

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PERANCANGAN MODEL BLUE OCEAN STRATEGY PADA  
PT. SAPTAINDRA SEJATI – ADARO ENERGY GROUP**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen**

Disusun oleh :  
**Tengku Shahindra**  
**NIM : 017611708**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PERANCANGAN MODEL BLUE OCEAN STRATEGY  
PADA PT. SAPTAINDRA SEJATI – ADARO ENERGY GROUP  
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan  
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia  
menerima sanksi akademik.

Jakarta, 8 Juli 2013  
Yang Menyatakan



(Tengku Shahindra)  
NIM : 017611708

### LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PERANCANGAN MODEL BLUE OCEAN STRATEGY  
PADA PT. SAPTAINDRA SEJATI – ADARO ENERGY  
GROUP

Penyusun TAPM : TENGKU SHAHINDRA  
NIM : 017611708  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Hari/Tanggal : 15 Juli 2013

Menyetujui

Pembimbing I,



**Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM**  
NIDN. 0318037803

Pembimbing II,



**Dr. Taufani C. Kurniatun, MSi**  
NIP. 196811071998022001

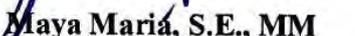
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



**Suciati, M.Sc., Ph.D**  
NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan  
Manajemen



**Maya Maria, S.E., MM**  
NIP. 197205011999032003



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : TENGKU SHAHINDRA  
NIM : 017611708  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Judul Tesis : PERANCANGAN MODEL BLUE OCEAN STRATEGY PADA  
PT. SAPTAINdra SEJATI – ADARO ENERGY GROUP

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 7 Juli 2013  
W a k t u : 13.30 s/d 15.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

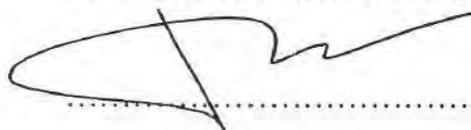
Ketua Komisi Penguji : Ir. Adi Winata, MSi.



Penguji Ahli : Dr. FX. Bambang Wiharto



Pembimbing I : Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM.



Pembimbing II : Dr. Taufani C. Kurniatun, MSi.



## ABSTRACT

### **Design of Blue Ocean Strategy Model for PT. Saptaindra Sejati – Adaro Energy Group**

**Tengku Shahindra**

**Universitas Terbuka**  
[tshahindra@yahoo.com](mailto:tshahindra@yahoo.com)

***Keywords : Blue Ocean Strategy, Coal Mining Services, Model, Strategic Management.***

This research is conducted with the aim to design a new model management strategy for mining services company or mining services industry, which is called *Blue Ocean Strategy Model*. This Model is expected to be as a solution for the problems faced by the mining services industry in 2012 - 2013, such as: bloody intense competition, decline of world price coal, emergence of coal product substitution (*Shale Gas, Coal Bed Methane/CBM*) and demand reduction for contract rate agreement for coal exploitation and overburden stripping costs.

The company studied in this research is PT. Saptaindra Sejati (SIS), along with coverage of the industry data issued within period 2010-2012. Data collection methods using primary and secondary data. Analysis for primary & secondary data using *VRIO framework Analysis, Porter's 5 Forces Model* and *PESTLE Analysis*. Meanwhile, for the strategy formulation phase analysis using the Blue Ocean Strategy tools, from principles 1 to 4, which are: *Strategy Canvas, 4 Action Framework, ERRC Grid* and *Blue Ocean Idea (BOI) Index*.

The results show that the initial proposed strategy (WO Strategies) has a gap and differ with the SIS 2013 Current Strategy. At Current Strategy used by the SIS in 2013, has indication of Red Ocean Strategy (ROS), characterized with: competition in existing markets, pursuing a strategy similar to other mining services companies as well as to differentiate the cost with the value of innovation. SIS condition when compared to the 1<sup>st</sup> Competitor of Mining services industry, showing a gap of all 8 elements, not beat any level at all. The formation of new elements curve based on the *4 Action Framework & ERRC Grid analysis*, generating additional 7 new values innovation for the company, which are: *Meeting Coordination, Communication Line, HO personnel, Total Performance-based Remuneration System, Internal Consultant and Internal Job Tender*.

Re - Formulating new Strategy as a synthesis of WO Strategies and BOS Strategy Canvas, generating 11 (eleven) items New Strategies for SIS. This strategy is verified and evaluated with BOI Index. Verification shows that 11 (eleven) item New Strategies comply with the Blue Ocean Rules in terms of *Utility, Price, Cost* and *Adoption*. Meanwhile the SIS 2013 Current Strategy only

meet *Utilities* criteria only, sometimes meet *Price* and *Costs* and do not meet at all in term of Adoption. These results demonstrate the feasibility Model New Strategy with the basic principle idea of Blue Ocean Strategy.

In conclusion, this study produces New Strategies which has differentiation with Current Strategy firm. This New Model Strategy has a hope to push out the company leaving Red Ocean Condition into the Blue Ocean Condition.

UNIVERSITAS TERBUKA

**ABSTRAK****Perancangan Model Blue Ocean Strategy Pada PT. Saptaindra Sejati –  
Adaro Energy Group****Tengku Shahindra****Universitas Terbuka**  
[tshahindra@yahoo.com](mailto:tshahindra@yahoo.com)**Kata kunci : Blue Ocean Strategy, Industri Jasa Pertambangan, Model, Strategi, Manajemen**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk merancang suatu model strategi manajemen baru yang disebut Model *Blue Ocean Strategy* pada perusahaan atau industri jasa pertambangan. Model strategi baru diharapkan menjadi solusi terhadap masalah yang dihadapi industri jasa pertambangan pada tahun 2012 dan 2013, antara lain : ketatnya kompetisi, penurunan harga batubara dunia, adanya substitusi produk batubara (*Shale Gas & Coal Bed Methane /CBM*) dan permintaan penurunan rate biaya pengupasan lapisan penutup batubara.

Perusahaan yang diteliti adalah PT. Saptaindra Sejati (SIS), beserta cakupan industrinya dengan menggunakan data-data yang dikeluarkan pada periode tahun 2010 – 2012. Metode pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Analisis data primer dan sekunder menggunakan *VRIO tools framework*, *5 Forces Model Porter*, dan *PESTLE Analysis*. Sedangkan tahap perumusan strategi *Blue Ocean* menggunakan perangkat analisis *Blue Ocean* dari prinsip 1 sampai dengan 4 yaitu : *Strategy Canvas*, *4 Action Framework*, *ERRC Grid* dan *Blue Ocean Idea (BOI) Index*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Strategi W-O awal yang dibentuk memiliki gap dengan *Current Strategy* SIS tahun 2013. Pada *Current Strategy* yang digunakan oleh SIS pada tahun 2013, memiliki sifat *Red Ocean Strategy* (ROS) dengan cirri-ciri : bersaing di pasar yang ada, melakukan strategi sama dengan perusahaan jasa pertambangan lain serta melakukan diferensiasi biaya dengan inovasi nilai. Kondisi perusahaan SIS saat dipetakan dengan kompetitor nomor 1 industri jasa pertambangan, menunjukkan gap dari semua 8 elemen, belum mencapai level setingkat dengan kompetitor nomor 1. Pembentukan kurva elemen baru berdasarkan hasil analisis, menghasilkan 7 tambahan elemen nilai baru bagi perusahaan yaitu : *Meeting Koordinasi*, *Jalur Komunikasi*, *Personil HO*, *Sistem Remunerasi berbasis kinerja total*, *Internal Consultant* dan *Internal Job Tender*.

Hasil analisis pembentukan Strategi Baru sebagai sintesis dari Strategi WO dan Strategi Kanvas BOS, menghasilkan 11 (sebelas) butir Strategi Proposal Baru bagi SIS. Strategi ini diverifikasi dengan BOI Index, menunjukkan 11 (sebelas) Strategi Baru memenuhi kaidah BOI Index dalam hal Utilitas, Harga, Biaya dan

Adopsi. Sedangkan *Current Strategy* SIS 2013 hanya memenuhi kriteria Utilitas, kadang memenuhi Harga dan Biaya serta tidak memenuhi dalam hal kriteria Adopsi. Hasil ini menunjukkan Strategi Baru memiliki kelayakan sebagai *Blue Ocean Strategy*.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini menghasilkan Model Strategi Baru yang berbeda dengan *Current Strategy* perusahaan. Model Strategi Baru ini memiliki harapan untuk mendorong keluar perusahaan SIS dari zona *Red Ocean* menuju *Blue Ocean*.

UNIVERSITAS TERBUKA

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkah, kuasa dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak baik dari lingkungan tempat bekerja, lingkungan kuliah, maupun lingkungan keluarga, sangatlah sulit untuk menyelesaikan TAPM ini.

Oleh karena itu, penulis juga ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc., PhD.
2. Kepala UPBJJ-UT, Bapak Ir. Adi Winata, M.Si.
3. Pembimbing I Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM. dan Pembimbing II Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si., yang telah bersusah payah menyediakan waktu, tenaga, pikiran maupun motivasi kepada saya dalam mengarahkan penulisan TAPM ini.
4. Penguji Ahli, Bapak Dr. Bambang Wiharto, yang telah memberikan masukan dan input berharga terhadap TAPM ini.
5. Kepala Bidang Magister Manajemen, Ibu Maya Maria, SE. MM.
6. Orang tua Penulis, Hj. Fawriza H. beserta kakak, abang maupun adik yang telah memberikan dukungan moral dan material.
7. Keluarga tercinta, Rahmi yang tetap memberikan motivasi beserta anak-anakku tersayang Syamil dan Fatih yang selalu menemani dalam penulisan TAPM ini.
8. Kepada Bp. Thoha, Bp. Dede, Bp. Edy Marlon, Bp. Faelasuf, Bp. Beny Sofyan dan rekan kerja di tim Project Productivity Improvement di Perusahaan yang telah meluangkan waktu dan membantu dalam memberikan data dan informasi berharga saat penulisan TAPM ini.

9. Untuk semua teman-teman satu kelas MM UT Jakarta dan Bogor tahun 2011 - 2013, yang tetap memberikan semangat di tengah keterbatasan yang ada.

Akhir kata, penulis berharap hanya Allah SWT. yang berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulisan TAPM ini. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, manajemen, pendidikan dan juga perusahaan tempat bekerja.

Jakarta, 20 Juni 2013

Tengku Shahindra

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

|   | Halaman   |
|---|-----------|
| Halaman Judul                           |           |
| Lembar Pernyataan Orisinalitas .....    | i         |
| Lembar Persetujuan .....                | ii        |
| Lembar Pengesahan .....                 | iii       |
| Abstract (English).....                 | iv        |
| Abstrak (Indonesia) .....               | vi        |
| Kata Pengantar .....                    | viii      |
| Daftar Isi .....                        | x         |
| Daftar Gambar .....                     | xiii      |
| Daftar Tabel .....                      | xiv       |
| Daftar Lampiran .....                   | xv        |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....         | <b>1</b>  |
| A. Latar Belakang .....                 | 1         |
| B. Perumusan Masalah .....              | 5         |
| C. Tujuan Penelitian .....              | 7         |
| D. Manfaat Penelitian .....             | 7         |
| E. Ruang Lingkup Pembahasan .....       | 8         |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....   | <b>9</b>  |
| A. Kajian Teori .....                   | 9         |
| 1. Pengertian Strategi .....            | 9         |
| 2. Pengertian Manajemen Strategik ..... | 10        |
| 3. Strategi Blue Ocean .....            | 11        |
| B. Penelitian Terdahulu .....           | 18        |
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> ..... | <b>19</b> |
| A. Disain Penelitian .....              | 19        |
| B. Obyek dan Waktu Penelitian .....     | 19        |
| C. Metode Pengumpulan Data .....        | 20        |
| 1. Jenis Data .....                     | 20        |

## DAFTAR ISI

|   | Halaman   |
|---|-----------|
| 2. Teknik Pengumpulan Data .....                      | 21        |
| D. Metode Analisis Data .....                         | 22        |
| 1. Analisis Data .....                                | 22        |
| 2. Keabsahan Data .....                               | 23        |
| 3. Perangkat Analisis Blue Ocean Strategy .....       | 24        |
| E. Kerangka Kerja Analisis Penelitian .....           | 29        |
| <b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....             | <b>32</b> |
| A. Gambaran Umum Profil Usaha Jasa Pertambangan ..... | 28        |
| 1. Usaha Jasa Pertambangan .....                      | 32        |
| 2. Perusahaan Besar Jasa Pertambangan .....           | 33        |
| B. Gambaran Umum Perusahaan .....                     | 34        |
| 1. Sejarah dan Profil Perusahaan .....                | 34        |
| 2. Proses Bisnis Jasa Pertambangan .....              | 38        |
| 3. Penghargaan Yang Diraih .....                      | 40        |
| 4. Visi Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan .....         | 41        |
| C. Formulasi Strategi Blue Ocean .....                | 43        |
| 1. Pengumpulan Data .....                             | 43        |
| 2. Kondisi Eksternal Perusahaan .....                 | 43        |
| 3. Kondisi Internal Perusahaan .....                  | 50        |
| 4. Analisis Kondisi Eksternal Perusahaan .....        | 57        |
| 5. Analisis Kondisi Internal Perusahaan .....         | 67        |
| 6. Strategi TOWS .....                                | 75        |
| 7. Analisis Gap – Proposed vs Current .....           | 81        |
| 8. Reformulasi Strategi .....                         | 83        |
| 9. Strategi Kanvas .....                              | 84        |
| 10. Four Action Framework .....                       | 90        |
| 11. ERRC Grid .....                                   | 96        |
| 12. Strategi Kanvas Baru .....                        | 97        |
| 13. New Proposed Strategy .....                       | 105       |

## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| 14. BOI Index .....                    | 105     |
| <b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN</b> ..... | 112     |
| A. Simpulan .....                      | 112     |
| B. Saran .....                         | 113     |
| DAFTAR PUSTAKA .....                   | 124     |
| LAMPIRAN .....                         | 127     |

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1.1 Kontribusi Jasa Pertambangan terhadap Total Produksi Batubara .....                                    | 1   |
| Gambar 1.2 Harga Thermal Coal Price .....   | 2   |
| Gambar 1.3 Produksi Gas di Amerika untuk Listrik .....  | 4   |
| Gambar 1.4 Corporate Strategy Milestone SIS 2010 – 2015 .....   | 5   |
| Gambar 2.1 Red Ocean Vs Blue Ocean .....  | 12  |
| Gambar 2.2 Pembentukan Inovasi Nilai .....  | 13  |
| Gambar 3.1 Strategy Canvas pada BOS .....   | 25  |
| Gambar 3.2 Kerangka Kerja Four Action Framework pada BOS .....  | 26  |
| Gambar 3.3 ERRC Grid pada BOS .....   | 27  |
| Gambar 3.4 Kerangka Analisis kerja Formulasi BOS .....  | 29  |
| Gambar 4.1 Proyek Pertambangan SIS (sampai dengan tahun 2012) ....  | 37  |
| Gambar 4.2 Aktifitas Bisnis Pertambangan secara lengkap.....  | 38  |
| Gambar 4.3 Proses Bisnis Land Clearing, Drilling & Blasting , Overburden Removal, dan Rehabilitasi .....          | 39  |
| Gambar 4.4 Proses Bisnis Coal Mining dan Coal Transport .....   | 39  |
| Gambar 4.5 Proses Bisnis Coal Crushing dan Coal Barging .....   | 39  |
| Gambar 4.6 Model 5 Forces Porter untuk Analisis Lingkungan Bisnis ...   | 58  |
| Gambar 4.7 Model 5 Forces Porter untuk Analisis Lingkungan Eksternal SIS .....                                    | 61  |
| Gambar 4.7 Grafik Kartesius SWOT Matrix .....   | 79  |
| Gambar 4.8 Grafis Strategi Kanvas SIS dengan kompetitor no 1 .....  | 88  |
| Gambar 4.9 Grafis Strategi Kanvas Baru untuk SIS dibandingkan dengan Kompetitor No 1 (Biru) dan SIS (Merah) ..... | 99  |
| Gambar 4.10 Proses penyusunan <i>New Proposed Strategy</i> .....  | 105 |

