAM berada di kuadran I	49

## DAFTAR LAMPIRAN

- 1 Statistik PT. Aneka Tambang Tbk

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





### @Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.