FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. BUKIT ASAM Tbk DALAM RANGKA MENINGKATKAN PANGSA PASAR (*MARKET SHARE*)

Octavina,
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang
Email: octavina.r@gmail.com

ABSTRACT

This research is a special assessment against profit organization or state-owned PT. Bukit Asam Tbk with its main product is the product of Coal. The purpose of this paper is to determine the strengths and weaknesses (internal environment) in the PT. Bukit Asam Tbk in the midst of intense competition, to identify opportunities and threats (external environment) faced by PT. Bukit Asam Tbk amid intense competition, and analyze strategies - strategies that can be used by PT. Bukit Asam Tbk, which can effectively be used to increase sales of coal in order to increase market share amid the competition.

Keywords: Improving Competitiveness, Business Strategy, and Strategic Planning.

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan sebuah kajian khusus terhadap organisasi laba atau perusahaan negara PT. Bukit Asam, Tbk dengan produk utamanya adalah produk Batubara. Tujuan dari penulisan karya ilmiah ini adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal perusahaan) yang ada di PT. Bukit Asam Tbk di tengah persaingan yang ketat, untuk mengetahui peluang dan ancaman (lingkungan eksternal perusahaan) yang dihadapi oleh PT. Bukit Asam Tbk ditengah persaingan yang ketat, dan menganalisis strategi – strategi yang dapat digunakan PT. Bukit Asam Tbk yang secara efektif dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan Batubara dalam rangka meningkatkan pangsa pasar ditengah persaingan.

Kata Kunci : Peningkatan Daya Saing, dan Strategi Bisnis, dan Perencanaan Strategis.

PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini adalah dalam rangka mencapai keunggulan dalam persaingan bisnis, strategi perusahaan mengambil peranan yang sangat penting bagi perusahaan karena pada satu sisi lain merupakan ujung tombak untuk bersaing dan dapat menjadi filosofi perusahaan pada sisi yang lain, seperti pada fungsi perusahaan yang lain, pemasaran memerlukan strategi dan perencanaan yang baik sehingga mampu mendukung perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Persaingan perusahaan di era globalisasi bukan dimaksudkan untuk menyerang perusahaan lain, namun ditujukan untuk menciptakan cara bagaimana meningkatkan pangsa pasar (*Market Share)* penjualan produk / jasa yang diproduksi oleh perusahaan.

Pangsa pasar yang lebih besar dapat dicapai perusahaan melalui peningkatan penjualan produk atau jasa perusahaan. Penjualan produk atau jasa yang memenuhi skala ekonomi yang cukup akan memudahkan perusahaan memperoleh laba yang tinggi yang diperlukan untuk tetap beroperasi dan mempercepat pertumbuhannnya. Lingkungan internal dan eksternal perusahaan memiliki pengaruh terhadap strategi bisnis yang dirancang perusahaan dengan tujuan meningkatkan kemampuan bersaingnya. Formulasi strategi bisnis perusahaan dapat disusun melalui perencanaan strategis yang dilaksanakan perusahaan.

Pada perusahaan – perusahaan yang dimiliki oleh negara atau yang bisa disebut dengan "Perusahaan Negara" atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN).Perusahaan Negara walaupun sebagai perusahaan yang dimiliki dan didukung oleh Negara sepenuhnya dalam pengelolaannya, perusahaan – perusahaan tersebut harus mampu bersaing dengan perusahaan lain, baik ditingkat domestik maupun pada tingkat nasional. Dalam kaitannya hal tesebut peran BUMN menjadi sangat strategis terutama di sektor energi dan pertambangan yang saat ini kontribusinya belum dapat berperan secara skala besar pada setiap industri di sektor pertambangan di Indonesia, Pertamina saat ini hanya memiliki kontribusi 13% dari total produksi minyak nasional, sementara PT. Bukit Asam Tbk berkontribusi sebesar 4 % dari batubara nasional.

LATAR BELAKANG TEORI DAN HIPOTESIS

Penelitian Pertambangan Batubara Terdahulu

Mengacu kepada penelitian Ahmed et al. (2014) tentang peran Batubara di Industri Energi Amerika ternyata mengalami menghadapi tantangan belum pernah terjadi sebelumnya yang berkisar dari biaya produksi yang tinggi, peraturan lingkungan yang ketat, dan ketersediaan gas alam murah. Agar batubara tetap menjadi bagian dari diversifikasi portofolio energi, teknologi maju batubara harus akan dikembangkan dan dikomersialisasikan. Dukungan dari pemerintah Federal untuk teknologi masih terbatas, yang berarti bahwa rantai nilai perlu mengidentifikasi jalur untuk berkolaborasi dan berinvestasi dalam pengembangan teknologi dan komersialisasi. Kemajuan dapat dilakukan dengan berkolaborasi teknologi yang meningkatkan efisiensi, mengurangi emisi dan memberikan kontribusi pada pengembangan lebih beragam dan energi yang aman di masa depan. Kemitraan yang ada terbatas dan tidak memadai untuk jangka panjang penggunaan batubara yang berkelanjutan Perusahaan perlu untuk memperluas strateginya di luar strategi tradisional yang ada dan menjadi lebih dinamis dan proaktif menjadi pemain di industry batubara dengan menggunakan teknologi maju.

Dalam penelitian pelestarian lingkungani pada industry pertambangan menyiratkan inovasi dalam teknologi pengolahan mineral dapat memungkinkan perusahaan pertambangan untuk menggabungkan keuntungan dalam produktivitas dengan perbaikan dalam pengelolaan lingkungan. Saat ini industri pertambangan memiliki reputasi menggunakan teknologi yang konservatif dimana pengembangan, akuisisi dan asimilasi teknologi baru menjadi semakin penting dari posisi kompetitif perusahaan dalam konteks tumbuh pasar dan tekanan peraturan. Contoh-contoh spesifik dari proses inovatif dan remediasi teknologi ditinjau, dan kemampuan mereka untuk meningkatkan daya saing dan mempertahankan pengelolaan lingkungan

dimana implementasinya terkait dengan kapasitas perusahaan untuk mengelola teknologi dan organisasi perubaha. (Warhurst and Bridge 1996)

Penelitian pertambangan batubara dalam aspek lingkungan makro dan mikro di Finlandia mendapatkan Gambaran yang komprehensif tentang lingkungan alam makro dan mikro terkait dengan bio-batubara di Finlandia. 1) kekuatan utama dari Sektor bio-batubara Finlandia adalah terjaminnya pasokan biomassa dengan redensial lingkungan yang lebih tinggi, dan kebijakan yang mendukung. Implikasi yang jelas di sini adalah bahwa persyaratan masuk untuk bisnis bio-batubara relatif rendah, dengan pandangan ke depan akan menang; 2) kelemahan pengembangan bio-batubara Finlandia bisa dipungkiri. Sebagai bisnis yang sama sekali baru, bio- batubara tidak memiliki model pembangunan yang jelas, yang dapat dikaitkan dengan pasar kecil saluran informasi yang tersedia, struktur ekonomi tidak dapat hidup, dan distribusi yang belum tersedia. Sebagai saran perusahaan Finlandia untuk bekerja di luar biaya struktural mendatang, laba kelayakan bisnis bio-batubara dan implementasinya serta sistem pasokan biomassa yang berkelanjutan; 3) peluang sektor bio-batubara Finlandia datang bersama dengan kebijakan pembangunan berkelanjutan nasional dan pembangunan bio-ekonomi. bahwa mereka fokus pada penjualan ekonomi lokal yang terdesentralisasi, pasokan biomassa dan penggunaan akhir energi; 4) ancaman penting bagi industri sektor bio-batubara berasal dari kompetisi dengan batubara fosil dan biofuel berbasis kayu lainnya. Meningkatkan daya saing membutuhkan kerjasama dan integrasi di sepanjang rantai pasokan.(Wang dkk, 2014).