**DAFTAR TABEL**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Pilihan strategi ROS dan BOS .....   | 14      |
| Tabel 2.2 Enam Prinsip BOS .....   | 15      |
| Tabel 4.1 Pangsa Pasar Perusahaan Jasa Pertambangan .....  | 34      |
| Tabel 4.2 Data Kondisi Eksternal perusahaan SIS .....  | 45      |
| Tabel 4.3 Data Kondisi Internal perusahaan SIS .....   | 50      |
| Tabel 4.4 Hasil Analisis Threat (T) pada kondisi eksternal SIS .....   | 64      |
| Tabel 4.5 Hasil Analisis Opportunity (O) pada kondisi eksternal SIS ...  | 65      |
| Tabel 4.6 Analisis Threat – Opportunity (T-O) pada kondisi eksternal<br>SIS melalui 5 Forces Model Porter & PESTLE Analysis..... | 66      |
| Tabel 4.7 Hasil pengujian VRIO Framework analysis untuk kondisi<br>internal SIS .....  | 70      |
| Tabel 4.8 VRIO analisis kompilasi kondisi internal .....   | 72      |
| Tabel 4.9 Hasil Analisis WS Kondisi SIS berdasarkan VRIO Analisis....  | 74      |
| Tabel 4.10 Item Strength-Weaknesses dengan pembobotan dan rating<br>skor .....   | 76      |
| Tabel 4.11 Item Opportunity-Threat dengan pembobotan dan rating<br>skor .....  | 78      |
| Tabel 4.12 Sintesis hubungan kekuatan relatif strategi W-O .....   | 80      |
| Tabel 4.13 Komparasi strategi Proposed ( P ) dengan Current<br>Strategy ( C ) .....  | 81      |
| Tabel 4.14 ERRC Grid untuk perusahaan .....  | 96      |
| Tabel 4.15 Sintesis Strategi W-O dengan Blue Ocean Idea .....  | 106     |
| Tabel 4.16 Hasil BOI Index antara Current Strategy dengan New<br>Proposed Strategy untuk SIS .....                               | 110     |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1. Relasi Matrix TOWS.....                              | 127     |
| Lampiran 2. Corporate Strategy SIS 2013 .....                    | 131     |
| Lampiran 3. Kuesioner Elemen Nilai SIS vs Kompetitor Utama ..... | 132     |
| Lampiran 4. Daftar Pertanyaan Interview Kualitatif .....         | 134     |
| Lampiran 5. Hasil Kuesioner Elemen Nilai .....                   | 135     |
| Lampiran 6. Profil Responden .....                               | 136     |
| Lampiran 7. Daftar pertanyaan BOI Index .....                    | 138     |
| Lampiran 8. Hasil Pertanyaan BOI (Blue Ocean Idea) Index .....   | 139     |
| Lampiran 9. Transkrip Interview .....                            | 140     |

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Dalam industri batubara nasional, industri jasa pertambangan khususnya jasa pertambangan batubara memiliki peranan penting. Kontribusi jasa pertambangan yang pada tahun 2007 mencapai 76%, meningkat menjadi 89% pada tahun 2010 (Aspindo, 2011). Dalam hal ini, PT Saptaindra Sejati (selanjutnya disebut SIS), sebagai perusahaan jasa pertambangan hanya memiliki pangsa pasar 6.3% atau peringkat ke 3 dari total perusahaan jasa pertambangan di Indonesia (Aspindo-Petromindo, 2011).



Gambar 1.1 Kontribusi Jasa Pertambangan terhadap Total Produksi Batubara

SIS memiliki Visi yang dicanangkan sejak tahun 2010 yaitu : *Aiming to better than the best mining services to create balanced stakeholder values* atau *Menjadi perusahaan jasa pertambangan yang lebih baik daripada perusahaan jasa pertambangan terbaik untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan*, sehingga posisi no 3 sesuai data Aspindo belum optimal terhadap Visi SIS sendiri.

Belum optimalnya posisi SIS dalam industri jasa pertambangan dapat mengancam eksistensi SIS di industri jasa pertambangan. Kelemahan tersebut bisa diambil alih kompetitor atau industri jasa pertambangan lain yang mampu menggunakan strategi lebih baik dan inovatif.

Di sisi makro ekonomi, industri batubara nasional dan internasional (Shann Edd, 2012) sempat mengalami *booming* pada periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2011, yaitu dengan adanya kenaikan harga batubara yang cukup tinggi berdasarkan laporan Global Business Report (2012). Namun setelah terjadinya krisis di Eropa tahun 2011, pelemahan ekonomi dan perlambatan manufaktur global tahun 2012, terjadi penurunan harga batubara yang cukup signifikan. Penurunan harga batubara thermal terjadi dari sekitar 124 USD/mt (Jan 2012) menjadi sekitar 84 USD/mt (Okt 2012), berdasarkan Index harga dari IndexMundi. Turunnya harga ini menyebabkan terjadinya kehilangan pendapatan cukup besar bagi produsen batubara.



Gambar 1.2 Harga Thermal Coal Price (source : IndexMundi.com)

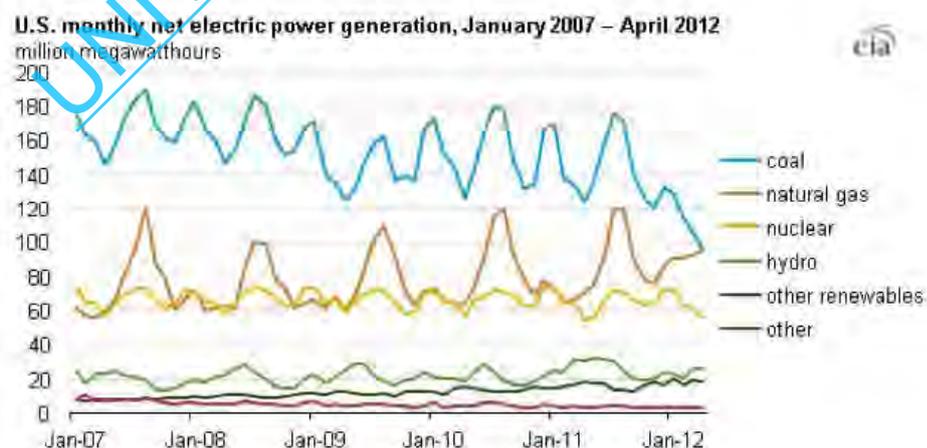
Kondisi ini memaksa produsen dan pemilik kuasa pertambangan batubara, mengurangi pasokan batubaranya karena penurunan harga batubara dan juga melemahnya permintaan batubara akibat dampak krisis di Eropa sejak tahun 2011. Dengan turunnya harga batubara, maka produsen batubara meminta kepada kontraktor jasa pertambangan untuk menurunkan biaya (*rate*) pengupasan lapisan penutup batubara maupun pengantaran transportasi batubara, agar produsen batubara dapat menurunkan ongkos produksi batubara. Keadaan ini menyebabkan perusahaan jasa pertambangan melakukan langkah efisiensi besar-besaran (Jurnal Nasional, 2012) dalam mengupayakan terjadinya peningkatan nilai dengan tetap menerapkan biaya terendah bagi pelanggan atau produsen batubara.

Karena banyaknya perusahaan yang menggunakan strategi sama dalam menghadapi situasi tersebut, maka dalam istilah manajemen strategik, perusahaan jasa pertambangan berada pada kondisi *Red Ocean* atau Samudera Merah. Hampir semua perusahaan pertambangan melakukan strategi konvensional seperti reduksi biaya besar-besaran dengan mengurangi biaya produksi antara lain : pengurangan belanja modal, pengurangan karyawan. Di Kalimantan Timur, menurut harian Analisis Daily (2012), sekitar 45 perusahaan batubara baik produsen maupun jasa pertambangan sudah mulai melakukan pengurangan karyawan.

Selain itu, ada kondisi eksternal lain yang cukup menekan harga batubara, yaitu penemuan sumber energi yang lebih murah daripada batubara berupa *Shale Gas* atau Gas Serpih. Amerika telah mengembangkan Gas Serpih yaitu sumber energi yang terletak di formasi batu-batuan di bawah lapisan kulit bumi dengan teknologi *Hydro Fracturing* sejak tahun 1980. Hal ini mengancam penggunaan batubara sebagai sumber energi murah per BTU (*british thermal unit*) dimana Gas Serpih memiliki harga per milion BTU jauh lebih murah dibandingkan batubara,

yaitu USD 2 per *Million BTU* dibandingkan batubara dengan harga 4 USD per *million BTU*. Karena efisiensi substitusi energi ini, Amerika mendapatkan keuntungan dengan pengalihan batubara ke Gas Serpih. Berdasarkan Laporan PwC (2012), pemakaian Gas Serpih telah meningkatkan produktifitas industri kimia Amerika sampai 33% dalam 5 tahun terakhir.

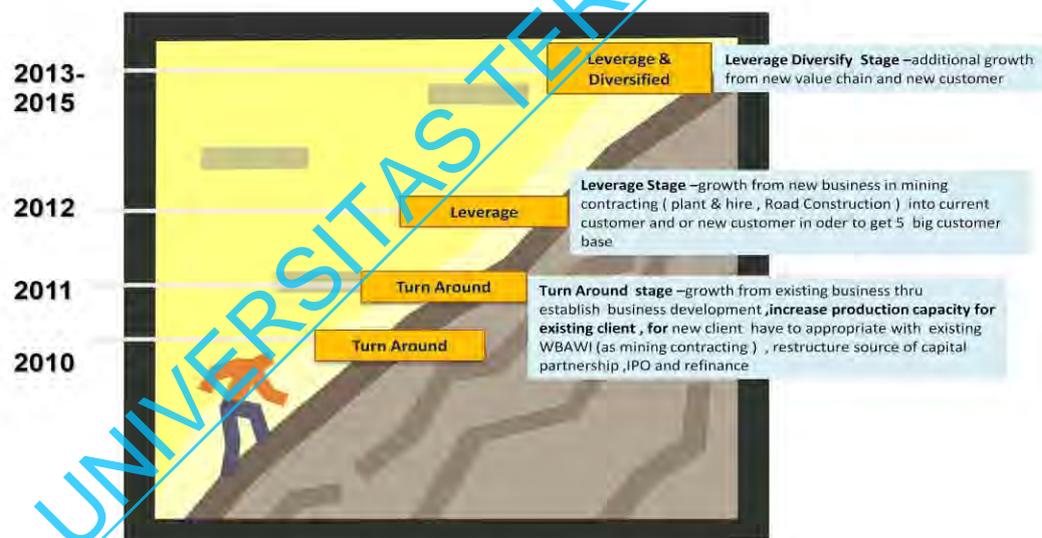
Untuk pertama kalinya pada tahun 2012 sejak tahun 2007, konsumsi gas di Amerika telah menyamai konsumsi batubara sebagai energi pembangkit listrik. Hal ini merupakan tekanan cukup kuat bagi industri batubara di Amerika. Porter (1980) menyebutkan bahwa dalam industri baik lokal maupun internasional, kompetisi secara alami ada dalam lima tekanan kompetitif (*Five Forces*), yaitu *threat of new entrants, threat of substitute product, bargaining power of supplier, bargaining power of buyers dan rivalry among the existing competitor*. Dalam model Porter (1996), kondisi tersebut merupakan ancaman bagi industri batubara karena adanya produk pengganti (substitusi) energi lebih murah untuk pembangkit listrik.



Gambar 1.3 Produksi Gas di Amerika untuk Listrik (sumber EIA Gov USA 2012)

Atas dasar demikian, SIS sebagai pelaku usaha jasa pertambangan, perlu melakukan formulasi strategi yang lebih inovatif sesuai kondisi internal maupun eksternal yang bisa mempengaruhi kondisi perusahaan tahun 2013 dan seterusnya, terutama agar tetap dapat mewujudkan Visinya.

Selain itu, dalam setiap pembuatan formulasi strategi SIS, masih menggunakan analisis SWOT (*Strength – Weakness – Opportunity – Threat*) untuk menghadapi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Merujuk pada *Milestone Strategy* SIS 2013-2015, SIS diharapkan mampu berada pada tahap *Leverage Diversity Stage*, yang tentunya membutuhkan strategi yang tepat dalam mewujudkan tahap tersebut.



Gambar 1.4 Corporate Strategy Milestone SIS 2010 – 2015

## B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, maka beberapa masalah yang diperoleh SIS antara lain :

1. Masih belum optimalnya posisi SIS dalam persaingan industri jasa pertambangan batu bara, sehingga perlu terobosan strategi baru yang mampu mengangkat posisi SIS.
2. Terjadinya permintaan penurunan *rate* terhadap ongkos pengupasan maupun pengangkutan batubara sehingga mengurangi margin keuntungan jasa pertambangan, terutama SIS.
3. Tekanan produk substitusi yaitu *Shale Gas* yang berpotensi mengganti batubara di pembangkit listrik.
4. Perilaku umum industri jasa pertambangan antara lain mengurangi sumberdaya, menutup project site serta program reduksi lainnya yang umum dilakukan oleh pelaku industri jasa pertambangan.

Berdasarkan hal tersebut, perlu dibuat suatu strategi baru yang inovatif, lepas dari strategi umum yang dilakukan oleh perusahaan sejenis, yang bisa menawarkan solusi bagi permasalahan yang dihadapi oleh SIS. Strategi yang dimaksud adalah strategi *Blue Ocean*.

Untuk itu perlu dilakukan perumusan strategi baru yang bersifat *Blue Ocean* dengan tahapan sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data kondisi internal eksternal perusahaan
2. Mengumpulkan dan mengkategorisasi data kondisi internal-eksternal perusahaan
3. Menganalisis data kondisi internal eksternal perusahaan
4. Membandingkan hasil analisis kondisi internal eksternal perusahaan dengan hasil analisis yang sudah ada.

5. Menyusun reformulasi strategi baru terhadap hasil analisis kondisi internal-eksternal perusahaan sesuai prinsip *Blue Ocean*.
6. Membandingkan reformulasi strategi baru dengan strategi sekarang

### C. TUJUAN PENELITIAN

Atas dasar latar belakang tersebut, maka dilakukan kegiatan penelitian dengan tujuan untuk merancang dan mengkaji suatu pendekatan baru dalam manajemen strategik yaitu Model *Blue Ocean Strategy* pada PT. Saptaindra Sejati (Adaro Energy Group, Tbk) sebagai bentuk solusi terhadap masalah yang telah dikemukakan di atas.

### D. MANFAAT PENELITIAN

Kegiatan penelitian ini bertujuan untuk merancang model *Blue Ocean Strategy* pada PT. Saptaindra Sejati yang bertujuan memberikan arahan strategis bagi Manajemen Perusahaan antara lain :

Bagi *Top Management (Board of Director)*, yaitu :

1. Sebagai bahan referensi dalam perencanaan strategis PT. Saptaindra Sejati.
2. Memberikan pilihan strategi baru yang bersifat *Blue Ocean*, dalam industri jasa pertambangan khususnya PT. Saptaindra Sejati, yang diharapkan bisa mendukung efisiensi dan efektifitas strategi manajemen perusahaan dalam mewujudkan visi maupun misinya

Bagi *Middle Management (General Manager – Supervisor)*, yaitu :

1. Memberikan ‘jembatan’ komunikasi antara *Strategic Level* dengan *Operational Level* melalui penerapan *Blue Ocean Strategy*.
2. Mendukung penterjemahan secara luas antara strategi sampai tingkat implementasi operasional.

Bagi *Operational Level (Foreman – Staff - Operator)*, yaitu :

1. Mengetahui apa yang menjadi tujuan bagi perusahaan dan strategi apa yang mesti dijalankan.
2. Mengetahui apa yang bisa dikerjakan dalam level operasional guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

#### **E. RUANG LINGKUP PEMBAHASAN**

Penulisan TAPM ini dibatasi dalam ruang lingkup pembahasan sebagai berikut :

1. Strategi *Blue Ocean* yang dirancang hanya sampai pada rangkaian strategi yang dinilai sudah memenuhi BOI (prinsip satu sampai empat) dan tidak sampai pada implementasi / eksekusi strategi (prinsip kelima dan keenam *Blue Ocean Strategy*)
2. Perusahaan yang diteliti adalah PT Saptaindra Sejati (SIS) beserta cakupan industrinya dengan menggunakan data – data yang dikeluarkan pada periode tahun 2010 - 2012

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. Pengertian Strategi

Porter (1996) mendefinisikan strategi adalah formula yang secara umum mengacu kepada bagaimana bisnis akan bersaing, apa tujuan yang harus dicapai, dan apa kebijakan-kebijakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Pokok utama dari formula strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan ke lingkungannya. Sehingga pada dasarnya perlu ada strategi yang baik agar perusahaan bisa mencapai tujuannya.

Ada tiga strategi generik menurut Porter (1980) yang mengimplikasikan berbagai susunan, penataan organisasi, prosedur dan sistem. Strategi tersebut adalah :

a. Strategi Keunggulan Biaya Keseluruhan

Adalah strategi dimana perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang terendah, sehingga bisa memberikan penawaran jasa atau produk paling rendah.

b. Strategi Differensiasi

Adalah strategi dimana perusahaan fokus pada pencapaian kinerja yang unggul di area yang paling dianggap penting oleh sebagian pasar. Strategi differensiasi memerlukan koordinasi kuat fungsi penelitian pengembangan (litbang) dan pemasaran, fleksibilitas produk atau jasa, kompatibilitas dan disain teknis yang lebih baik.

c. Strategi Fokus

Adalah strategi dimana perusahaan fokus diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit. Strategi ini menempatkan perusahaan memahami betul kebutuhan pada segmen tersebut dan terus mengejar faktor yang dibutuhkan dalam segmen pasar tersebut.

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) ada tiga ciri-ciri strategi yang baik, yaitu:

- a. *Fokus*. Kurva nilai perusahaan harus menunjukkan dengan jelas fokus strateginya, tidak menyebar ke mana-mana.
- b. *Divergensi /gerak menjauh*. Strategi perusahaan hendaknya tidak dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, yang menyebabkan strategi itu kehilangan keunikannya.
- c. *Motto* yang memikat. Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Motto yang baik tidak hanya menyampaikan pesan dengan jelas tapi juga jujur.

Kim dan Mauborgne (2005) menyayangkan fenomena yang biasa dilakukan pelaku industri, yang umumnya bersifat reaktif, pengikut (*follower*) atau mengikuti kecenderungan pelaku industri lain. Seharusnya pelaku industri menciptakan kondisi bisnis yang baru, yaitu kondisi yang bersifat *Blue Ocean* dalam situasi tersebut.

## 2. Pengertian Manajemen Strategik

Ilmu manajemen memiliki perkembangan pesat sesuai dengan kemajuan jaman. Menurut David (2006), manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk

memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan melalui manajemen strategik, menurut David (2006) perusahaan perlu melalui tahapan-tahapan proses manajemen strategic sebagai berikut :

a. Formulasi Strategi

Adalah tahap dimana perusahaan mengembangkan Visi dan Misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif pilihan strategi dan memilih strategi yang akan dilaksanakan.

b. Implementasi Strategi

Adalah tahap dimana perusahaan menetapkan tujuan dan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga formulasi strategi di atas dapat dijalankan.

c. Evaluasi Strategi

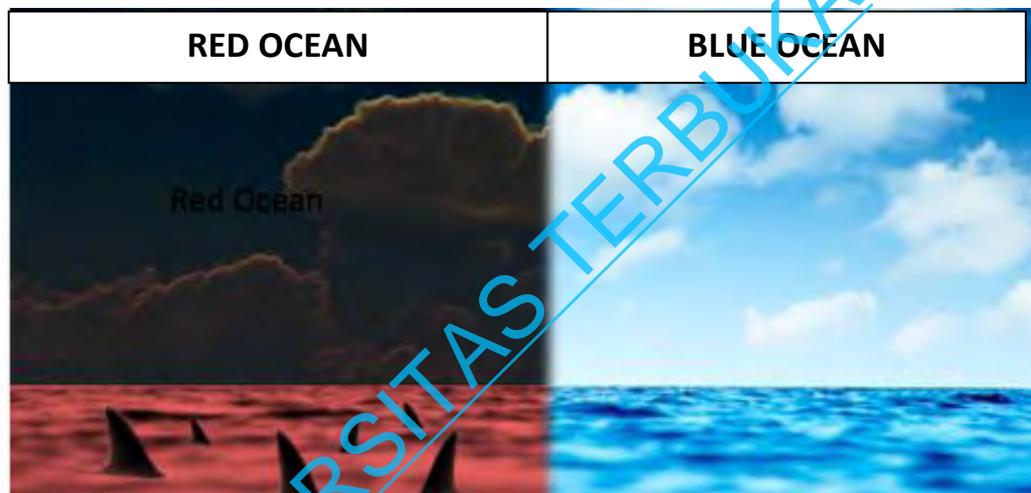
Merupakan tahap final dari manajemen strategik dimana perusahaan melakukan evaluasi, *monitoring* untuk mendapatkan informasi mengenai implementasi strategi yang dijalankan secara periodik.

### 3. Strategi Blue Ocean

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah tentang *Blue Ocean Strategy*, selanjutnya disebut BOS, yang dikemukakan oleh Kim dan Mauborgne (2005). Ada tiga bagian yang akan digunakan sebagai landasan kajian :

### a. Blue Ocean vs Red Ocean

Menurut Kim dan Mauborgne (2005), strategi Samudera Biru atau *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah suatu terobosan untuk keluar dari kondisi samudera merah (*Red Ocean Strategy*, selanjutnya disebut ROS). ROS sendiri merupakan sebutan untuk “Strategi Konvensional” dimana sebagian besar perusahaan berkuat di daerah tersebut yang disebut kompetisi.



Gambar 2.1. Red Ocean vs Blue Ocean

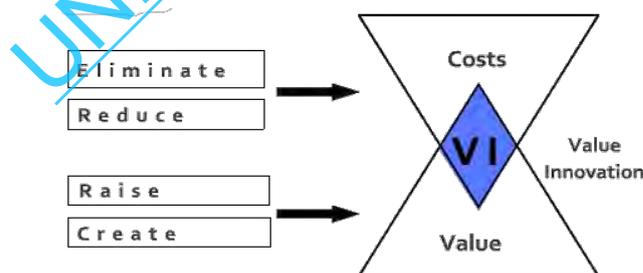
Dalam ROS, batasan-batasan bisnis jelas diidentifikasi, ruang bisnis padat, prospek keuntungan dan pertumbuhan terbatas. Sebaliknya, BOS didefinisikan sebagai ruang baru di mana batas pasar dan struktur industri tidak diberikan dan dapat direkonstruksi. Dalam BOS, kompetisi tidak relevan karena aturan permainan belum ditetapkan. Ini adalah pandangan baru dari strategi sebelumnya dimana strategi sebelumnya termasuk dalam ROS.

Dasar membuat BOS adalah adanya Inovasi Nilai. Inovasi Nilai terjadi jika perusahaan mampu memadukan inovasi dengan manfaat, harga dan biaya. Inovasi

Nilai pada BOS adalah menciptakan tindakan organisasi yang secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri.

Nilai pembeli atau pengguna ditingkatkan dengan menambahkan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Dengan demikian, biaya berkurang jauh ketika skala ekonomis terjadi dengan volume produksi atau penjualan yang tinggi sebagai akibat keunggulan nilai-nilai yang diberikan. Sesuai definisi Porter (1996) mendefinisikan dua ukuran untuk menjadi produktif yaitu : *Efektifitas Operasional* dan *Posisi Strategis*, dimana *Efektifitas Operasional* adalah bagaimana menjalankan operasional efisien dibandingkan kompetitor sedangkan *Posisi Strategis* adalah bagaimana melaksanakan suatu differensiasi aktifitas perusahaan atau menjalankan aktifitas yang sama secara berbeda untuk menghasilkan nilai lebih baik.

Dalam bentuk skematik, model Inovasi Nilai atau *Value Innovation* digambarkan sebagai berikut dibawah.



Gambar 2.2 Pembentukan Inovasi Nilai

Inovasi Nilai dalam BOS tidak sama dengan inovasi teknologi. Inovasi nilai menolak dogma yang paling umum digunakan dalam strategi berbasis kompetisi yaitu : dilema atau pertukaran (*tradeoff*) nilai – biaya, sebagai bentuk

konsekuensi suatu penerapan inovasi. Di situ, strategi dilihat sebagai pembuat pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah. Sebaliknya, BOS menjadikan **perusahaan mengejar diferensiasi dengan biaya rendah secara bersamaan atau simultan**, atau dengan kata lain mendapatkan biaya rendah sekaligus memperoleh nilai.

Berikut adalah perbedaan antara strategi pada ROS dan BOS dalam bentuk tabel.

Tabel 2.1 Pilihan strategi ROS dan BOS

| Red Ocean Strategy (ROS)   | Blue Ocean Strategy (BOS)  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bersaing pada ruang pasar yang sudah ada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Memenangkan kompetisi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menjadikan kompetisi tidak relevan</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengeksploitasi permintaan yang ada</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan atau menangkap permintaan baru</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Memilih antara dilema nilai – biaya (<i>Value – cost trade off</i>)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mendobrak pertukaran antara nilai – biaya</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi <b>atau</b> biaya rendah</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi <b>dan</b> biaya rendah</li> </ul> |

#### b. Prinsip Blue Ocean Strategy

BOS memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan penerapan dan pelaksanaannya. Setiap strategi pasti melibatkan peluang dan resiko di dalamnya, begitu juga dengan BOS. Pada keenam prinsip BOS tersebut juga terdapat resiko – resiko yang akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Empat prinsip pertama

merupakan pemandu keberhasilan dalam merumuskan BOS, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu ketika BOS yang efektif dieksekusi.

*Tabel 2.2 Enam Prinsip BOS*

| <b>Prinsip Perumusan</b>                       | <b>Faktor Resiko yang ditangani</b> |
|--|-------------------------------------|
| 1. Merekonstruksikan batasan – batasan pasar   | Resiko Pencarian                    |
| 2. Fokus pada gambaran besar, bukan angka      | Resiko Perencanaan                  |
| 3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada    | Resiko Skala                        |
| 4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat  | Resiko Model Bisnis                 |
| <b>Prinsip Eksekusi Pelaksanaan</b>            | <b>Faktor Resiko yang ditangani</b> |
| 5. Mengatasi hambatan-hambatan organisasi      | Resiko Organisasi                   |
| 6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi | Resiko Manajemen                    |

Berikut penjelasan dari masing – masing prinsip *Blue Ocean Strategy* :

1. *Merekonstruksikan batasan – batasan pasar*

Prinsip mengidentifikasi jalan yang ditempuh secara sistematis untuk menciptakan ruang pasar dimana belum ada pesaingnya dalam berbagai domain industri. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil risiko pencarian (*search risk*). Prinsip ini mencermati enam batasan konvensional tentang persaingan guna membuka samudra biru yang penting secara bisnis (industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, tawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional – emosional industri, dan waktu).

2. *Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka*

Yaitu merancang proses perencanaan strategi perusahaan untuk bergerak melampaui perbaikan statistik menuju inovasi nilai. Prinsip ini dapat memberikan alternatif (melalui empat tahap didalamnya) bagi proses

perencanaan strategi yang sudah ada, yang sering dikritik sebagai praktik pengolahan – angka dan menjadikan perusahaan pada upaya menghasilkan perubahan statistik. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko perencanaan (*plan risk*).

3. *Menjangkau melampaui permintaan yang ada*

Prinsip memaksimalkan ukuran Samudra Biru. Prinsip ini menentang praktik konvensional yang membidik segmentasi lebih tajam guna memenuhi preferensi pelanggan yang sudah ada. Sebaliknya, prinsip ini justru menunjukkan cara mengagregasikan (mengumpulkan) permintaan. Dengan fokus pada pemanfaatan kesamaan yang kuat diantara non pelanggan demi memaksimalkan ukuran dari samudra biru yang telah diciptakan serta jumlah permintaan yang tumbuh. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko skala (*scale risk*).

4. *Melakukan rangkaian strategis dengan tepat*

Prinsip strategi yang dibangun merupakan sebuah model bisnis lestari yang mampu meraih laba dari samudra biru yang sedang diciptakan perusahaan, bukan hanya memberikan lompatan nilai bagi khalayak pembeli. Strategi yang tepat mengikuti rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian yang benar (*4 hurdles to execution*). Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko model bisnis (*business model risk*).

5. *Mengatasi hambatan – hambatan utama dalam organisasi*

Disini maksudnya adalah bagaimana kepemimpinan yang bersifat *tipping point* dapat memobilisasi organisasi untuk mengatasi hambatan – hambatan utamanya (*organization risk*) ketika eksekusi BOS. Empat

hambatan yang akan diatasi itu antara lain : hambatan kognitif, hambatan sumber daya manusia, hambatan motivasi, dan hambatan politis.

6. *Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi*

Merupakan prinsip mengintegrasikan eksekusi ke dalam penyusunan strategi, sehingga dapat memotivasi orang untuk bertindak menurut dan melaksanakan BOS secara berkesinambungan dalam organisasi. Prinsip ini juga memperkenalkan proses yang adil (*fair process*) guna memfasilitasi eksekusi secara kerjasama sukarela. Oleh karena itu prinsip BOS dapat memperkecil resiko manajemen (*management risk*) yang lekat dengan sikap dan perilaku orang dan cocok digunakan pada situasi di SIS sekarang ini.

Strategi keluar dari *Red Ocean* perlu dijalankan bagi perusahaan agar bisa keluar dari permasalahan tersebut. Strategi yang oleh Kim & Mauborgne disebut *Blue Ocean Strategy* (disingkat BOS) atau Strategi Samudera Biru merupakan alternatif maupun solusi terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan jasa pertambangan, khususnya SIS.

BOS menggunakan langkah strategis yang menjadi unit analisis untuk menciptakan perusahaan berkinerja tinggi yang lestari. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) langkah strategis adalah seperangkat tindakan dan keputusan manajerial yang turut membuat penawaran (produk / jasa) bisnis unggulan serta bersifat menciptakan pasar atau peluang baru. Bukan suatu ukuran industri atau bentuk perusahaan yang dijadikan unit analisis dalam formulasi BOS.