Sebuah penentu utama dari masa depan batubara adalah peran penting dalam kebijakan iklim penerapan penangkapan karbon dan penyimpanan ke generasi batubara-listrik. Batubara memiliki biaya terendah sumber fosil untuk beban dasar generasi listrik. Juga, sumber daya batubara secara luas didistribusikan di antara negara maju dan berkembang, meningkatkan kekhawatiran keamanan lebih sedikit daripada minyak dan gas alam. Keuntungan ini, dikombinasikan dengan kepentingan daerah terkait dengan batubara, membuatnya sangat tidak mungkin bahwa bahan bakar ini dapat dihilangkan secara substansi dari generasi listrik, sehingga kesuksesan dalam mengembangkan dan menerapkan teknologi adalah tujuan prioritas dalam pengelolaan risiko iklim. (Schernikau ,2010).

Penelitian Formulasi Strategi Bisnis Terdahulu

Di dalam penelitian Borza dan Bordean (2008) dimana penelitian tersebut memiliki tujuan menemukan strategi yang tepat dalam pemasaran global industri perhotelan Romania. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk dapat meninjau dan mengukur kekuatan internal yang dimiliki untuk dapat melihat peluang pasar global yang belum terjangkau oleh perusahaan. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini tidak hanya pada identifikasi dari kekuatan internal yang dimiliki perusahaan seperti sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan tetapi juga identifikasi peluang yang ada di pasar global dan peluang tersebut masih belum terjangkau dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan harus memaksimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan meninjau kembali peluang yang ada di pasar global. Hasil dari analisis SWOT tersebut berupa berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan berupa alternatif strategi *retrenchment* yakni ada pengurangan biaya pengeluaran.

Peneltian lainnya oleh Zardeini (2012) dalam karya ilmiahnya yang bertujuan (1) Mengetahui kekuatan dan kelemahan karpet *handmade* buatan Persia dalam pasar global; (2) Mengetahui tantangan yang dihadapi dan peluang yang dapat diraih di pasar global; (3) Meningkatkan pangsa pasar karpet *handmade* buatan Persia. Dalam penelitian tersebut alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Majunya perkembangan teknologi mesin pembuat karpet memang memberikan peningkatan produksi dalam beberapa tahun terakhir ini, ditambah lagi dengan pemasaran yang menggunakan harga yang murah turut memberikan peningkatan penjualan namun hal inilah yang menjadikan penyebab turunnya permintaan dari karpet *handmade*. Tidak hanya itu, adanya beberapa *competitor* yang menyalin

design dan pola serta menggunakan nama kawasan yang membuat karpet *handmade* seperti Esfahan, Kashan, dan Tabriz yang memberikan dampak negatif. Berdasarkan analisis peluang, pasar potensial berada di Amerika dan Eropa. Adapun beberapa kelemahan yang dimiliki diantaranya minimnya *workshop* yang menyajikan karpet *handmade*, proses produksi yang tradisional serta masih menggunakan pemasaran yang bersifat tradisional seperti *design* produk tidak sesuai dengan keinginan pasar, harga karpet yang mahal karena menggunakan wool dalam pembuatannya yang masih memintal dengan pencelupan warna dalam produksinya.

Strategi dan Manajemen Strategis

Pengertian strategi telah banyak iuraikan dan dijelaskan beberapa ahli, terutama dalam konteks organisasi bisnis atau perusahaan. David (2006) mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. . Strategi diperlukan oleh organisasi bisnis untuk mencapai sasaran jangka panjang, dan menjadi kekuatan dari suatu perusahaan dimana harus selalu ditingkatkan guna mendapatkan keunggulan bersaing dan nilai tambah, sehingga dapat menunjang pencapaian kinerja perusahaan.

Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.Lebih jauh David (2006) menguraikan beberapa jenis strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi bisnis atau perusahaan yang terdiri dari:

1) Strategi Integrasi Vertikal
   Strategi integrasi vertikal adalah strategi memungkinkan sebuah perusahaan untuk melakukan kontrol atas distributor, pemasok, dan / atau pesaing. Strategi Integrasi Vertikal dapat dibagi menjadi beberapa strategi sebagai berikut :
   a) Integrasi ke Depan
      Strategi integrasi kedepan adalah strategi yang menghendaki agar mempunyai kemampuan yang besar terhadap para distributor atau pengecer.
   b) Integrasi ke Belakang
      Strategi intergrasi ke belakang adalah strategi terhadap pengawasan bahan baku.
   c) Integrasi Horizontal
      Strategi integrasi horizontal adalah strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan.
2) Strategi Intensif
   Strategi intensif adalah strategi yang memerlukan usaha - usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan yang ada. Strategi ini terdiri dari startegi – strategi :
   a) Penetrasi Pasar
      Strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup kegiatan – kegiatan menawarkan promosi penjualan, menambah jumlah tenaga penjualan, meningkatkan jumlah belanja iklan atau meningkatkan usaha publisitas.
   b) Pengembangan Pasar
      Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang di daerah yang secara geografis merupakan daerah yang baru.
   c) Pengembangan Produk
      Strategi ini bertujuan untuk mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini.

3) Strategi Diversifikasi
   Strategi diversifikasi digunakan dengan tujuan untuk menambah produk -produk baru. Strategi ini terdiri dari strategi – startegi ;
   a) Diversifikasi Konsentrik
      Strategi ini bertujuan untuk menambah produk atau jasa baru,tetapi masih saling berhubungan.
   b) Diversifikasi Horizontal
      Strategi ini bertujuan untuk menambah produk atau jasa baru,

yang tidak saling berkaitan untuk ditawarkan pada para pelanggan yang ada sekarang.

c) Diversifikasi Konglomerat
Strategi ini bertujuan untuk menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan.

4) Strategi Defensif

Strategi defensive atau bertahan ini bermaksud untuk melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang besar(kebangkrutan).

a) Strategi *Retrencment* (Strategi *Turn-around)*
Strategi ini bertujuan untuk menghemat biaya agar keuntungan dapat dipertahankan.

b) Divestasi
Strategi ini dilaksanakan dengan cara menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan proses selanjutnya.

c) Likuidasi
Strategi ini dilakukan dengan cara menjual seluruh asset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riilnya. Likuidasi merupakan pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang cukup sulit secara emosional.

Manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan (Pearce et.al 2003).

Sementara pendapat lain disampaikan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (*Hunger dan Wheelen, 2002)*. Lebih lanjut Hunger dan Wheelen *(2002)* mengemukakan bahwa manajemen strategis meliputi pengamatan, perumusan strategir (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian (*Hunger et al 2002*).

Stategi Generik Porter

Setiap industri, antar perusahaan bahkan antar institusi pengajian strategi akan berbeda-beda satu sama lain, namun terdapat sejumlah strategi yang sudah sering diketahui khalayak dan dapat di implementasikan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi ini dikelompokkan sebagai bentuk strategi generik.

Menurut pendapat Porter (1996) bahwa terdapat tiga strategi generik yang mampu untuk memberikan pijakan berpikir secara strategis antar lain: (1) Kepemimpinan biaya secara menyeluruh (2) Fokus dan (3)differensiasi.

1) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Overall Cost Leadership*) cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi dan riset bisa ditekan. Bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk perusahaan lainnya.
2) Stategi Fokus (*Focus*) cirinya adalah dimana perusahaan mengkonsentrasikan kepada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi
3) Stategi Diferensiasi (Differentiation), strategi ini cirinya adalah perusahaan pengambil keputusan membangun pasar potensialnya terhadap suatu produk / jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian diharapkan calon pelanggan mau membeli harga mahal karena ada perbedaaan itu.