## B. PENELITIAN TERDAHULU

Strategi BOS yang diaplikasikan dengan tepat mampu memberikan keunggulan bagi perusahaan ditengah ketatnya kompetisi. Southwest Airlines, mampu keluar dari kondisi samudera merah maskapai penerbangan, menuju samudera biru dengan memberikan keunggulan pada kecepatan, fleksibilitas keberangkatan dan skala ekonomis seperti halnya kendaraan mobil melalui penerapan Strategi BOS (Kim, Mauborgne, 2005).

Zhao (2010), menyatakan aplikasi *Blue Ocean Strategy* dapat diterapkan pada industri Mobile Telecom China, dengan menerapkan layanan “Mobile Internet Supplier” sebagai elemen nilai baru yang perlu diciptakan untuk meraih pelanggan dan mengeliminasi kompetisi.

UNIVERSITAS TERBUKA

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

#### **A. DISAIN PENELITIAN**

Penelitian TAPM yang akan dilakukan ini merupakan TAPM yang berjenis rancangan strategik. TAPM ini diarahkan untuk sampai pada suatu rancangan keputusan strategi manajerial dalam perusahaan yang ditunjang oleh analisis dan argumentasi yang jelas serta logis. Keputusan strategi manajerial dalam TAPM ini dalam cakupan *Strategic Business* yang bersifat *Blue Ocean Strategy*. Dengan begitu pendekatan yang digunakan penelitian ini untuk menggali data informasi di lapangan adalah pendekatan dan penelitian kualitatif.

#### **B. OBYEK DAN WAKTU PENELITIAN**

Obyek penelitian ini nantinya adalah PT. Saptaindra Sejati, anak perusahaan Adaro Energy Group, yang berkantor pusat di Jakarta. Pemilihan obyek penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan pertimbangan kemampuan tenaga, biaya, sumberdaya, dan waktu yang dimiliki oleh penulis. Selain itu pemahaman yang dimiliki penulis mengenai kondisi internal perusahaan beserta industrinya dapat mempermudah kedalaman analisis dan ketepatan rekomendasi yang dihasilkan.

Waktu penelitian akan dilakukan mulai minggu pertama Desember 2012 sampai bulan ke tiga Maret 2013. Setelah itu dilanjutkan dengan proses penulisan TAPM.

## C. METODE PENGUMPULAN DATA

### 1. Jenis Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. *Data Primer*

Data primer diperoleh dari hasil wawancara informal terhadap pihak – pihak kunci (*Key Person*) atau para ahli di dalam SIS itu sendiri (internal perusahaan) dan dari luar (eksternal). Wawancara informal tersebut berisi sejumlah pertanyaan dan pernyataan yang dibutuhkan dalam menganalisis data. Pemilihan responden kunci dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan mempertimbangkan faktor :

- 1) Pemahaman mengenai strategi yang dijalankan oleh perusahaan.
- 2) Pemahaman mengenai kondisi perusahaan SIS.
- 3) Pemahaman mengenai kondisi eksternal perusahaan SIS.
- 4) Pemahaman mengenai kompetitor utama perusahaan SIS.
- 5) Pemahaman mengenai industri jasa pertambangan dan telah bekerja di lingkungan pertambangan minimal 5 tahun.

#### b. *Data sekunder*

Data sekunder diperoleh dari data – data internal / dokumentasi perusahaan PT Saptaindra Sejati, *Yearly Planning Cycle Strategic Management* SIS, situs resmi Adaro Energy Group dan *Blue Ocean Strategy*. Selain itu digunakan juga data pendukung lainnya yaitu artikel, laporan penelitian, buku, dan sumber – sumber dari internet yang berkaitan dengan topik penelitian.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk proses pengumpulan data di dalam penelitian kualitatif ini adalah dengan proses triangulasi :

### a. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengungkapkan data atau informasi tentang kondisi internal atau eksternal perusahaan maupun juga terhadap pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara. Jenis wawancara yang dilakukan menerapkan metode semi-terstruktur, berdasarkan panduan tertentu yang sudah disusun sebelumnya. Panduan dalam wawancara antara lain adalah pemilihan responden untuk diwawancara dipilih secara sengaja (*purposive*) dan juga pokok atau yang ditanyakan telah ditentukan sebelumnya.

### b. Dokumentasi

Teknik atau studi dokumentasi adalah pengumpulan data-data termasuk data-data dari internal perusahaan seperti : Laporan audit, laporan management, *Company profile*, *management planning cycle*, *Corporate strategy*, *Annual Report* dan data lainnya. Sedangkan data dari eksternal perusahaan berasal dari : buku, laporan, sumber dari internet atau *website*, koran, majalah, artikel, aturan hukum /perda dan sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

### c. Kuesioner

Penyebaran kuesioner dimaksudkan untuk memperoleh jawaban terhadap pertanyaan yang diberikan disertai pilihan menjawab. Kuesioner bersifat semi terbuka, dimana dari setiap item pertanyaan disediakan ruang bagi responden untuk memberikan penjelasan, alasan kenapa memilih opsi tersebut.

## D. METODE ANALISIS DATA

### 1. Analisis Data

Analisis data yang akan dilakukan dalam penulisan TAPM ini berdasarkan tahap – tahap perumusan strategi manajemen, berdasarkan data sekunder dari internal dan eksternal perusahaan.

Dalam proses analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. Pengumpulan data

Tahap ini mengumpulkan data apa adanya sesuai hasil observasi dan wawancara di lapangan, baik berupa data primer atau data sekunder.

b. Reduksi data

Reduksi data yaitu memilih, memilah, menggolongkan, mengarahkan dan mengorganisasikan data-data agar mempermudah penulis.

c. Penyajian data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang telah tersusun dan memungkinkan untuk menarik simpulan atau pengambilan langkah selanjutnya. Hasil penyajian data bisa dalam bentuk tabel, gambar atau grafis.

d. Verifikasi

Verifikasi dilakukan berdasarkan reduksi data, dan penyajian data yang mencari pola, model, persamaan, hal-hal yang sering muncul atau hubungan.

Ke empat komponen tersebut digunakan saat mengumpulkan data atau wawancara selanjutnya reduksi data. Setelah reduksi data dilakukan penyajian data. Setelah penyajian data maka dilakukan verifikasi.

Data-data yang terkumpul, selanjutnya akan diolah menggunakan analisis deskriptif-kualitatif. Analisis deskriptif-kualitatif merupakan teknik untuk menggambarkan dan menginterpretasikan arti data-data atau hasil olahan data yang terkumpul, agar diperoleh gambaran secara umum atau menyeluruh. Data eksternal perusahaan akan dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan *5 Forces Model Porter* dan *PESTLE analysis*. Sedangkan data internal akan dianalisis dengan *VRIO Framework Analysis*. Hasil dari analisis tersebut diinterpretasikan untuk memperoleh *TOWS Strategy* yaitu sebagai *initial strategy* bagi perusahaan.

Selanjutnya dilakukan Re-formulasi strategi baru dengan perangkat analisis *Strategy Canvas*, *4 (Four) Actions Framework*, dan *ERRC grid* menurut teori *Blue Ocean Strategy*, agar dihasilkan *New Proposed Strategy* yang bersifat *Blue Ocean*.

## 2. Keabsahan Data

Untuk memperoleh keabsahan data dan agar data obyektif, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

### a. Triangulasi

Triangulasi adalah mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan

data (Rahardjo, 2010). Teknik triangulasi yang dilakukan pada penelitian dengan membandingkan :

- 1) Data hasil studi dokumentasi dengan hasil wawancara
- 2) Data hasil wawancara dengan data hasil wawancara responden lain.
- 3) Data hasil wawancara dengan hasil analisis.

b. Teknik pemeriksaan kredibilitas.

Pengujian kredibilitas dilakukan dengan cara :

- 1) Perpanjangan keikutsertaan peneliti yang turun langsung, sehingga meningkatkan derajat kepercayaan data yang dilakukan.
- 2) Perpanjangan pengamatan dengan melakukan pengamatan lebih cermat dan berkesinambungan.
- 3) Kecukupan referensi yaitu bahan-bahan yang tercatat dan terekam jika sewaktu-waktu perlu interpretasi data.

### 3. Perangkat Analisis Blue Ocean Strategy

Untuk menghasilkan BOS memerlukan perangkat analisis yang tepat.

Perangkat analisis penyusunan BOS ada tiga hal (Kim dan Mauborgne, 2005):

a. *Strategy Canvas*

Strategi kanvas ini merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun BOS yang baik. Strategi Kanvas memiliki 2 fungsi :

- 1) Merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang terjadi, memahami faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam

produk, jasa dan pengiriman serta apa yang didapat pelanggan atau konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar

- 2) Merangkum tingkat penawaran yang diperoleh pembeli di semua faktor utama kompetisi.



Gambar 3.1 Strategy Canvas pada BOS

Kurva nilai, yang merupakan komponen dasar dari strategi adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor – faktor kompetisi dalam industri. Dalam BOS, untuk mengubah secara fundamental kanvas strategi suatu industri dimulai dengan mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing menjadi alternatif dan dari konsumen menjadi nonkonsumen. Untuk mengejar nilai tinggi sekaligus biaya rendah, maka fokus strategi melawan logika konvensional yaitu : membandingkan pesaing atau kompetitor dalam bidang yang ada dan memilih antara diferensiasi ataukah kepemimpinan biaya.

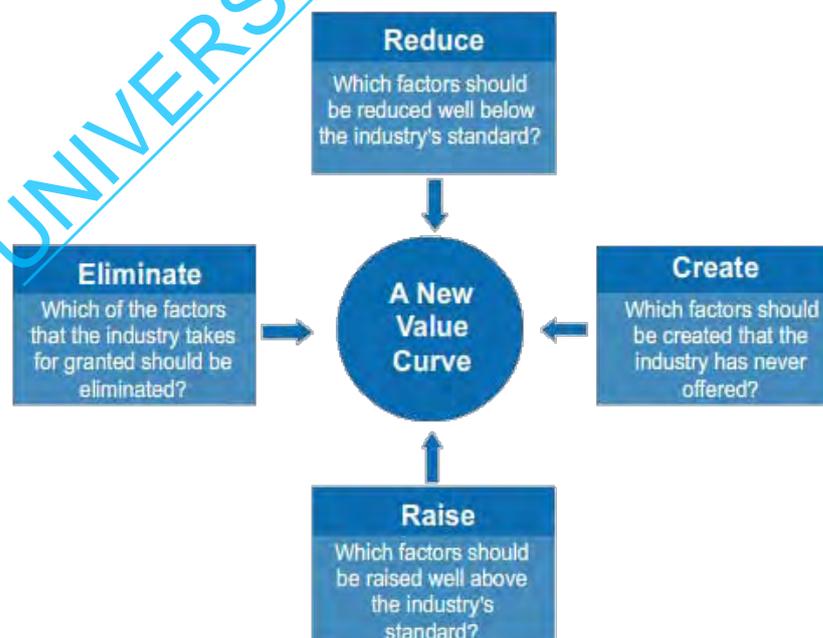
#### b. 4 Action Framework

Atau disebut Kerangka kerja empat langkah adalah alat yang digunakan untuk merekonstruksi elemen – elemen nilai pembeli atau konsumen dalam membuat

kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis yaitu :

- 1) Faktor apa saja yang harus "dihapuskan" dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ?
- 2) Faktor apa saja yang harus "dikurangi" hingga di bawah standar industri ?
- 3) Faktor apa saja yang harus "ditingkatkan" hingga di atas standar industri?
- 4) Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus "diciptakan" ?

Dari dua pertanyaan pertama (menghapuskan dan mengurangi) maka diperoleh pengetahuan tentang bagaimana menurunkan struktur biaya perusahaan. Sedangkan pada dua pertanyaan terakhir (meningkatkan dan menciptakan) bisa didapatkan pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan nilai pembeli dan menciptakan permintaan baru.



Gambar 3.2 Kerangka Kerja Four Actions Framework pada BOS

c. *ERRC Grid (Eliminate – Reduce – Raise – Create Grid)*

Alat analisis ketiga ini merupakan pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. ERRC Grid ini biasa disebut Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan, tetapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

| <b><i>Eliminate – Hapuskan</i></b>  | <b><i>Raise – Tingkatkan</i></b>   |
|---|--|
| <p>Faktor apa saja yang harus "dihapuskan" dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri</p> <p>Daftar Hapuskan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul> | <p>Faktor apa saja yang harus "ditingkatkan" hingga di atas standar industri?</p> <p>Daftar Tingkatkan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>      |
| <b><i>Reduce – Kurangi</i></b>  | <b><i>Create – Ciptakan</i></b>  |
| <p>Faktor apa saja yang harus "dikurangi" hingga di bawah standar industri ?</p> <p>Daftar Kurangi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>                                   | <p>Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus "diciptakan"</p> <p>Daftar Ciptakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul> |

Gambar 3.3 ERRC Grid pada BOS

Dengan mendorong perusahaan mengisi skema dengan tindakan – tindakan menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan maka dapat memberikan empat manfaat sebagai berikut :

- a. Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara simultan untuk mendobrak pertukaran nilai – biaya (*Value-Cost Trade off*).
- b. Menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya mereka. Serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa mereka secara berlebihan (kesalahan umum banyak perusahaan).
- c. Mudah dipahami oleh manajer pada level apapun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
- d. Mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi. Sehingga dapat ditemukan berbagai asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

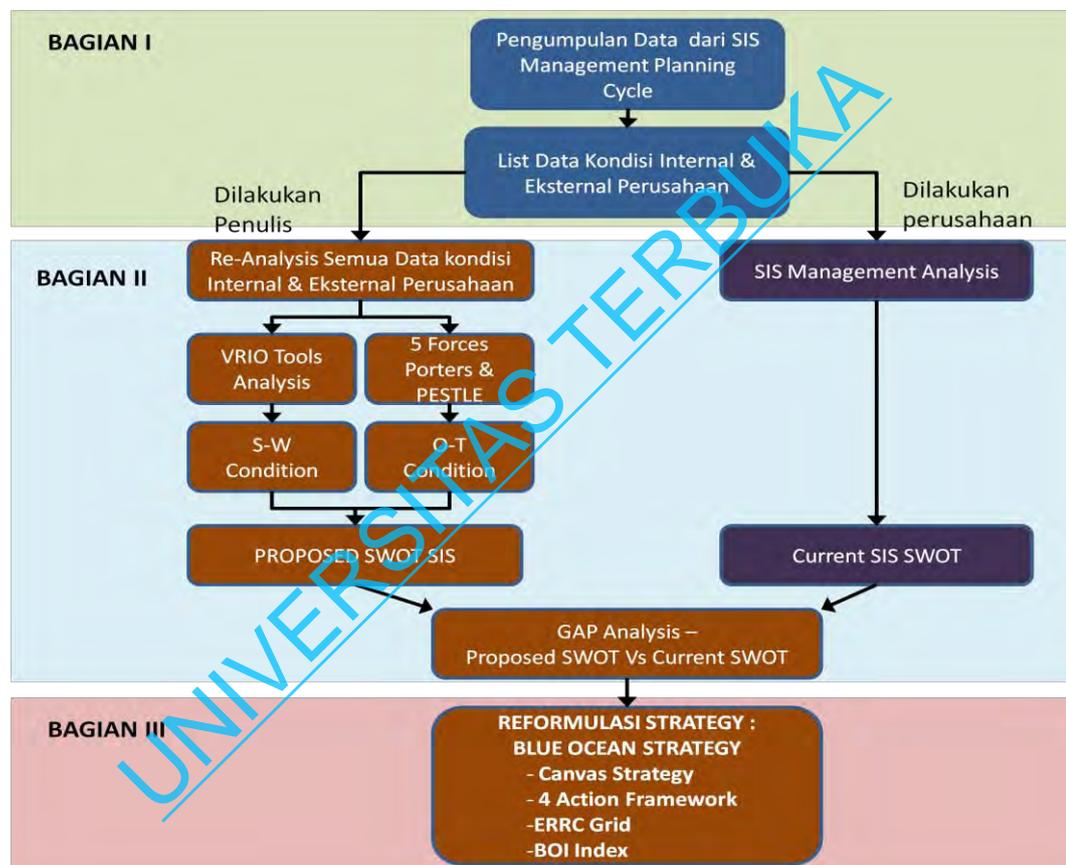
Dalam menggunakan tiga perangkat analisis BOS di atas, maka akan menghasilkan suatu strategi yang baik dan layak sesuai prinsip BOS.

Selain itu di dalam BOS juga menggunakan sebuah nilai atau parameter untuk mengukur seberapa tinggi nilai kelayakannya, yakni Index nilai BOS atau biasa disebut BOI (*Blue Ocean Idea*) Index. Index yang dihasilkan bukan berupa angka, akan tetapi nilai +, – atau +/- . BOI ini merupakan tes sederhana tapi handal terhadap rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian menjadi satu kesatuan yang menjamin suatu BOS menjadi sukses secara bisnis. Setelah dinyatakan lulus

dari BOI, maka perusahaan tersebut dinyatakan siap melangkah dari perumusan BOS menuju eksekusinya.

### E. KERANGKA KERJA ANALISIS PENELITIAN

Dalam mendisain BOS untuk SIS, berikut adalah kerangka kerja analisis yang akan digunakan dalam penulisan TAPM :



Gambar 3.4 Kerangka Analisis Kerja Formulasi BOS

Kerangka analisis di atas dapat dijelaskan melalui pokok – pokok pembahasan TAPM sebagai berikut :

### **Bagian I**

Pada bagian ini merupakan analisis data awal yang berupa profil SIS dan cakupan industrinya yaitu industri jasa pertambangan, termasuk analisis kondisi eksternal, analisis kondisi internal perusahaan. Karena sebelum melakukan formulasi *Blue Ocean Strategy* yang merupakan tahap awal manajemen strategik, perusahaan harus mengetahui dan memahami dengan benar posisi mereka di mana dan sebagai apa. Apakah memang benar di *red ocean* atau sudah berada di *blue ocean* tanpa disadari? Kebanyakan perusahaan saat ini salah-artikan posisi dan kondisi mereka sendiri. Pada bagian ini semua data management baik berupa analisis eksternal (makro dan industri) dan internal (SWOT), termasuk juga dengan identifikasi faktor – faktor kunci sukses apa saja yang saat ini berlaku dalam industri tersebut akan menjadi bahan analisis penulis di bagian II.

### **Bagian II**

Pada bagian ini semua data kondisi perusahaan akan diuji kembali secara analisis deskriptif-kualitatif menggunakan *VRIO Framework Analysis*, *5 Forces Model* & *PESTLE Analysis* untuk menghasilkan Strategi SWOT baru yang akan dibandingkan dengan Strategi SWOT perusahaan sekarang.

### **Bagian III**

Pada bagian ini mulai dilakukan formulasi *Blue Ocean Strategy* dengan menggunakan tiga perangkat analisis : Strategi kanvas, Kerangka kerja empat langkah, dan juga Skema hapuskan – kurangi – tingkatkan – ciptakan. Dalam melakukan formulasi ini juga harus mengikuti Prinsip *Blue Ocean Strategy* nomor satu sampai empat yang merupakan prinsip perumusan strategi.

Pada bagian ini akan didapat Strategi Baru yang bersifat *Blue Ocean* untuk diterapkan di SIS. Disini akan diukur parameter untuk mengukur seberapa tinggi

nilai kesesuaiannya dengan *Blue Ocean*, yakni BOI (*Blue Ocean Idea*) Index. Index yang dihasilkan bukan berupa angka, akan tetapi nilai +, – atau +/- dengan tiga ciri strategi yang baik menurut BOS yaitu : Fokus, Divergensi, dan Motto utama yang bagus. Apabila sudah memenuhi BOI Index maka strategi tersebut dapat dinyatakan sebagai rangkaian *Blue Ocean Strategy* yang layak secara bisnis.

Beberapa faktor yang menentukan pendukung keberhasilan formulasi *Blue Ocean Strategy* adalah :

- a. Responden yang dipilih memiliki pemahaman luas akan kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga mampu memberikan data masukan atau input berdasarkan perangkat analisis dan konsep BOS.
- b. Alur proses analisis berjalan secara sistematis, mulai dari pembentukan *TOWS Strategy*, *Canvas Strategy*, *4 Action Framework*, *ERRC Grid* dan Sintesis *TOWS Strategy* dengan *New Strategy Canvas*.
- c. Data kondisi internal dan eksternal bersifat faktual untuk dianalisis, artinya data merupakan data paling mutakhir dan terkini.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. GAMBARAN UMUM PROFIL USAHA JASA PERTAMBANGAN

#### 1. Usaha Jasa Pertambangan

Menurut Permen ESDM No 28 tahun 2009, klasifikasi usaha jasa pertambangan dibagi dalam dua yaitu :

A. *Usaha Jasa Pertambangan Inti*, terdiri dari :

1. Konsultasi, perencanaan, pelaksanaan dan pengujian peralatan bidang:
  - a. Penyelidikan Umum
  - b. Eksplorasi
  - c. Studi Kelayakan
  - d. Konstruksi Pertambangan
  - e. Pengangkutan
  - f. Lingkungan Pertambangan
  - g. Pascatambang dan Reklamasi
  - h. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)
2. Konsultasi, perencanaan, dan pengujian peralatan di bidang:
  - a. Pertambangan
  - b. Pengolahan dan pemurnian

B. *Usaha Jasa Pertambangan Non Inti* yaitu : selain bidang usaha jasa pertambangan di atas.

Sedangkan Kualifikasi Usaha Jasa Pertambangan berdasarkan Permen No 28 tahun 2009, dibagi atas dua yaitu Kualifikasi Besar (Memiliki kekayaan bersih > 5 Milyar rupiah) dan Kualifikasi Kecil (Memiliki kekayaan bersih < 5 Milyar rupiah). SIS masuk ke dalam kelompok Usaha Jasa Pertambangan Inti, dengan kualifikasi usaha besar sesuai UU dan Permen ESDM no: 28 tahun 2009.

## 2. Perusahaan Besar Jasa Pertambangan

Berdasarkan data Aspindo (2011) perusahaan jasa pertambangan batubara inti yang masuk dalam kategori besar sesuai UU dan Permen 28 tahun 2009 adalah sebagai berikut :

- a. PT. Pama Persada Nusantara (PAMA)
- b. PT. Bukit Makmur Mandiri (BUMA)
- c. PT. Thiess Contractor Indonesia (THIESS)
- d. PT. Saptaindra Sejati (SIS)
- e. PT. Darma Henwa (DH)
- f. PT. Leighton Contractor Indonesia (LEIGHTON)
- g. PT. Cipta Kridatama (CK)
- h. PT. Madhani Talatah Nusantara (MADHANI)
- i. PT. Petrosea (PETROSEA)
- j. PT. Putra Perkasa Mandiri (PPA)

Pangsa pasar perusahaan jasa pertambangan tersebut berdasarkan hasil produksi batubara adalah sebagai berikut (Aspindo, 2011):

Tabel. 4.1 Pangsa Pasar Perusahaan Jasa Pertambangan

| No | Kode Perusahaan                      | Kategori | Pangsa Pasar |
|----|--------------------------------------|----------|--------------|
| 1  | PAMA                                 | PMDN     | 29.7%        |
| 2  | BUMA                                 | PMDN     | 13.3%        |
| 3  | THIESS                               | PMA      | 12.6%        |
| 4  | SIS                                  | PMDN     | 6.3%         |
| 5  | LEIGHTON                             | PMA      | 5.2%         |
| 6  | CK                                   | PMDN     | 3.7%         |
| 7  | DH                                   | PMDN     | 2.6%         |
| 8  | MADHANI                              | PMDN     | 1.8%         |
| 9  | PETROSEA                             | PMDN     | 1.6%         |
| 10 | PPA                                  | PMDN     | 1.4%         |
| 11 | Perusahaan Jasa Pertambangan lainnya |          | 21.8%        |

Dari Tabel 4.1, diketahui 10 perusahaan jasa pertambangan, menguasai hampir sekitar 78.2% pangsa pasar jasa pertambangan batubara di Indonesia.

## B. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada sub bab ini akan menjelaskan gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah dan profil perusahaan, proses bisnis, penghargaan dan pencapaian perusahaan serta visi, misi dan nilai niali perusahaan.

### 1. Sejarah dan Profil Perusahaan

PT. Saptaindra Sejati (SIS) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pertambangan batu bara. SIS memulai kiprah usaha pada tahun 1994 sebagai kontraktor kecil peralatan berat dengan nama PT. Dianlia Setyamukti. Dengan pertumbuhan pesat dan potensi industri pertambangan Indonesia dan tak lama kemudian SIS menjadi sub kontraktor PAMA, yang kemudian dengan cepat berkembang menjadi kontraktor pertambangan. Pada tahun 1999, PT. Dianlia

Setyamukti menjalin kontrak pertamanya dengan PT. Berau Coral dan mendirikan SIS pada tanggal 22 Oktober 1999.

Pada tahun 2002 mayoritas aset PT. Dianlia Setyamukti dialihkan ke SIS dan SIS melakukan kerjasama di bidang transportasi pertambangan dengan PT Adaro Indonesia. Tahun 2004, SIS menjadi sebuah perusahaan kontraktor pertambangan dengan portofolio proyek lebih besar dengan bertambahnya aktifitas pada lokasi proyek ISMO dan BIMO, yang merupakan pengalihan dari PT. Dianlia Setyamukti. Kemudian pada tahun 2005 SIS menjalankan aktifitas proyek di SAMO dan SUMO. Jumlah aset yang dimiliki pada tahun 2012 mencapai USD 618 juta, dengan total penerimaan sebesar USD 494 juta. Sejak tahun 2009 SIS menjadi anak perusahaan Adaro Energy, Tbk, yang merupakan Group perusahaan penyedia energi terintegrasi dari hulu ke hilir (eksplorasi, eksploitasi, perdagangan dan pemasaran batubara sampai pembangkit listrik). Di akhir tahun 2012, karyawan SIS bertambah menjadi lebih dari 6500 orang, dan mengoperasikan armada alat berat lebih dari 850 unit.

Sampai saat ini SIS (akhir 2012) memiliki 7 (tujuh) proyek yang berada di wilayah Kalimantan dan Sumatera, yaitu:

a. PT Adaro Indonesia (ADMO)

PT Adaro Indonesia terletak di Tanjung Kabilong, Kalimantan Selatan. Adaro merupakan tambang batu bara terbesar nomor 5 di dunia. Mayoritas dari sumber daya perusahaan SIS, baik dari segi peralatan berat dan tenaga kerja yang ada diperuntukkan bagi Adaro. Aktivitas di Adaro meliputi perencanaan tambang, penambangan batubara dan transportasi.

b. PT Berau Coal (BIMO)

Untuk Berau Coal, SIS mengerjakan 3 lokasi penambangan yakni di Binungan, Sambrata dan Sambrata Block B1. Aktivitas yang dilakukan meliputi perencanaan tambang, penambangan batu bara dan pengangkutan sebagai tambahan terhadap penghancuran.

c. PT Berau Coal (SAMO)

Aktivitas yang dilakukan SIS terhadap PT Berau Coal yang berada di Sambarata adalah perencanaan tambang, penambangan dan pengangkutan dengan kapal di pertambangan Sambarata.

d. PT Sumber Kurnia Buana (SUMO)

Bagi Sumber Kurnia Buana, SIS mengerjakan blok Paringguling yang terletak di Tapin, Kalimantan Selatan, Indonesia. Sumber Kurnia Buana adalah sebuah perusahaan dalam negeri dan untuk klien ini, SIS melaksanakan aktifitas perencanaan tambang, pekerjaan penambangan dan pengangkutan batu bara.

e. PT Borneo Indobara (BORO)

PT Borneo Indobara adalah salah satu produsen besar batu bara di Indonesia, berlokasi di daerah Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan, Indonesia. Perusahaan ini bergabung dengan SIS pada bulan September 2006 dan untuk PT Borneo Indobara, SIS memberikan jasa perencanaan tambang, pertambangan dan jasa pengangkutan.

f. PT Indomining (INDO)

PT Indomining terletak di Sanga – Sanga, Kalimantan Timur, Indonesia. SIS telah layani PT Indomining sejak Agustus 2007. Bagi PT Indomining SIS memberikan jasa *mine planning* dan jasa *hauling*.

g. PT Mustika Indah Permai (MIKA)

Terletak di Muara Enim di Sumatera Selatan, MIKA merupakan *project* baru SIS pada tahun 2012. Bagi Mustika Indah Permai, SIS mengerjakan semua aktifitas pertambangan yang mencakup jasa eksplorasi, perencanaan pertambangan yang berkesinambungan dan *hauling road*.

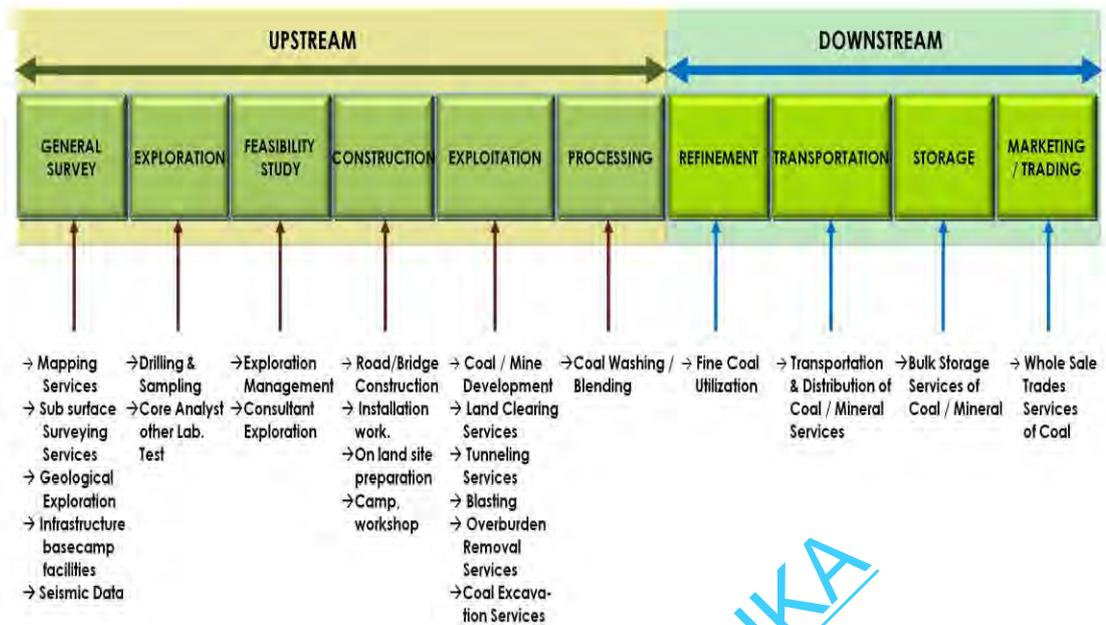


Gambar 4.1 Proyek Pertambangan SIS (sampai dengan tahun 2012)

Tahun 2013, sebagai konsolidasi internal untuk menyehatkan perusahaan, SIS berencana untuk menutup 2 (dua) proyek site tambangnya, sebagai bentuk konsolidasi internal.