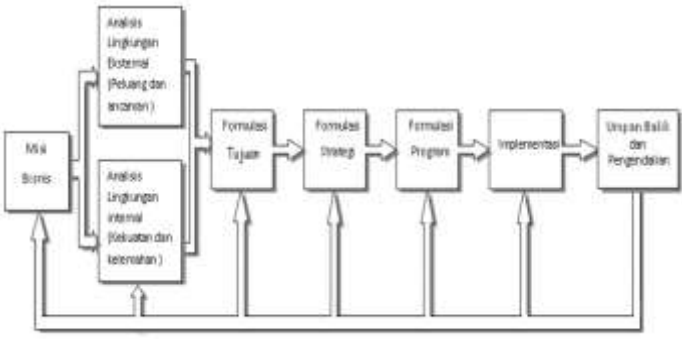
Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari

kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001).

Jadi dapat dikatakan bahwa organisasi bisnis yang ingin mempertahankan eksistensinya dalam kurun waktu 5 atau 10 sepuluh tahun kedepan hendaknya dapat memproyeksikan tujuan – tujuan pertumbuhan dan perkembangan bisnisnya yang telah diketahui dan disepakati sebelumnya.

Adapun langkah-langkahnya seperti yang disampaikan oleh Kotler dan Keller (2009) seperti tampak pada Gambar 1; sebagai berikut :



Gambar 1. Proses Perencanaan Strategis Bisnis

Sumber : Kotler dan Keller (2009:51)

Lingkungan Bisnis Perusahaan

Keberhasilan implementasi strategi bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan tergantung pada analisis dan pengamatan yang efektif oleh perusahaan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi bisnis perusahaan.

1) Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal merupakan lingkungan pekerjaan yang mencakup elemen-elemen yang tindakan maupun keinginannya mempengaruhi perusahaan secara langsung (Hariadi 2005). Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (2003) lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Beberapa elemen dalam lingkungan internal perusahaan dapat diamati pada sumber daya internal perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan pada struktur dan budaya, pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi, sumberdaya manusia, dan sistem informasi perusahaan.

2) Lingkungan Eksternal Perusahaan

Faktor - faktor Lingkungan yang dapat mempengaruhi Strategi Perusahaan menurut Kotler dan Amstrong (2010) yaitu lingkungan luar perusahaan yang terdiri dari : Lingkungan Demografi / Ekonomi , Lingkungan Politik, Lingkungan Teknologi, Lingkungan Sosial/Budaya , Konsumen , Supplier , Pesaing , Perantara Pemasaran , dan Publik / umum.

Volume Penjualan

Swastha (2005) mendefinisikan bahwa penjualan adalah interaksi antara individu saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai atau mempertahankan hubungan pertukaran sehingga menguntungkan bagi pihak lain. Tujuan dari penjualan adalah untuk :

a) Mencapai target volume penjualan
b) Mendapatkan laba tertentu
c) Mendukung pertumbuhan perusahaan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan, lebih lanjut menurut Swastha (2005) lebih terkait dengan Kondisi dan kemampuan penjual, kondisi pasar, modal, organisasi perusahaan, namun terdapat faktor lain diperhatikan antara lain periklanan, peragaan, kampanye, dan pemberian hadiah sering kali menjadi daya tarik. Dan yang terakhir adalah tersedianya saluran distribusi Efendi Pakpahan, 2009).

Volume penjualan adalah barang yang terjual dalam bentuk uang untuk jangka waktu tertentu dan didalamnya mempunyai strategi pelayanan yang baik (Kotler 2000). Ada beberapa usaha untuk meningkatkan volume penjualan, diantaranya adalah :

a) Menjajakan produk dengan sedemikian rupa sehingga konsumen melihatnya.
b) menempatkan dan pengaturan yang teratur sehingga produktersebut akan menarik perhatian konsumen.
c) Mengadakan analisis pasar.
d) Menentukan calon pembeli atau konsumen yang potensial.
e) Mengadakan pameran.

f) Mengadakan discount atau potongan harga.

Dari pendapat tersebut diatas dapat diartikan bahwa volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai perusahaan dari hasil penjualan produk yang dihasilkan olehperusahaan tersebut. Volume penjualan tidak dapat dapat dipisahkan secara tunai maupun kredit tetapi dihitung secara keseluruhan dari total yang dicapai.

Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar (*market share*) produk atau jasa perusahaan dalam suatu pasar sasaran terkait dengan prosentase volume penjualan perusahaan dalam suatu pasar sasaran. Meningkatkan pangsa pasar adalah salah satu tujuan paling penting dari perusahaan. Manfaat menggunakan pangsa pasar adalah dapat dipakai sebagai ukuran kinerja suatu perusahaan.

Pangsa pasar (*Market Share*) dapat diartikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, atau prosentasi penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu (Stanton, 1984).

Besarnya pangsa pasar setiap saat akan berubah sesuai dengan perubahan selera konsumen, atau berpindahnya minat konsumen dari suatu produk ke produk lain (Lamb, 2001).

Menurut Kotler (1993) bahwa: Strategi pemasaran dapat digolongkan menjadi 4 kelompok besar, berdasarkan pangsa pasar yang diperoleh perusahaan antara lain yaitu :

1) *Market Leader*, jika menguasai pada kisara 40% atau lebih disebut sebagai pimpinan pasar.
2) *Market Chalengger*, jika menguasai pangsa pasar pada kisaran 30%, disebut sebagai penantang pasar.
3) *Market Follower*, jika menguasai pangsa pasar pada kirsar 20% disebut sebagai pengikut pasar
4) *Market Nitcher*, atau dikenal sebagai penggarap relung pasar jika menguasai pangsa pasar pada kisaran 10% atau kurang.

Jadi dapat dikatakan bawa dengan meningkatkan volume penjualan produk / jasa perusahaan pada suatu pasar sasaran, perusahaan akan meningktkan pangsa pasarnya. Sehingga upyaa – upaya perusahaan dalam peningkatan volume penjualan merupakan upaya perusahaan didalam meningkatkan pangsa pasar produk / jasanya dalam suatu pasar.

Pertambangan Batubara

Secara garis bersar pertambangan (*mining*) didapat kita uraikan menurut peraturan perundangan yang ada berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2009 Tentang Pertambangan Mineral Dan Batubara. Pertambangan didefinsikan sebagai bagian atau seluruh tahapan kegiatan dalam rangka penelitian, pengelolaan dan pengusahaan mineral atau batubara yang meliputi penyelidikan umum,eksplorasi, studi kelayakan, konstruksi, penambangan, pengolahan dan pemurnian, pengangkutan dan penjualan, serta kegiatan pascatambang. Mineral adalah senyawa anorganik yang terbentuk di alam, yang memiliki sifat fisik dankimia tertentu serta susunan kristal teratur atau gabungannya yang membentuk batuan, baik dalam bentuk lepas atau padu. Batubara adalah endapan senyawa organik karbonan yang terbentuk secara alamiah darisisa tumbuh-tumbuhan. Pertambangan Mineral adalah pertambangan kumpulan mineral yang berupa bijih atau batuan, di luar panas bumi, minyak dan gas bumi, serta air tanah. Pertambangan Batubara adalah pertambangan endapan karbon yang terdapat di dalam bumi, termasuk bitumen padat, gambut, dan batuan aspal.