## 2. Proses Bisnis Jasa Pertambangan

Model aktifitas bisnis pertambangan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2 Aktifitas Bisnis Pertambangan Secara Lengkap

Dalam prakteknya, tidak semua proses aktifitas itu harus dilakukan oleh satu perusahaan. Untuk efektifitas dan efisiensi operasional, maka bagian-bagian tersebut dilakukan oleh spesialisasi dan fungsi jasa pertambangan dimana SIS masuk ke dalam bagian eksploitasi pertambangan (*Upstream Business*).

Eksplorasi batu bara adalah jasa utama SIS. Aktifitas bisnis yang dilakukan meliputi aktifitas : *Land Clearing, Top Soil Removal, Overburden Removal, Driling & Blasting, Coal Mining, Excavation Support Services, Coal Hauling & Coal Transportation Services, ROM Stockpiling* dan aktivitas yang lain yang diperlukan sesuai kontrak dan aturan jasa pertambangan. Secara umum, bisnis proses yang dilakukan oleh jasa pertambangan dapat digambarkan sebagai berikut

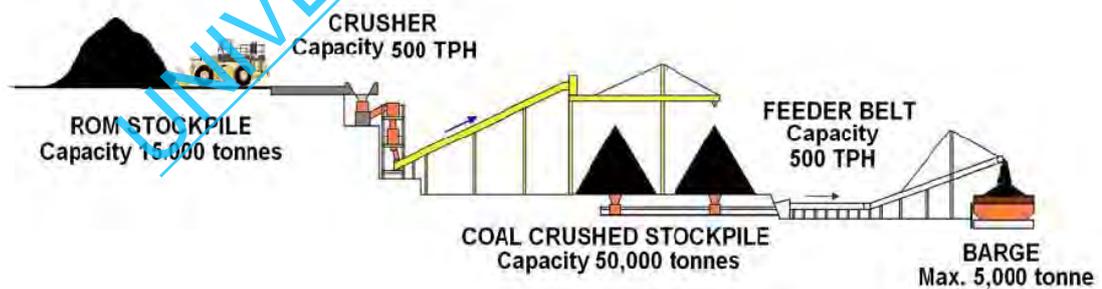
:



Gambar 4.3 Proses Bisnis Land Clearing, Drilling & Blasting, Overburden Removal dan Rehabilitasi



Gambar 4.4 Proses Bisnis Coal Mining dan Coal Transport



Gambar 4.5 Proses Bisnis Coal Crushing dan Coal Barging

### 3. Penghargaan Yang Diraih

Penghargaan-penghargaan (rewards) yang diraih oleh SIS antara lain :

1. Certified Management System DQS, ISO 9001:2008 dan OHSAS 18001:2007  
Sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja - Persyaratan (*Occupational health and safety management systems*) - Requirements
2. ISO 14001 (*International Standard, Second Edition*)  
“*Environmental Management systems - Requirements with guidance for use*”.
3. ISO 9001:2008 (*International Standard, Fourth Edition*)  
Sistem manajemen mutu - Persyaratan (*Quality management systems – Requirements*)
4. Penghargaan Kepada PT SIS BINUNGAN, atas kontribusinya dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup sehingga mendapat Peringkat HIJAU dalam Penilaian Proper Batubara tahun 2007/2008.
5. Penghargaan PERINGKAT EMAS Kepada PT SIS SAMBARATA Non LTI Tahun 2008, Atas Partisipasinya dalam Peningkatan Pengelolaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Lingkungan PT BERAU COAL.
6. SAFETY AWARD to PT Saptaindra Sejati With Appreciation for Your Commitment to Achieve 15.000.000 Man Hours Non Lost Time Injury (15 September 2005 s.d. 15 Juni 2010).
7. Piagam Penghargaan Gubernur Kalimantan Timur Kepada PT SAPTAINdra SEJATI - JOB SITE BINUNGAN, Atas prestasinya

- dalam melaksanakan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tahun 2010 sehingga mencapai Nihil Kecelakaan Kerja (*Zero Accident*) periode 20 Juli 2005 s.d. 30 November 2009.
8. Penghargaan Utama Keselamatan Pertambangan Tahun 2009 Diberikan Kepada PT SAPTAINDRA SEJATI - PT BERAU COAL, atas prestasi yang dicapai dalam upaya peningkatan Pengelolaan Keselamatan Pertambangan.
  9. Winner The Best Coal Face / Bench and Winner Best Mine Haul Road.
  10. THE BEST SURVEY TEAM PERFORMANCE OF THE YEAR.
  11. Certify to PT Saptaindra Sejati as The First Runner Up of The 2nd TAMBANG AWARD for the category of Best Mining Services Company, Jakarta, 25 May 2010.

#### 4. Visi Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan

Berdasarkan dokumentasi internal perusahaan, SIS memiliki Visi Misi sebagai berikut (SIS Charter, 2010) :

##### **VISI:**

*Aiming to better than the best mining services to create balanced stakeholder values*

Menjadi yang lebih baik dari perusahaan jasa pertambangan terbaik, untuk menciptakan nilai yang seimbang bagi pemangku kepentingan.

**MISI**

*Providing sustainable business service excellence in the area of mining services with high reliability, concern on safety, health and environment driven by competent human capital, right process and applicable technology*

Menyediakan layanan jasa pertambangan ekselen yang berkesinambungan dengan kehandalan tinggi, kepedulian pada keselamatan, kesehatan dan lingkungan hidup, digerakkan dengan sumber daya manusia kompeten, proses yang benar dan teknologi aplikatif.

**NILAI INTI (SAPTA) :**

|                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| <i>Smart</i>                  | : Cerdas                |
| <i>Attitude</i>               | : Perilaku              |
| <i>Passion for Excellence</i> | : Semangat untuk Unggul |
| <i>Teamwork</i>               | : Kerjasama             |
| <i>Accountable</i>            | : Bertanggungjawab      |

UNIVERSITAS TERBUKA

## C. FORMULASI STRATEGI BLUE OCEAN

### 1. Pengumpulan Data

Pada bagian ini dilakukan proses pengumpulan data berdasarkan observasi yaitu data sekunder perusahaan. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data kondisi internal dan eksternal perusahaan. Data sekunder diperoleh dari :

- a. SIS Operation Report tahun 2012 dan tahun 2013
- b. SIS Management Planning Cycle tahun 2012 dan tahun 2013
- c. Adaro Energy Annual Report tahun 2011
- d. Adaro Energy Annual Report tahun 2012

### 2. Kondisi Eksternal Perusahaan

Dari proses pengumpulan data kondisi eksternal perusahaan, maka diperoleh 24 (duapuluh empat) daftar kondisi eksternal. Data kondisi eksternal disajikan dalam tabel di bawah

Tabel 4.2 Data Kondisi Eksternal Perusahaan SIS

| No | Kondisi yang dihadapi  | Implikasi dan Dampak yang diperoleh |
|----|--|-------------------------------------|
| 1  | Rencana pemerintah melarang ekspor batubara kalori rendah tahun 2014                         | Harga rate bisa menurun             |
| 2  | Adanya perubahan komposisi kepemilikan Saham Mining Owner                                    | Ketidakstabilan kebijakan owner     |
| 3  | Kebijakan UU yang mengharuskan pemilik kuasa penambangan melakukan sendiri core business nya | Pengurangan kontrak kerja           |
| 4  | Penerapan pajak alat berat bagi pelaku usaha jasa pertambangan                               | Penambahan biaya                    |
| 5  | Pelarangan penggunaan jalan umum sebagai transportasi batubara oleh penda setempat           | Penambahan biaya                    |

| No | Kondisi yang dihadapi  | Implikasi dan Dampak yang diperoleh   |
|----|--|---|
| 6  | Pembatasan penggunaan sungai sebagai transportasi batubara sejak tahun 2012  | Penambahan biaya  |
| 7  | Sengketa kepemilikan lahan yang bisa dimanfaatkan sebagai isu politik lokal di tahun 2013  | Gangguan interupsi operasional tambang  |
| 8  | Tuntutan pemerintah terhadap penerapan SMK3 sesuai PP No 5 tahun 2012  | Penambahan biaya  |
| 9  | Penurunan harga komoditas batubara dari USD 124 menjadi USD 84/MT  | Penurunan nilai kontrak jasa  |
| 10 | Resiko tertundanya pembayaran dari pelanggan   | Aliran kas dapat terganggu  |
| 11 | Tekanan dari customer untuk penurunan nilai rate pengupasan lapisan penutup dan pengangkutan batubara sebesar lebih dari 20%   | Kontrak bisa dipindahtangan   |
| 12 | Investasi yang mubazir karena perubahan kondisi tambang dimana kontraktor dipindah area lokasi (pit) penambangan   | Penambahan biaya  |
| 13 | Keluhan masyarakat sekitar tambang yang merasakan dampak penambangan batu bara (peledakan, lahan pertanian menyusut) menurun   | Gangguan atau interupsi terhadap operasional tambang dapat direduksi.   |
| 14 | Resiko keterlambatan pembayaran dari customer (AR)   | Gangguan atau interupsi terhadap operasioal tambang   |
| 15 | Resiko tidak mendapatkan akses pembiayaan untuk menunjang operasional perusahaan   | Gangguan atau interupsi terhadap operasional tambang  |
| 16 | Peralihan beberapa subkontraktor menjadi kompetitor  | Kompetisi pasar makin meningkat   |
| 17 | Pembajakan tenaga kerja terampil dan berkualitas khususnya level operator dan mechanic   | Gangguan operasional tambang  |
| 18 | Resiko pencarian SDM yang kompeten di daerah lokal setempat  | Gangguan operasional tambang  |
| 19 | Munculnya konversi energi baru sebagai pengganti batubara ( <i>Shale Gas, CBM Gas</i> )  | Penurunan konsumsi batubara   |
| 20 | Alat berat dengan <i>Low Fuel Consumption</i> mulai diadopsi meski belum sepenuhnya  | Biaya operasional dapat ditekan   |
| 21 | Aturan pemerintah, penjualan batubara diutamakan di dalam negeri. Surat Keputusan ESDM No.2934 K/30/MEM/2012, Penjualan Batubara Untuk Kepentingan Dalam Negeri tahun 2013 | Kompetisi pasar makin meningkat, karena kewajiban menjual batubara di dalam negeri, disamping memberikan kepastian penjualan di dalam negeri. |
| 22 | Jarak dan kedalaman pit tambang semakin besar dan jauh, meningkat 30% dari tahun sebelumnya.   | Biaya operasional meningkat   |

| No | Kondisi yang dihadapi   | Implikasi dan Dampak yang diperoleh |
|----|---|-------------------------------------|
| 23 | Kondisi politik 2013 relatif stabil   | Tidak adanya gangguan               |
| 24 | Porsi produksi di konsesi Adaro memperoleh prioritas no 2 dari 4 kontraktor utama | Kompetisi berkurang                 |

*Sumber : SIS Management Planning Cycle (2012) dan (2013)*

Tabel 4.2 menunjukkan semua data kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan untuk tahun 2013. Berdasarkan tabel tersebut, berikut adalah penjelasan kondisi eksternal.

- a. Rencana pemerintah melarang ekspor batubara kalori rendah mulai diberlakukan tahun 2014. Secara produksi, ada kepastian akan penerimaan produksi batubara di domestik atau nasional. Namun, harga batubara di dalam negeri lebih rendah dibandingkan harga internasional. Kondisi ini membawa dampak terhadap permintaan penurunan biaya / *rate* pengupasan lapisan.
- b. Adanya perubahan komposisi kepemilikan saham *Mining Owner* / Kuasa Penambangan (KP), akan menyebabkan perubahan strategi manajemen dari pemilik sebelumnya ke pemilik baru. Perubahan strategi dari *Mining Owner* menyebabkan ketidakstabilan kebijakan *Mining Owner* terhadap pelaku usaha jasa pertambangan, yang bisa berupa : perubahan pit tambang, alokasi produksi, perencanaan tambang, dan proses pertambangan lainnya.
- c. Kebijakan UU yang mengharuskan pemilik Kuasa Penambangan melakukan sendiri proses inti (*core business*), dapat mengurangi porsi

- usaha jasa pertambangan atau pengurangan aktifitas kerja jasa pertambangan.
- d. Penerapan pajak alat berat bagi pelaku usaha penambangan, akan menambah biaya bagi usaha jasa pertambangan. Pajak alat berat meliputi : PKB ( Pajak Kendaraan Bermotor) dan BBNKB (Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor). Aturan Pajak alat berat berdasarkan UU No 28 tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Sebelum tahun 2012, hal ini belum dibebankan kepada pemilik alat berat.
  - e. Pelarangan penggunaan jalan umum sebagai transportasi batubara oleh Pemda setempat memberikan implikasi pemilik KP atau jasa pertambangan tidak boleh menggunakan jalan umum. Implikasinya, pemilik KP atau pelaku jasa pertambangan harus membangun jalan sendiri untuk pengangkutan hasil produksi. Keadaan ini akan menambah biaya bagi pelaku usaha jasa pertambangan.
  - f. Pembatasan penggunaan sungai sebagai transportasi batubara oleh pemda setempat, akan mengurangi jumlah kapal tongkang batubara yang bisa bersandar. Pengurangan ini dapat mengganggu operasional jasa pertambangan, karena pengangkutan batubara akan dikurangi. Akibat kondisi ini, pelaku usaha pertambangan harus menambah biaya seperti mengganti biaya lembur untuk menunggu kapal tiba.
  - g. Sengketa kepemilikan lahan, di daerah pertambangan bisa dimanfaatkan sebagai isu politik lokal di tahun 2013. Isu kepemilikan lahan yang bisa menekan usaha jasa pertambangan antara lain dengan demo. Hal ini memberi implikasi gangguan operasional tambang, dengan adanya demo tersebut.