Menurut penggolongan bahan galian menurut Undang-undang No. 11 Tahun 1967, tentang ketentuan Pokok Pokok Pertambangan, dibagi menjadi terbagi menjadi tiga golongan bahan galian golongan A, yaitu bahan galian golongan strategis. Yang dimaksud dengan strategis adalah bagi pertahanan/kemananan atau bagi perekonomian Negara. Bahan galian golongan B, yaitu galian vital adalah bahan galian yang dapat menjamin hajat hidup orang banyak dan yang tarkhia adalah Bahan galian C, yaitu bahan galian yang tidak termasuk golongan A dan B

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 27 Tahun 1980, batubara digolongkan dalam galian golongan A atau bahan galian strategis. Bahan galian golongan A terdiri dari :

1) Minyak buimi, bitumen cair, lilin bumi dan gas strategis
2) Bitumen padat, aspal
3) Antrasit, batubara, batubara muda
4) Uranium, radium, thorisum dan bahan-bahan radiokatif lainnya
5) Nikel, kobalt
6) Timah

Batubara merupakan salah satu bahan bakar penghasil energi yang tidak dapat diperbaharui. Penggunaan batubara salah satunya adalah sebagai sebagai sumber energi pembangkit listrik (PLTU). Pemanfaatan batubara sebagai sumber energi memiliki dampak positif dan negatif.

Bisnis pertambangan merupakan kegiatan untuk mengoptimalkan pemanfaatkan sumberdaya alam tambang (bahan galian) yang terdapat dalam bumi Indonesia. Berdasarkan pasal 3 Undang-undang No 4 tahun 2009 mengenai Pertambangan Mineral dan Batubara, menyatakan bahwa pengelolaan mineral dan batubara ditujukan untuk :

1) Mendukung dan menumbuhkan daya saing kemampuan nasional.
2) Efektifitas pelaksaaan dan pengendalian usaha pertambangan
3) Menjamin manfaat pertambangan mineral dan batubara secara berkelanjutan dan berwawasan lingkungan
4) Penyediaan mineral dan batubara sebagai bahan baku industri dan / atau sumber energi dalam negeri
5) Peningkatan pendapatan masyarakat dan Negara serta menciptakan lapangan kerja
6) Kepastian hukum atas pelaksanaan kegiatan usaha pertambangan

Menurut Badan Standar Nasional Indonesia (1998) terdapat 3 klasifikasi berdasarkan jenis nilai kalor batubara sebagai berikut

1. Batubara tingkat rendah(*low rank*), yakni batubara tingkat rendah meliputi batu bara sub-bituminous, dan lignite
2. Batubara tingkat menengah(*moderat rank*)
3. Tingkat menengah batu bara bituminous termasuk volatil rendah,dan batubara volatil yang tinggi.
4. Batubara tingkat tinggi (*high rank*) batubara tingkat tinggi termasuk meta antrasit, antrasit dan semi-antrasit.

Menurut Standar Badan Nasional Indonesia (1998), endapan batu bara adalah deposito yang berisi hasil dari akumulasi bahan organik yang berasal dari sisa –sisa tanaman, yang melalui proses litifikasi yang membentuk sebuah lapisan batubara.

METODE PELENILITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan melakukan pengamatan langsung atau observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi dan suatu sistem pemikiran serta peristiwa yang akan terjadi .

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis *Internal Factors Analysist Summary (IFAS)*, *Internal Factors Analysist Summary (EFAS)*, analisis *Internal Eksternal (IE) Matrix* , Analisis Matriks *Grand Strategy*, dan analisis *SWOT* / TOWS yang merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Bukit Asam (Persero) Tbk. adalah salah satu bada usaha milik negara (BUMN), yang berdiri sejak tahun 1981. Perusahaan ini secara khusus didirikan untuk mengembangkan usaha pertambangan batubara. Saat ini posisi PT. Bukit Asam Tbk, adalah menempati 5 besar produsen batubara di Indonesia, disamping perusahaan swasta lainnya. Namun jika berdasarkan penjualan dalam negeri PT. Bukit Asam, Tbk menempati posisi terbesar kedua. Produksi batu bara 22% untuk konsumsi pasar ekspor antar lain

ke termasuk Jepang, Taiwan, Malaysia, Pakistan, Spanyol, Perancis dan Jerman.

Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

1) Visi :

Menjadi perusahaan energi berbasis batubara yang ramah lingkungan.

2) Misi :

Mengelola sumber energi dengan mengembangkan kompetensikorporasi dan keunggulan insani untuk memberikan nilai tambahmaksimal bagi stake holder dan lingkungan.

3) Nilai dan Budaya :

Visi dan Misi tersebut di atas didukung oleh Nilai dan Budaya perusahaan sebagai berikut : Visioner, Integritas, Inovatif, Profesional, Sadar Biaya dan Lingkungan serta Biaya & Lingkungan.

Situasi Persaingan dan Pembagian Pasar (*Market Share*)

PT. Bukit Asam merupakan salah satu perusahaan yang menjadi pemain kunci dalam bagian industri pertambangan batubara yang bersaing di Indonesia. Pada tahun 2013, total produksi batubara dalam negeri adalah 421 juta ton.Produksi batubara dalam negeri bersaing dalam beberapa bagian (produksi batubara, efisiensi biaya, teknologi). Tercatat 84% dari produksi batubara dikuasi oleh 5 Perusahaan Terbesar batubara dimana Bumi Resources sebagai pemimpin pasar (34%) diikuti Adaro with (22%), ITM (18%), Berau Coal (10%), PT. Bukit Asam (4%) dan Perusahaan lainnya (18%).

PT. Bukit Asam adalah satu-satunya perusahaan BUMN yang ada di 5 Perusaan Besar dengan bagian produksi 4%. Secara keseluruhan, pangsa pasar produk batubara Nasional dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut :

Gambar 11. Pembagian Pasar Batubara Di Indonesia

Sumber : PWC Report – Indonesia Coal Perspective, 2013

Penjualan batubara PT. Bukit Asam sebesar 70% mengandalkan eskpor, sementara pasar ekspor sedang menurun, sementara 30% diperuntukan pasar domestik.Pasar Batubara saat ini paling banyak diigunakan adalah Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), Industri, Industri Baja .PT. Bukit Asam, Tbk saat ini memiliki jumlah cadangan batubara Low Rank Coal terbesar, penyerapan saat ini menggantungkan PLN (dari exsisting project & rencana PLN bangun IPP PLTU mulut Tambang).

Produksi batubara sebesar itu berasal dari PTBA dan perusahaan tambang lainnya. Sebagian besar produksi batubara Indonesia diekspor ke pasar global. Sisanya digunakan untuk kebutuhan domestik terutama sebagai bahan bakar PLTU milik PT PLN (Persero) atau IPP (*Independent Power Producer*).

Pada saat semakin banyaknya perusahaan yang berlomba, terutama penyediaan listrik berpotensi bisa saling memakan pangsa pasar diantara BUMN, bila tidak saling disinergikan. Masuknya PT. Pertamina melalui Pertamina Geothermal Energi (PGE), PT. Aneka Tambang PGN, Bukit Asam Tbk, bahkan saat ini PT Perhutani mulai melirik Hydro Power Plant maupun Mini Hydro menjadi peluang bisnis. Walaupun PT. Bukit Asam, Tbk, saat ini telah bertranformasi dari perusahaan tambang ke energi. Keberadaan BUMN lain yang menyediakan energi listrik bersumberdaya atau berbahan bakar non batubara dapat mengancam

atau menjadi bisnis PT. Bukit Asam secara tidak langsung.

Volume Produksi dan Penjualan PTBA

Volume penjualan Batubara perusahaan selama kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2013 dalam rupiah dapat diketahui pada Gambar 3. sebagai berikut :

in million tons of coal

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Production	10.80	11.60	12.46	12.95	13.97	15.06
Total Sales	12.80	12.48	12.95	13.47	15.33	17.76
Domestic Sales	8.32	8.07	8.23	8.75	8.44	8.17
Export	4.48	4.42	4.72	4.72	6.91	9.59

Gambar 16 . Rencana dan Realisasi Pendapatan PT. Bukit Asam Tbk Periode Tahun 2009 s/d 2013

Sumber: PT. Bukit Asam Tbk, Ann. Report 2013

Perencanaan Strategis PT. Bukit Asam Tbk

Didalam perkembangannya PT. Bukit Asam Tbk telah menyusun rencana Strategis Perusahaan yang mencerminkan formulasi strategi yang akan dilaksanakan 5 tahun ke depan (2013 – 2017) yang mendukung program – program pemasaran perusahaan sebagai berikut:

1) Bidang Pengembangan Usaha
   a) Fokus pada percepatan pengembangan Generik & Power serta integrasivertikal nya serta Coal benefisiasi dan R&D.
   b) Penguatan strategi pengembangan melalui usaha – usaha non organic serta non linear / sekuritisasi Aset (akuisisi perusahaan lain)
   c) Penambahan cadangan batubara al.: memaksimalkan cadangan existing(peningkatan SR); underground TAL; explorasi daerah baru (akuisisi dankerjasama strategis); optimalisasi (penyelesaian) pengembangan cadanganarea Lahat.
   d) Penguatan organisasi dan sistim untuk penyelarasan Strategi Korporasi pada Anak Perusahaan berupa peningkatan sinergi dan pengembangan AP secara jangka panjang
   e) Pengembangan usaha pada anak perusahaan trading yang dapat berperandan disegani di Indonesia
   f) Pengembangan IPC sebagai basis PTBA dalam pengembangan usaha tambang di lokasi lain.
   g) Pengembangan usaha dengan fokus maksimalisasi aset non tambang perusahaan
2) Bidang Operasional
   a) Melakukan usaha – usaha efisiensi yang berkelanjutab dengan target penurunan per tahun.
   b) Melakukan negosiasi tarif kontraktor tambang & KAI denganmempertimbangkan volume produksi yang cukup besar.
   c) Penguasaan teknologi pembangunan PLTU milik perusahaan sebagai konsumen produk batubara perusahaan sendiri
3) Bidang Keuangan
   a) Mendapatkan sumber pendanaan yang kompetitif guna mendukung pengembangan usaha Perusahaan (Pinjaman, Penjualan Saham ke Publik)
   b) Memaksimalkan pemanfaatan kekuatan Neraca & Aset Perusahaan guna mendukung Pengembangan Usaha Perusahaan.
   c) Memastikan tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan perusahaan secara cepat.
4) Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen
   a) Percepatan implementasi Restrukturisasi Koporasi: struktur & tata kelola.
   b) Menyediakan SDM yang handal dan berintegritas tinggi serta memiliki

kualifikasi internasional. Meningkatkan gap kapabilitas setiap karyawan.

c) Penyempurnaan dan implementasi nilai dan budaya perusahaan secara terus menerus dan menjadi bagian cara kerja sehari – hari pegawai PTBA.

d) Penyederhanaan proses birokrasi serta pendelegasian yang terukur sehingga proses pengambilan keputusan lebih cepat

5) Bidang Lingkungan
   a) Mempertahankan Proper Emas & Aditama Award. (termasuk usaha Pelabuhan,PLTU)
   b) Meningkatkan pengendalian erosi & dampak negatif di semua lokasi penambangan serta reklamasi/penghijauan di semua daerah yang telah final
6) Bidang *CSR (Corporate Social Responsibility*)
   a) Pendekatan dan komunikasi yang lebih intensif ke masyarakat & pemerintahsekitar (proaktif dan informal) agar tercipta hubungan yang harmonis & kondusifdalam pelaksanaan seluruh program PTBA.
   b) Pemberdayaan program CSR (pengembangan ekonomi berkelanjutan , pengembangan infrastruktur dan lingkungan) yang mendukung operasi dan proyek =-proyek pengembangan
7) Bidang Teknologi Informasi
   a) Menyiapkan sistem teknologi informasi yang handal dan tepat guna dalam mendukung proses bisnis yang lebih cepat &optimal.
   b) Penyempurnaan tata kelola & infrastruktur Teknnologi Informasi

Analisis *IFAS* Pada PT. Bukit Asam Tbk

Tabel 1. Analisis *IFAS* Pada PT. Bukit Asam Tbk

	Faktor-faktor Strategi Internal (1)	**Bobot (2)**	**Rating (3)**	**Skor Terbobot (4)**
A. Kekuatan (Strenght)				
1	Sebagai BUMN sekaligus perusahaan publik dengan rekam jejak yang sangat baik, profesional dan dipercaya	0.1	4	0.4
2	Pengalaman dan keahlian dalam bidang pertambangan batubara.	0.1	3	0.3
3	Memiliki brand yang baik dan dikenal luas.	0.07	3	0.21
4	Cadangan batubara cukup besar dengan S/R yang relatif kecil (sekitar 4-5:1) dibanding para pesaing.	0.1	3	0.3
5	Kemampuan pendanaan yang cukup besar & tidak memiliki hutang jangka panjang.	0.1	3	0.3
6	Sudah mulai diversifikasi usaha ke bisnis energi (PLTU, CBM dan benefisiasi batubara lainnya).	0.07	3	0.21
7	Memiliki aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.	0.1	2	0.2
8	PTBA sedang melakukan transformasi korporasi menuju perusahaan energi	0.07	2	0.14
B. Kelemahan (*Weakness*)				
1	Cadangan tambang existing (CV >5900 Adb), akan habis dalam 20 tahun kedepan (perkiraan cad. tertambang 400 juta ton);	0.07	1	0.07
2	Proses bisnis yang sangat didominasi oleh pertambangan batubara sistim tanjung enim.	0.1	2	0.2
3	Angkutan batubara sangat tergantung dengan PTKAI.	0.1	2	0.2
4	Proses penambangan yang sebagian besar masih mengandalkan pihak ke-III.	0.1	1	0.1
5	Belum memiliki kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU, coal benefisiasi, masih tergantung dengan Konsultan dan tenaga ahli luar.	0.07	1	0.07
6	Sebagain besar area proyek pengembangan berada tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll).	0.04	2	0.08
7	Proses pembebasan / penguasaan lahan yang rumit & panjang.	0.04	2	0.08
8	Proses pengembangan bisnis yang masih linier (konvensional).	0.04	2	0.08
9	Sebagain besar karyawan masih terpola dengan budaya penambangan batubara, belum berbudaya perusahaan energi.	0.04	3	0.12
10	Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan/Unit Bisnis belum optimal;	0.07	3	0.21
		1.38		3.27

Bobot ditentukan sebagai berikut:
0.08 – 0.10 (Sangat Berpengaruh)
0.05 – 0.08 (Cukup Berpengaruh)
0.01 – 0.05 (Kurang Berpengaruh)

Rating ditentukan sebagai berikut:
1 (Respon perusahaan dibawah rata-rata)
2 (Respon perusahaan rata-rata)
3 (Respon perusahaan diatas rata-rata)
4 (Respon perusahaan sangat bagus)

Pada matriks IFAS dengan Nilai yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah 3.27, skor ini menyatakan posisi internal PT. Bukit Asam adalah kuat