- h. Tuntutan pemerintah terhadap penerapan SMK3 sesuai PP no 5 tahun 2012 mengakibatkan penambahan biaya bagi jasa pertambangan. Penerapan SMK3 membutuhkan biaya penilaian, registrasi maupun sertifikasi SMK3 bagi perusahaan.
- i. Penurunan harga komoditas batubara dari sekitar 124 USD/MT menjadi 84 USD/MT, akan mengurangi margin keuntungan pemilik KP. Hal ini akan membuat KP memaksa usaha jasa pertambangan untuk mengurangi biaya *rate* atau harga kontrak jasa pertambangan.
- j. Resiko tertundanya pembayaran dari pelanggan akan menyebabkan terganggunya aliran kas bagi usaha jasa pertambangan. Aliran kas yang tidak lancar mengganggu operasional tambang yang membutuhkan kas bagi kebutuhan operasional.
- k. Tekanan dari pelanggan/ *customer* untuk penurunan nilai *rate* pengupasan lapisan penutup dan pengangkutan batubara sebesar lebih dari 20%, akan mengurangi margin / keuntungan usaha jasa pertambangan. Bila tidak sanggup memenuhi, pelanggan dapat memindahtangkan kontrak jasa pertambangan ke usaha jasa pertambangan lain yang sanggup memenuhi persyaratan tersebut.
- l. Investasi yang mubazir karena perubahan kondisi tambang dimana kontraktor jasa pertambangan berpindah ke area tambang (*pit*) penambangan lain, memberikan implikasi penambahan biaya. Penambahan biaya timbul karena biaya mobilisasi unit, mobilisasi kantor maupun mobilisasi workshop.
- m. Keluhan masyarakat sekitar tambang yang merasakan dampak penambangan batubara (peledakan, lahan pertanian menyusut) menurun,

- memberikan implikasi gangguan atau interupsi terhadap operasional tambang akan berkurang. Keluhan menurun memberikan implikasi menurunnya resiko demo eksternal dari masyarakat sekitar tambang.
- n. Resiko keterlambatan pembayaran dari pelanggan berupa AR (*Account Receivable*) yaitu tagihan jasa kontrak jasa pertambangan, dapat mengganggu operasional tambang. Biaya yang dikeluarkan oleh pelaku jasa pertambangan meliputi biaya tetap maupun biaya variabel.
- o. Resiko tidak mendapatkan akses pembiayaan untuk menunjang operasional perusahaan, baik dari perbankan, lembaga keuangan atau lembaga jasa keuangan lain, dapat memberikan gangguan atau interupsi terhadap operasional tambang, berupa tertundanya pembayaran terhadap vendor bahan material bagi jasa pertambangan seperti : *Fuel, Blasting Accessories, Emulsion, Spareparts*. Bila vendor melakukan *stop supply*, sebelum ada jaminan pembayaran, maka akan terjadi gangguan operasional tambang.
- p. Peralihan beberapa subkontraktor jasa pertambangan menjadi usaha jasa pertambangan, akan menambah kompetisi diantara jasa pertambangan. Pelaku usaha baru, umumnya memberikan diskon biaya kontrak jasa pertambangan yang tentunya menjadi salah satu faktor pemilihan jasa pertambangan bagi pemilik KP.
- q. Pembajakan tenaga kerja terampil dan berkualitas khususnya level operator dan mekanik, memberikan implikasi gangguan operasional pertambangan. Operator dan mekanik pada unit alat berat besar yang keluar, tidak segera bisa digantikan segera dengan operator yang ada, jika

tidak memiliki keahlian atau keterampilan setara. Mendidik operator perlu waktu sekitar satu tahun, sedangkan mekanik sekitar dua tahun.

- r. Resiko pencarian SDM yang kompeten di daerah lokal setempat tidak semudah di daerah yang memiliki banyak lembaga pendidikan seperti di pulau Jawa. Hal ini dapat menyebabkan gangguan operasional, karena kebutuhan operasional tambang tidak bisa menunggu karyawan siap dulu.
- s. Munculnya konversi energi baru sebagai pengganti batubara (*Shale Gas*, *Coal Bed Methane/CBM*) bagi pembangkit tenaga listrik, mengurangi konsumsi batubara. *Shale Gas* memiliki harga jual lebih kompetitif dibandingkan batubara. Penurunan konsumsi batubara dapat mengancam produksi usaha jasa pertambangan.
- t. Alat berat dengan *Low Fuel Consumption Technology* mulai diadopsi meski belum sepenuhnya. Beberapa alat berat berteknologi baru, memiliki konsumsi bahan bakar lebih rendah daripada alat berat lama akan menguntungkan operasional jasa pertambangan. Implikasinya biaya operasional pertambangan dapat ditekan.
- u. Aturan pemerintah dengan SK ESDM no 2934 K/30/MEM/2012 tentang Penetapan Kebutuhan dan Persentase Minimal Penjualan Batubara Untuk Kepentingan Dalam Negeri tahun 2013 membawa implikasi kompetisi pasar makin meningkat karena perebutan pasar batubara di dalam negeri. Selain itu, juga ada implikasi lain yakni kepastian adanya konsumsi domestik untuk menyerap produksi batubara.
- v. Jarak dan kedalaman pit tambang semakin besar dan jauh, meningkat 30% dari tahun sebelumnya. Biaya langsung yang meningkat adalah

konsumsi bahan bakar, sehingga implikasinya adalah peningkatan biaya operasinal.

- w. Kondisi politik 2013 relatif stabil, akan memberikan dampak stabilitas terhadap operasional tambang. Perusahaan tambang memiliki karakter usaha tidak bisa dipindah sehingga kestabilan politik mempengaruhi operasinal.
- x. Porsi produksi di konsensi Adaro memperoleh prioritas nomor 2 dari empat kontraktor utama. Ada empat kontraktor utama di proyek Adaro yaitu PAMA, SIS, BUMA dan PT. Rahman Abadijaya (RA). SIS mendapatkan prioritas nomor 2 setelah PAMA. Adaro merupakan proyek terbesar yang dimiliki SIS.

### 3. Kondisi Internal Perusahaan

Dari proses pengumpulan data kondisi internal perusahaan, maka diperoleh 24 (duapuluh empat) daftar kondisi internal. Data kondisi internal disajikan dalam tabel di bawah.

*Tabel 4.3 Data Kondisi internal perusahaan SIS*

| No | Kondisi yang dihadapi  | Implikasi dan Dampak yang diperoleh          |
|----|--|--|
| 1  | Merupakan bagian dari group Adaro Energy, penghasil batubara no 2 di Indonesia (APBI-ICMA, 2012) | Memperoleh prioritas                         |
| 2  | Masuk peringkat 3 usaha jasa pertambangan (ASPINDO)  | Dikenal di bisnis industri jasa pertambangan |
| 3  | Pengalaman bisnis di jasa pertambangan lebih 10 tahun  | Memiliki pengalaman                          |
| 4  | Memiliki jam pelatihan technical skill mencapai 105 jam/orang/tahun (rata-rta)                   | Meningkatkan keahlian karyawan               |
| 5  | Memiliki utang cukup besar ke bank yang akan jatuh tempo tahun depan                             | Gangguan operasional                         |

| No | Kondisi yang dihadapi  | Implikasi dan Dampak yang diperoleh      |
|----|--|--|
| 6  | Hanya memiliki 3 customer utama, dibandingkan kompetitor teratas yang memiliki 10 customer utama | Memperbesar resiko portofolio perusahaan |
| 7  | Teknologi Real Tracking System belum sepenuhnya berjalan   | Biaya operasional dapat meningkat        |
| 8  | Tingkat kehadiran operator masih dibawah standar, 96%  | Gangguan operasional                     |
| 9  | Proses Perencanaan dan Penjadwalan tambang masih dibawah standar yang ditetapkan, < 3.00         | Ketidaktepatan proses                    |
| 10 | Proses pengendalian operasi tambang sudah sesuai standar praktek penambangan, > 3.00             | Pengendalian dan monitoring tepat        |
| 11 | Upaya program peningkatan kualitas berjalan dengan pencapaian 55%                                | Pengendalian biaya                       |
| 12 | Perawatan schedule maintenance masih dibawah standar, <50%                                       | Kerusakan mesin atau alat                |
| 13 | Perawatan unscheduled maintenance masih tinggi, >50%   | Penambahan biaya                         |
| 14 | Penerapan good mining practice masih dibawah skor standar, < 4.00                                | Gangguan operasional                     |
| 15 | Pengelolaan Fuel dan stock taking, mencapai target yang ditetapkan internal, >4.00               | Ketepatan operasional                    |
| 16 | Penanganan pengelolaan warehouse menurun hasinya belum mencapai standar, < 4.00                  | Gangguan operasional                     |
| 17 | Kelengkapan catalog data mesin jauh dari harapan, < 3.00   | Gangguan operasional                     |
| 18 | Pengelolaan purchasing masih dibawah standar, < 3.00   | Gangguan operasional                     |
| 19 | Pengelolaan subcontractor dan vendor masih dibawah standar, < 4                                  | Penambahan biaya                         |
| 20 | Sertifikasi pelatihan bagi karyawan belum mencapai standar, < 60%                                | Gangguan operasional                     |
| 21 | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar, > 5%                             | Gangguan operasional                     |
| 22 | Komitmen pelaksanaan management planning cycle masih rendah, <80%                                | Pengendalian dan monitoring melemah      |
| 23 | Pelaksanaan Safe behavior program berjalan sesuai standar, > 3.5                                 | Ketepatan operasional                    |
| 24 | Sudah sertifikasi ISO 9001, ISO 14000 dan OHSAS 18000 sejak tahun 2008                           | Manajemen tertib                         |

Sumber : SIS Management Planning Cycle (2012) dan (2013)

Tabel 4.3 di atas menunjukkan semua data kondisi internal yang dihadapi perusahaan untuk tahun 2013. Berdasarkan tabel tersebut, berikut adalah penjelasan masing-masing kondisi internal.

- a. SIS merupakan bagian dari group Adaro Energy, penghasil batubara no 2 di Indonesia, berdasarkan data APBI-ICMA 2012. Sebagai penghasil batubara terbesar nomor 2, maka SIS mendapatkan keistimewaan dalam kontrak jasa pertambangan, dimana diberikan prioritas untuk produksi pengupasan lapisan penutup maupun pengangkutan batubara.
- b. SIS masuk peringkat 3 usaha jasa pertambangan (Aspindo, 2012). Peringkat ini membuat SIS dikenal dalam industri jasa pertambangan, dari total sekitar 300 perusahaan jasa pertambangan.
- c. SIS memiliki pengalaman bisnis di jasa pertambangan lebih 10 tahun. Pengalaman bisnis di bidang jasa pertambangan membantu perusahaan memahami perkembangan teknologi dan aplikasi jasa pertambangan.
- d. Jam pelatihan teknis untuk karyawan SIS mencapai 105 jam/karyawan/tahun. Jam pelatihan yang tinggi diharapkan untuk mewujudkan ketrampilan karyawan.
- e. SIS memiliki utang cukup besar ke bank yang jatuh tempo tahun depan. Keberadaan utang berpotensi mengganggu operasional perusahaan, karena kewajiban untuk melunasi seluruh pokok dan bunganya di tahun 2014.
- f. SIS hanya memiliki 3 pelanggan utama, yaitu PT. Adaro Indonesia, PT. Berau Coal dan PT. Borneo Indobara ( Produksi di atas 1 juta MT Coal/ Tahun). Kompetitor utama SIS memiliki pelanggan lebih dari 10,

dengan produksi di atas 5 juta MT Coal/ tahun. Kondisi ini dapat memperbesar resiko portofolio perusahaan, karena tidak memiliki pelanggan yang besar yang kuat.

- g. Teknologi *Real Tracking System* yang digunakan SIS belum optimal berjalan, berdasarkan hasil audit internal SIS. Belum optimalnya teknologi ini yang diharapkan dapat mengurangi pengawas lapangan menyebabkan biaya operasional dapat meningkat akibat utilisasi teknologi tersebut.
- h. Tingkat kehadiran operator masih dibawah standar, 96%. Operator merupakan tulang punggung jasa pertambangan, dimana 60% tenaga kerja di project site adalah operator. Kehadiran yang belum mencapai standar (98%) mengganggu operasional tambang, terkait ketercapaian produksi.
- i. Proses perencanaan dan penjadwalan tambang masih dibawah standar yang ditetapkan < 3.00. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Nilai dibawah 3 memberi implikasi ketidaktepatan proses penambangan.
- j. Proses pengendalian operasi tambang sudah sesuai standar praktek penambangan, > 3. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Nilai diatas 3 memberi implikasi pengendalian dan monitoring proses penambangan.
- k. Upaya program peningkatan kualitas berjalan dengan pencapaian 55%. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala <30% (sangat buruk),

30%-40% (buruk), 40%-50% (rata-rata), 50%-60% (cukup baik), 60%-70% (baik), > 70% (ekselen). Nilai diatas 55% merupakan nilai cukup, memberi implikasi cukup dalam mengendalikan biaya operasional.

- l. Perawatan *schedule maintenance* masih dibawah standar, < 50%. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala <30% (sangat buruk), 30%-40% (buruk), 40%-50% (rata-rata), 50%-60% (cukup baik), 60%-70% (baik), > 70% (ekselen). Hasil ini dibawah rata-rata, memberikan dampak adanya kerusakan mesin atau alat tidak segera dapat diperbaiki.
- m. Perawatan *unschedule maintenance* masih tinggi, diatas < 50%. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala <30% (ekselen), 30%-40% (baik), 40%-50% (cukup baik), 50%-60% (rata-rata), 60%-70% (buruk), > 70% (sangat buruk). Besarnya persentase *unschedule maintenance*, memberikan indikasi besarnya perawatan mendadak sehingga menambah biaya operasional pertambangan.
- n. Penerapan *Good Mining Practise* masih dibawah skor standar. < 4. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Target adalah diatas 4. Dengan nilai skor hanya cukup, memberi implikasi terjadinya gangguan operasional.
- o. Pengelolaan *fuel* dan *stock taking*, mencapai target yang ditetapkan, > 4. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Ketepatan *fuel* dan *stock taking* dengan nilai baik, membantu kelancaran operasional dalam penyediaan layanan operasional tambang.

- p. Penanganan pengelolaan *warehouse* menurun hasilnya, belum mencapai standar, < 4. Hasil ini dari *assessment internal*, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Penurunan skor dari baik ke cukup baik, memberikan dampak gangguan terhadap operasional tambang.
- q. Kelengkapan *catalog* data masih jauh dari harapan, < 3. Hasil ini dari *assessment internal*, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Nilai skor *catalog* rata-rata, memberikan implikasi gangguan operasional terhadap ketepatan *order parts* sesuai permintaan bagian plant untuk perbaikan mesin atau alat berat.
- r. Pengelolaan *purchasing* masih dibawah standar. < 3. Hasil ini dari *assessment internal*, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Nilai skor *purchasing* dibawah 3 menunjukkan nilai rata-rata, member implikasi gangguan operasioal dalam pembelian material untuk menunjang operasional tambang.
- s. Pengelolaan *subcontractor* dan vendor masih dibawah standar. < 4. Hasil ini dari *assessment internal*, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Pengelolaan *subcontractor* dan vendor dalam hal operasional tambang, sangat mempengaruhi aktifitas pengendalian, perencanaan, dan operasional tambang. Nilai yang diperoleh hanya cukup, memberikan implikasi penambahan biaya karena ketidaksesuai hasil dengan biaya dikeluarkan.

- t. Sertifikasi pelatihan bagi karyawan belum mencapai standar, < 60%. Standar ESDM memberikan bahwa karyawan yang bekerja di tambang harus memiliki sertifikasi berupa POP (Pengawas Operasional Pratama), POM (Pengawas Operasional Madya), POU (Pengawas Operasional Utama). Nilai dibawah 60% menunjukkan hanya 60% pengawas operasional tambang yang sudah sertifikasi dan memiliki keterampilan Pengawasan Tambang, sehingga memberi implikasi gangguan operasional terhadap tambang.
- u. Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas di atas standar, > 5%. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala > 6% (sangat buruk), 5% - 6%% (buruk), 4%-5% (rata-rata), 3%-4% (cukup baik), 2% - 3% (baik), 2 % > (ekselen). Level staff adalah level Group Leader ke atas, dimana hasil ini memberikan implikasi terhadap gangguan operasional tambang.
- v. Komitmen pelaksanaan *management planning cycle* masih rendah, <80%. Hasil ini menunjukkan bahwa dari sekitar 10 program, kurang dari 8 program yang berjalan. Kondisi ini memberikan implikasi pengendalian dan monitoring masih lemah.
- w. Pelaksanaan *safe behavior program* berjalan sesuai standar. Hasil ini dari assessment internal, dengan skala 0 (sangat buruk), 1 (buruk), 2 (rata-rata), 3 (cukup baik), 4 (baik), 5 (ekselen). Hasil ini memberikan indikasi cukup baik dan membantu mengurangi kejadian insiden di operasional tambang. Perilaku *safe behavior* adalah perilaku aman dimulai dari sebelum bekerja, saat bekerja dan setelah bekerja di tambang.