Analisis EFAS Pada PT. Bukit Asam Tbk

Tabel 2. Analisis EFAS Pada PT. Bukit Asam Tbk

	Faktor-faktor Strategi Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor Terbobot (4)
A. Peluang *(Opportunities*)				
1	Pertumbuhan ekonomi negara-negara ASEAN & Asia Pasifik menjadi potensi pasar PTBA (batubara dan PLTU/Listrik)	0.08	4	0.32
2	Tingkat pertumbuhan listrik Indonesia diperkirakan mencapai 8.4% per tahun.	0.08	4	0.32
3	Energi listrik yang berbasis batubara masih memegang peranan penting dan cukup besar untuk waktu mendatang.	0.08	4	0.32
4	Perkembangan teknologi benefisiasi batubara yang semakin fisibel (*CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction* dll).	0.07	3	0.21
5	Peluang untuk aplikasi teknologi tambang berbasis elektrifikasi	0.07	3	0.21
6	Peluang untuk melakukan usaha pengembangan bisnis atau aset dengan cara non linier (sekuritisasi/monetisasi aset).	0.04	4	0.16
7	Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (green energi) kedepan.	0.03	1	0.03
8	Peluang untuk mendapatkan WPN yang berasal dari ijin/kontrak	0.03	1	0.03
9	PKP2B yang sudah habis atau relinguish dari area IUP/PKP2B yang melebihi ketentuan.	0.04	2	0.08
10	Peluang strategis partnership bagi pemilik asing IUP yang wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.	0.04	2	0.08
B. Ancaman				
1	Beberapa negara yang sudah membatasi import dengan kualitas tertentu mis. Jepang, sebentar lagi China, Korea dll	0.04	2	0.08
2	Harga Batubara masih tertekan dalam jangka pendek, walaupun secara jangka panjang ada potensi menguat (fuktuatif -> komoditas)	0.04	2	0.08
3	Potensi Kebijakan Pemerintahan terkait ‘domestic energi security’:	0.07	3	0.21
4	Penetapan kuota produksi & pembatasan ekspor (kualitas tertentu);	0.07	4	0.28
5	Kenaikan Royalti; Kewajiban melakukan proses “upgrading”/“added value”; Pembatasan luas IUP	0.08	2	0.16
6	Tumpang tindih lahan dan proses pembebasan/akuisisinya yang sulit dan memakan waktu lama. Akan sangat menggangu kelancaran proyek pengembangan	0.04	2	0.08
7	Banyaknya penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA	0.03	1	0.03
8	Ketergantungan PTBA yang besar terhadap PTKAI. Kapasitas KA, berpotensi untuk dialihkan ke penambang-2 disekitar PTBA	0.08	4	0.32
		1.01		3

Bobot ditentukan sebagai berikut:

0.08 – 0.10 (Sangat Berpengaruh)
0.05 – 0.08 (Cukup Berpengaruh)
0.01 – 0.05 (Kurang Berpengaruh)

Rating ditentukan sebagai berikut:
1 (Respon perusahaan dibawah rata-rata)
2 (Respon perusahaan rata-rata)
3 (Respon perusahaan diatas rata-rata)
4 (Respon perusahaan sangat bagus)

Pada matriks EFAS di atas, dengan Nilai yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah 3.00 , skor ini menyatakan posisi internal PT. Bukit Asam adalah tinggi.

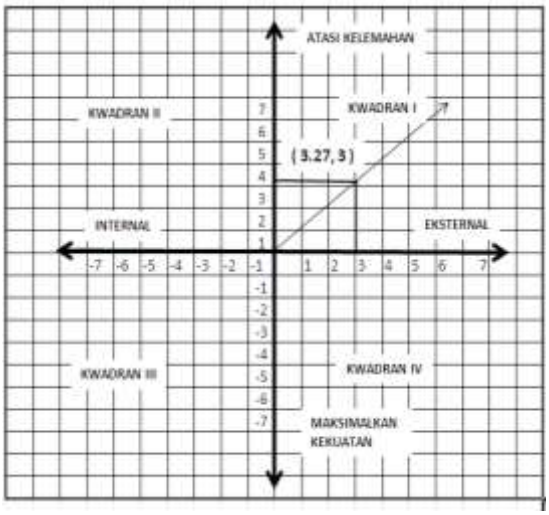
Analisis Matriks Internal – Eksternal (*IE*) Pada PT. Bukit Asam Tbk

Pada sumbu X dengan menggunakan matriks IFAS dengan Nilai yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah 3.27, skor ini menyatakan posisi internal PT. Bukit Asam adalah kuat.pada sumbu Y dengan menggunakan matriks EFAS, dengan Nilai yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah 3.00 , skor ini menyatakan posisi internal PT. Bukit Asam adalah tinggi.

Implikasi dari penilaian akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi PT. Bukit Asam Tbk, dalam tabel Matriks IE , PT. Bukit Asam menempati divisi yang masuk dalam sel I, II, yang dapat disebut *growth strategi* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri PT,. Bukit Asam Tbk dapat dikatakan sukses , karena berpeluang berhasil mencapai portofolio bisnis di atau sekitar sel I dalam matriks IE seperti yang tampak pada Gambar dibawah ini sebagai berikut:

Analisis *Grand Strategy* Pada PT. Bukit Asam, Tbk

Analisis Matriks Grand strategy digunakan untuk mengetahui strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. *Internal factor evaluation* dan *external factor evaluation* merupakan dasar untuk mengetahui strategi bisnis dengan menggunakan metode ini yang dapat dijelaskan pada Gambar 5. dibawah ini sebagai berikut :



Gambar 5. Matriks Grand Strategy Pada PT. Bukit Asam Tbk

Pada sumbu X dengan menggunakan matriks *IFAS* dimana nilai yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah 3.27, Pada sumbu Y dengan menggunakan matriks *EFAS*, dimana nilaii yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah 3.00. Pada matriks / grafis *Grand Strategy* diperoleh koordinat (3.27, 3) dimana terletak pada kwadran I (satu).

Implikasi dari Matriks *Grand Strategi* tersebut PT. Bukit Asam, Tbk dapat menggunakan strategi diversifikasi konglomerat dan strategi integrasi vertikal sebagai strategi utamanya.

Analisis Strategi TOWS Pada PT. Bukit Asam Tbk

Tabel 3. Analisis Strategi TOWS Pada PT. Bukit Asam Tbk

IFAS / EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	Sebagai BUMN sekaligus perusahaan publik dengan rekam jejak yang sangat baik, profesional dan dipercaya	Cadangan tambang existing (CV >5900 Adb), akan habis dalam 20 tahun kedepan (perkiraan cad. tertambang 400 juta ton);
	Pengalaman dan keahlian dalam bidang pertambangan batubara.	Proses bisnis yang sangat didominasi oleh pertambangan batubara sistim tanjung enim.
	Memiliki brand yang baik dan dikenal luas.	Angkutan batubara sangat tergantung dengan PTKAI.
	Cadangan batubara cukup besar dengan S/R yang relatif kecil (sekitar 4-5:1) dibanding para pesaing.	Proses penambangan yang sebagian besar masih mengandalkan pihak ke-III.
	Kemampuan pendanaan yang cukup besar & tidak memiliki hutang jangka panjang.	Belum memiliki kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU, coal benefisiasi, masih tergantung dengan Konsultan dan tenaga ahli luar.
	Sudah mulai diversifikasi usaha ke bisnis energi (PLTU, CBM dan benefisiasi batubara lainnya).	Sebagain besar area proyek pengembangan berada tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll).
	Memiliki aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.	Proses pembebasan / penguasaan lahan yang rumit & panjang.
	PTBA sedang melakukan transformasi korporasi menuju perusahaan energi	Proses pengembangan bisnis yang masih linier (konvensional).
		Sebagain besar karyawan masih terpola dengan budaya penambangan batubara, belum berbudaya perusahaan energi. Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan/Unit Bisnis belum optimal;

OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Pertumbuhan ekonomi negara-negara ASEAN & Asia Pasifik menjadi potensi pasar PTBA (batubara dan PLTU/Listrik)	Pengembangan Pasar Regional dan Nasional	Pengembangan Infrastruktur Kereta Angkutan batubara sehingga tidak tergantung dengan PTKAI.
Tingkat pertumbuhan listrik Indonesia diperkirakan mencapai 8.4% per tahun.		Proses penambangan yang sebagian besar masih mengandalkan pihak ke-III.
Energi listrik yang berbasis batubara masih memegang peranan penting dan cukup besar untuk waktu mendatang.		Pengembangan kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU dan coal benefisiasi
Perkembangan teknologi benefisiasi batubara yang semakin fisibel (*CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction* dll).		Pembenahan area proyek pengembangan batubara sehingga tidak tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll).
Peluang untuk aplikasi teknologi tambang berbasis elektrifikasi		

Peluang untuk melakukan usaha pengembangan bisnis atau aset dengan cara non linier (sekuritisasi/monetisasi aset).	Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (green energi) kedepan.	Melakukan perubahan pengembangan bisnis yang masih linier (konvensional) dengan memanfaatkan teknologi benefisiasi batubara (*CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction* dll). Melakukan perubahan pola dan budaya kerja karyawan dari perusahaan penambangan batubara menjadi perusahaan energi.
Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (green energi) kedepan.		
Peluang untuk mendapatkan WPN yang berasal dari ijin/kontrak	Merintis kerjasama (*partnership)* bagi pemilik asing IUP Produksi batubara di Indonesia yang terkena wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.	Meningkatkan Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan / Unit Bisnis yang berada dibawah PTBA secara optimal untuk mendukung Operasional penambangan PTBA;
PKP2B yang sudah habis atau relinguish dari area IUP/PKP2B yang melebihi ketentuan.		
Peluang strategis partnership bagi pemilik asing IUP yang wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.		
THREATS (T)	**STRATEGI ST**	**STRATEGI WT**
Beberapa negara yang sudah membatasi import dengan kualitas tertentu mis. Jepang, sebentar lagi China, Korea dll	Memperluas Skala diversifikasi usaha ke bisnis energi (*PLTU, CBM* dan benefisiasi batubara lainnya) dengan memanfaatkan cadangan batubara cukup besar, dukungan pendanaan yang besar, dan Aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.	
Harga Batubara masih tertekan dalam jangka pendek, walaupun secara jangka panjang ada potensi menguat (fuktuatif -> komoditas)		Mempercepat pengembangan dan pembangunan PLTU anak perusahaan PTBA untuk memanfaatkan produksi batubara PTBA secara optimal
Potensi Kebijakan Pemerintahan terkait 'domestic energi security':		
Penetapan kuota produksi & pembatasan ekspor (kualitas tertentu);		
Kenaikan Royalti; Kewajiban melakukan proses "upgrading"/"added value"; Pembatasan luas IUP		
Tumpang tindih lahan dan proses pembebasan/akuisisinya yang sulit dan memakan waktu lama. Akan sangat menggangu kelancaran proyek pengembangan		

Banyaknya penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA		Mengembangkan pola kerjasama dengan para penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA
Ketergantungan PTBA yang besar terhadap PTKAI. Kapasitas KA, berpotensi untuk dialihkan ke penambang-2 disekitar PTBA		Melakukan negoisasi ulang dan perbaikan kerjasama dengan PTKAI dalam hal pengangkutan batubara PT. BA

Dari Tabel di atas dapat disusun suatu alternatif – alternatif strategi berdasarkan Matriks TOWS sebagai berikut :

Strategi SO

1) Pengembangan Pasar Regional dan Nasional
2) Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (green energi) kedepan.
3) Merintis kerjasama (P*artnership*) bagi pemilik asing IUP Produksi batubara di Indonesia yang terkena wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.

Strategi WO

1) Pengembangan Infrastruktur Kereta Angkutan batubara sehingga tidak tergantung dengan PTKAI.
2) Proses penambangan yang sebagian besar masih mengandalkan pihak ke-III.
3) Pengembangan kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU dan coal benefisiasi
4) Pembenahan area proyek pengembangan batubara sehingga tidak tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll).
5) Melakukan perubahan pengembangan bisnis yang masih linier (konvensional) dengan memanfaatkan teknologi benefisiasi batubara (CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction dll).
6) Melakukan perubahan pola dan budaya kerja karyawan dari perusahaan penambangan batubara menjadi perusahaan energi.
7) Meningkatkan Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan / Unit Bisnis yang berada dibawah PTBA secara optimal untuk mendukung Operasional penambangan PTBA;

Strategi ST

Memperluas Skala diversifikasi usaha ke bisnis energi (PLTU, CBM dan benefisiasi batubara lainnya) dengan memanfaatkan cadangan batubara cukup besar, dukungan pendanaan yang besar, dan Aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.

Strategi WT

1) Mempercepat pengembangan dan pembangunan PLTU anak perusahaan PTBA untuk memanfaatkan produksi batubara PTBA secara optimal
2) Mengembangkan pola kerjasama dengan para penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA
3) Melakukan negoisasi ulang dan perbaikan kerjasama dengan PTKAI dalam hal pengangkutan batubara PT. Bukit Asam Tbk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1) Analisis Formiulasi Strategi yang dapat diuraikan pada PT. Bukit Asam Tbk bahwa perusahaan pada posisi matriks IFAS dengan nilai yang diperoleh sebesar 3.27, dimana skor ini menyatakan posisi internal PT. Bukit Asam adalah kuat dan pada matriks EFAS, dengan nilai yang diperoleh oleh PT. Bukit Asam adalah sebesar 3.00 , dimana skor ini menyatakan posisi internal PT. Bukit Asam adalah tinggi serta dalam Tabel Matriks IE , PT. Bukit Asam menempati divisi yang masuk

dalam sel I yang dapat disebut *growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri PT,. Bukit Asam Tbk dapat dikatakan berpotensi sukses, karena berpeluang berhasil mencapai portofolio bisnis di atau sekitar sel I dalam matriks IE.

2) Dalam matriks *Grand Strategy* pada sumbu X dengan menggunakan matriks *IFAS* diperoleh *score* 3.27, pada sumbu Y dengan menggunakan matriks *EFAS*, diperoleh score 3.00, sehingga matriks / grafis *Grand Strategy* diperoleh koordinat (3.27, 3) dimana terletak pada kwadran I (satu). Dalam kwadran I (satu) implikasi dari Matriks *Grand Strategi* tersebut bahwa PT.Bukit Asam, Tbk dapat menggunakan strategi utama berupa strategi diversifikasi konglomerat dimana dapat memberikan investasi yang menguntungkan dengan mengalihkan perhatian manajemen dari bisnis yang semula dengan mengakuisisi bisnis diluar bisnis inti dan strategi integrasi vertikal yang memungkinkan perusahaan mengurangi risiko dengan mengurangi ketidak pastian mengenai masukan atau akses ke pelanggan.
3) Strategi Bisnis yang dilaksanakan oleh PT. Bukit Asam Tbk yang tertuang dalam Perencanaan Strategis oleh PT. Bukit Asam sudah cukup baik dan dapat menjawab kebutuhan pencapaian tujuan perusahaan, namun belum cukup efektif yang ditandai dengan pangsa pasar yang dicapai oleh PT. Bukit Asam Tbk yang hanya sebesar 4% dari pasar batubara nasional.. Peningkatan volume penjualan yang diperoleh PT. Bukit Asam dari tahun 2009 s/d 2013 sudah belum dapat maksimal karena terdapat kesenjangan yang cukup jauh antara target dan realisasinya (Tahun 2013 = 56%) sehingga belum dapat meraih pangsa pasar yang cukup besar.

Saran – Saran

1) Perlu adanya reorganisasi pada Departemen pemasaran PT. Bukit Asam sehingga fungsi pemasaran yang ada dapat optimal dan koordinasi yang lebih kuat pada seluruh departemen sehingga perkembangan perusahaan dapat lebih terarah dan tidak tumpang tindih.
2) Untuk dapat meningkatkan pangsa pasar yang diperoleh ke depan sebaiknya Grand Strategy (Strategi Utama)yang digunakan PT. Bukit Asam Tbk adalah strategi diversifikasi vertikal dan strategi integrasi vertikal.
3) Strategi Utama yang dipergunakan PT. Bukit Asam Tbk kedepannya sebaiknya menggunakan strategi diversifikasi konglomerat, dengan mengalihkan perhatian manajemen dari bisnis yang semula dengan mengakuisisi bisnis diluar bisnis inti dan strategi integrasi vertikal dengan melakukan kontrol atas distributor, pemasok, dan / atau pesaing
4) Strategi - strategi yang dapat ditempuh oleh PT. Bukit Asam Tbk untuk melengkapi strategi utama yang telah disusun dalam perencanaan strategis perusahaan adalah sebagai berikut :
   a. Pengebangan Pasar Regional dan Nasional
   b. Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (green energy) kedepan.
   c. Merintis kerjasama (P*artnership*) bagi pemilik asing IUP Produksi batubara di Indonesia yang terkena wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.
   d. Pengembangan Infrastruktur Kereta Angkutan batubara sehingga tidak tergantung dengan PTKAI.
   e. Proses penambangan yang sebagian besar masih mengandalkan pihak ke-III.
   f. Pengembangan kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU dan *coal benefisiasi*
   g. Pembenahan area proyek pengembangan batubara sehingga tidak tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll).
   h. Melakukan perubahan pengembangan bisnis yang masih linier (konvensional) dengan memanfaatkan teknologi benefisiasi batubara (*CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction* dll).

i. Melakukan perubahan pola dan budaya kerja karyawan dari perusahaan penambangan batubara menjadi perusahaan energi.
j. Meningkatkan kinerja dan pengembangan anak perusahaan / unit bisnis yang berada dibawah PTBA secara optimal untuk mendukung Operasional penambangan PTBA;
k. Memperluas Skala diversifikasi usaha ke bisnis energi (PLTU, CBM dan benefisiasi batubara lainnya) dengan memanfaatkan cadangan batubara cukup besar, dukungan pendanaan yang besar, dan Aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.
l. Mempercepat pengembangan dan pembangunan PLTU anak perusahaan PTBA untuk memanfaatkan produksi batubara PTBA secara optimal
m. Mengembangkan pola kerjasama dengan para penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA
n. Melakukan negoisasi ulang dan perbaikan kerjasama dengan PTKAI dalam hal pengangkutan batubara PT. Bukit Asam Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

Babu John Mariadoss, Jean L. Johnson , Kelly D. Martin 2014, Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions, Department of Marketing and International Business, College of Business, Washington State University,

Badan Standarisasi Nasional, 1998, Klasifikasi Sumberdaya dan Cadangan Batubara, SNI 5014:

Basu Swastha dan Irawan, 2005, Manajemen Pemasaran Modern. Liberty, Yogyakarta. ,

Borza, Anca dan Bordean, Ovidiu. 2008 "Implementation of SWOT analysis in Romanian hotel industry".

Buchari Alma. 2007, Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa. Bandung: CV. Alfabeta.

David, Fred.R., 1999, Strategic Management, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall International, Inc

David, F.R, 2006. Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat. Doyle, Peter and John Saunders., 1995 "The Lead of Marketing Decision. "Journal of Marketing Research". Edition 22th (February). P. 54-65.

Ghada Ahmed, Ajmal Abdulsamad, Gary Gereffi, Jack Daly 2014, What Role Can Coal Play in the United States' Energi Future, Journal Article The Electricity Journal 27(3) 87-95

Gabriele Troilo, Luigi M. De Luca , Paolo Guenzi 2009, Dispersion of influence between Marketing and Sales: Its effects on superior customer value and market performance, Università L. Bocconi and SDA Bocconi School of Management, Marketing Department, Milano, Italy, Cardiff Business School, Cardiff University, Marketing and Strategi Section, Aberconway Building, Colum Drive, Cardiff, United Kingdom, Università. Bocconi and SDA Bocconi School of Management, Marketing Department, Milano, Italy.

Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan*

Perusahaan. Jakarta : Erlangga.

Haryanto, Feri, 2008 "Pemilihan Strategi Bersaing Dengan Menggunakan Analisis SWOT

Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Pasar Global dan Pengembangan Usaha Pada PT. Cifico Utama Chemical, Jakarta.

Hitt, Michael.A., Ireland, R.D, Hokisson, Robert.E.,1997, Manajemen Strategis, Edisi

Pertama, Jakarta, Penerbit Erlangga

Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002. Strategic Management and Business Policy. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall..

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2003. Concepts in Strategic Management and Business Policy: Pearson Education.

Husein Umar, 1999 Riset Strategi Organisasi Edisi Kesatu, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Jauch, lawrence R, 1993, Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan, Erlangga, Jakarta,

Kerzner, Harold, 2001, Strategic planning for project management using a project management maturity, John Wiley & Sons. All rights reserved, Canada,

Kotler Philip, 2001, Manajemen di Indonesia (Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian), terjemahan A.B Susanto, Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta

Kotler, Philip and Gary Armstrong 2010 Principles of Marketing. Thirteenth Edition. New Jersey:Pearson Education,Inc

Kotler, Philip, 2010, Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey,

Kotler, Philip 1997., Manajemen Pemasaran, Edisi Ketujuh, Jakarta, PT Prehallindo.

Kotler, Philip dan Keller. 2009. Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas Jilid Jakarta :Erlangga.

Lei Wang, Mairita Lurina, Jukka Hyytia¨inen,2014 Bio-coal market study: Macro and micro-environment of the bio-coal business in Finland, Esko Department of Forest Sciences, University of Helsinki, , Finland, 1 March

Lars Schernikau,Dr, Economics of the International Coal Trade 2010 The Renaissance of Steam Coal, HMS Bergbau AG, Germany, Springer Science+Business Media B.V.

Mc. Donald, Malcom H.B.1995, Rencana Pemasaran, Arcan, Jakarta,

Moleong, J Lexy,.2005 Metode Penelitian Kualitatif. PT Remaja Rosdakarya.Bandung,.

Porter, Michael.E.,1996 Strategi Bersaing, Edisi Kedelapan, Jakarta, Penerbit Erlangga,

Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cetakan Ke-16. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rangkuti, Freddy. 2013. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Edisi Revisi PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sofjian, Assauri 1992, Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep dan Strategi Rajawali, Jakarta,

Stanton, William, J,1986, Prinsip Pemasaran, Erlangga,

Sugiyono. 2007. "Metode Penelitian Bisnis". Bandung : CV Alfabeta.

Sugiyono, 2012, Penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.

Suratno,1999 Metodologi Penelitian, Yogyakarta: UPP. AMP. YK,

Thompson,Arthur.A., Strickland, A.J 1996., Strategic Management, Ninth Edition, Van Hoffman Press, Inc.

Warhurst and G. Bridge, 1996, Improving Environmental Performance Through Innovation: Recent Trends In Mining Industry, University of Bath, International Centre for the Environment, School of Management, Bath, UK .

Zeithaml, Valarie A., Bitner, dan Gremler., 2006 Service Marketing, 2nd edirtion. Singapore : McGraw Hill,

Zardeini, Hosein Zare. 2012, "Analisis SWOT dalam ekspor karpet *Handmade* buatan Persia".