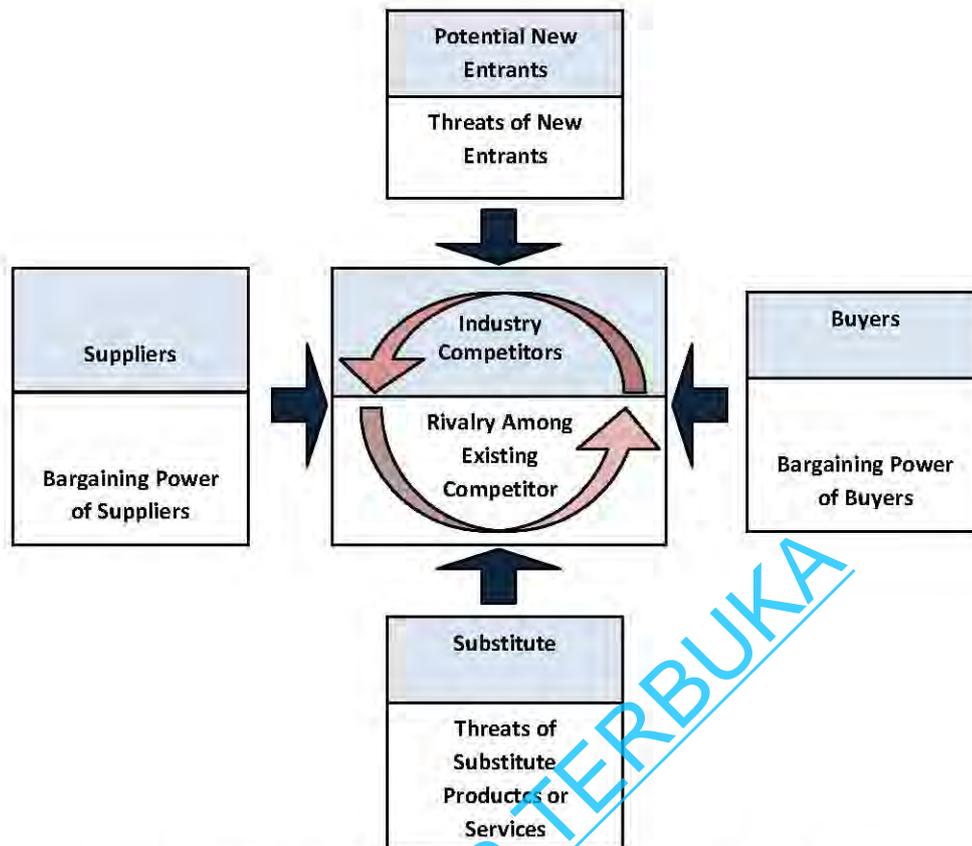
- x. SIS sudah sertifikasi ISO 9001, ISO 14001 dan OHSAS 18000. Sertifikasi diperoleh dari lembaga sertifikasi dan registrar DQS Indonesia. Hasil ini memberikan implikasi ketertiban dokumentasi manajemen, prosedur maupun standar proses dalam pelaksanaan operasional tambang.

#### 4. Analisis Kondisi Eksternal Perusahaan

Pada bagian ini, dilakukan analisis deskriptif-kualitatif terhadap semua kondisi eksternal yang telah dikumpulkan untuk memperoleh kondisi *Threat* dan *Opportunity* Perusahaan. Analisis dilakukan agar diperoleh kondisi yang masih layak dan relevan, sebagai input pembentukan strategi baru

Kondisi makro lingkungan eksternal SIS yang sekarang dihadapi selanjutnya dianalisis dengan *5 Forces Model Porter & PESTLE Analysis*. Analisis ini digunakan untuk membantu kondisi makro eksternal yang masih relevan dan memiliki dampak terhadap keberlangsungan operasional tambang di perusahaan.

Porter (1980) menyebutkan bahwa dalam industri baik lokal maupun internasional, kompetisi secara alami ada dalam lima tekanan kompetitif, yaitu *threat of new entrants*, *threat of substitute product*, *bargaining power of supplier*, *bargaining power of buyers* dan *rivalry among the existing competitor*. Model ini dapat melihat potensi ke dalam (*outside-in business strategy*) untuk menganalisis nilai atraktif suatu struktur industri, dalam hal ini jasa pertambangan.



Gambar 4.6 Model 5 Forces Porter untuk Analisis Lingkungan Bisnis

Hasil analisis *5 Forces Model Porter* berdasarkan sumber informasi internal (data internal dan wawancara) dan analisis eksternal, diperoleh tekanan kompetitif yang dialami SIS sebagai berikut. :

1. *Potential New Entrants* – Pemandang Baru Jasa Pertambangan

Adanya pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi suatu industri. SIS tidak mengalami pendatang baru jasa pertambangan. Beberapa perusahaan pertambangan batubara dan jasa pertambangan telah tutup (Suara Pengusaha, 2012), akibat pelemahan dan persaingan yang ketat dalam industri batubara di tahun 2012. Dengan demikian belum ada ancaman baru atau ketatnya persaingan antar perusahaan di bidang industri yang sama. Yang perlu diwaspadai adalah adanya peralihan perusahaan dimana tadinya menjadi

subkontraktor SIS untuk jasa-jasa pendukung pertambangan (pembuatan parit, jalan, *pit service*), dan sekarang beralih menjadi jasa pertambangan. Berdasarkan harga batubara yang melemah tahun 2012, ancaman dari pendatang baru tidak signifikan seperti tahun saat-saat booming batubara tahun 2006-2009.

2. *Buyer* – Kekuatan Pembeli.

Sebagai jasa pertambangan, maka pemilik usaha pertambangan (KP, IUP, PKP2B) mampu memaksa pengurangan tarif jasa pengupasan tanah (*overburden*) dan pengangkutan batubara dengan permintaan diskon s.d 20%, berkaitan dengan turunnya harga batubara. Selain itu, dengan menurunnya harga jual batubara, secara finansial kekuatan pembayaran pelanggan berkurang. Dampaknya adalah resiko pembayaran terhadap jasa pertambangan SIS meningkat (SIS Audit Report, 2012). Hal ini cukup mengganggu beban operasional SIS dengan adanya permintaan dari pelanggan tersebut. Kekuatan pembeli atau pelanggan terus menjadi ancaman bagi perusahaan di tahun 2013 maupun tahun berikutnya.

3. *Substitute* – Substitusi produk

Batubara yang ditambang oleh SIS hampir semuanya digunakan untuk pembangkit listrik (PLTU). Namun, dengan ditemukannya konversi energi non-konvensional yang lebih murah yaitu *Shale Gas* dan CBM (*Coal Bed Methane*) untuk pembangkit listrik (Burns, 2013), maka hal ini mengancam keberlangsungan hidup usaha pertambangan dan jasa pertambangan batubara sebagai penyuplai batubara ke pembangkit listrik. Substitusi produk *Shale Gas* dan CBM menjadi ancaman bagi perusahaan pertambangan batubara maupun jasa pertambangan batubara.

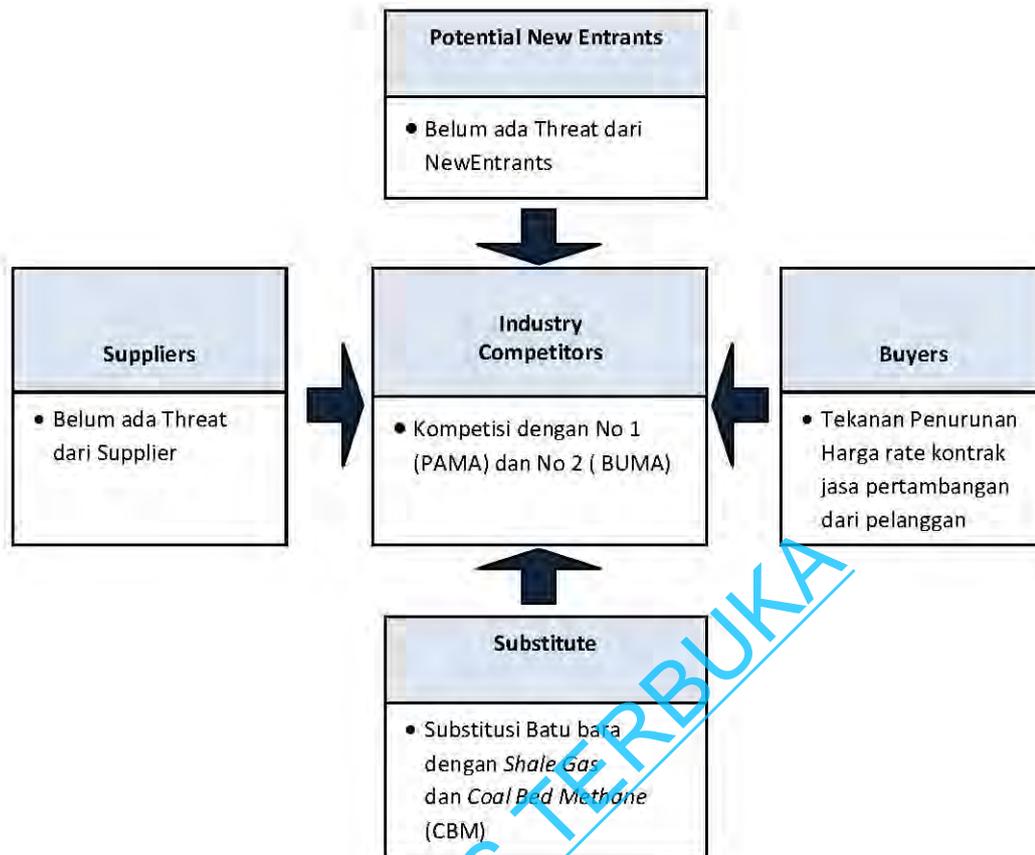
4. *Suppliers* – Kekuatan Supplier

*Supplier* utama SIS adalah unit alat berat, suku cadang, material bahan peledak yang dibutuhkan dalam pengoperasian jasa pertambangan. *Supplier* utama SIS adalah : United Tractor, Hexindo Adi Perkasa, Intraco Penta, Trakindo Utama, MNK, Dahana, DNX. SIS melakukan kerjasama dengan banyak *supplier* untuk *update* informasi mengenai ketersediaan unit alat berat, material dan bahan peledak. Pengaruh *supplier* tidak besar terhadap SIS, karena SIS menganut sistem *multi supplier*. Kondisi ini membuat peluang dan kesempatan bagi perusahaan SIS dalam menekan dan mempengaruhi harga pembelian material, suku cadang, alat berat dari *supplier*, sehingga meringankan biaya operasional.

5. *Rivalry amongs competitor* – Persaingan antar perusahaan sejenis.

Perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor SIS adalah yang bergerak di bidang jasa pertambangan. Banyak usaha jasa pertambangan besar maupun menengah yang menjadi pesaing utama SIS. Beberapa perusahaan pesaing yang besar dan menjadi pesaing utama SIS adalah : PT. Pama Persada Nusantara (PAMA), PT. Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA), dan PT. Thiess Indonesia. Kondisi ini terjadi terutama di project site, yang memberlakukan kontraktor jasa pertambangan besar. Kondisi ini diperkirakan tetap menjadi ancaman bagi perusahaan SIS dalam mengembangkan usaha jasa pertambangan.

Dalam bentuk Gambar, disajikan sebagai berikut:



Gambar 4.7 Model 5 Forces Porter untuk Analisis Lingkungan Eksternal SIS

Sedangkan untuk memperoleh data kondisi kesempatan (*Opportunity*) lingkungan eksternal SIS lebih dalam, maka data kondisi eksternal diuji dengan PESTLE Analysis (*Political, Economic, Sociological, Technological, Law & Environment*), berdasarkan sumber informasi di bawah.

Hasil dari PESTLE analisis disajikan sebagai berikut :

a. *Politics* – Pengaruh efek Politik

Badan Intelijen Negara (2013) menyebutkan, situasi politik Indonesia secara keseluruhan cukup stabil di tahun 2013 Hal ini secara umum mempengaruhi operasional tambang SIS, karena banyak melibatkan pihak

masyarakat, pemerintah, LSM, organisasi massa di lokasi proyek tambang. Kestabilan politik memberikan peluang dan kesempatan untuk pertumbuhan bisnis perusahaan jasa pertambangan.

b. *Economy* – Ekonomi Indonesia

Pertumbuhan ekonomi Indonesia diprediksi menurut Asian Development Bank (2013) pada tahun 2013 mencapai 6.4% dan tahun 2014 diramalkan mendekati 6.6%. Proyeksi positif ini akan meningkatkan penggunaan energi listrik dimana di Indonesia sebagian besar pembangkit listrik berasal dari batubara sebagai sumber energinya. Peluang dan kesempatan untuk konsumsi batubara cukup besar berdasarkan prediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2013 dan tahun 2014. Kondisi ini merupakan peluang dan kesempatan bagi jasa pertambangan.

c. *Sociological* – Sosial

Masyarakat sekitar tambang tentunya merasakan dampak terhadap aktifitas operasional SIS. Sejak dibentuknya CSR Department sejak tahun 2011 (SIS Organization Structure 2011), maka pengelolaan urusan eksternal bisa lebih terarah. Kondisi ini menjadi harapan karena keluhan masyarakat terhadap aktifitas pertambangan berkurang sejak SIS membuka lowongan kerja bagi operator dan support untuk masyarakat lingkungan mulai tahun 2011. Menurunnya keluhan masyarakat, adalah kesempatan bagi SIS untuk mengembangkan bidang usaha jasa pertambangan.

d. *Technological* – Teknologi

SIS mulai utilisasi unit *Low Fuel Consumption*, yaitu *Equipment* dengan *Electrid Drive* (Hauler Hitachi EH-3500) sejak tahun 2012. Penggunaan alat ini diharapkan mampu mengurangi konsumsi bahan bakar operasional

sehingga biaya operasional menurun. Selain itu, adopsi teknologi dan aplikasi *Hybrid Power*, *Auto Shutdown* dan *Auto Engine Power Shutoff* mulai diinstalasikan pada sebagian unit alat berat secara bertahap. Kondisi ini memberikan kesempatan bagi perusahaan SIS untuk berkembang di bidang jasa pertambangan.

e. *Law – Hukum*

Adanya peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri sesuai Surat Keputusan ESDM No.2934 K/30/MEM/2012, memiliki arti positif bahwa adanya kepastian penjualan produk batubara di dalam negeri. Peluang ini adalah kesempatan bagi SIS untuk mengembangkan jasa pertambangan.

Namun selain itu, ada aturan pembatasan penggunaan sungai oleh Pemda setempat sejak tahun 2012 ikut mempengaruhi operasional pertambangan. Berdasarkan kondisi terakhir, hal ini menjadi ancaman bagi perkembangan usaha jasa pertambangan.

f. *Environment – Lingkungan*

Secara umum, sejak SIS mendapatkan sertifikasi ISO untuk lingkungan yaitu ISO 14000, maka isu mengenai lingkungan tambang tidak lagi menjadi beban.

Dari analisis *5 Forces Model Porter* dan *PESTLE analysis* untuk kondisi eksternal perusahaan, maka kondisi *Threat (T)* yang dialami SIS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil Analisis Threat (T) pada kondisi eksternal SIS

| T      | Code No | Item Threat  | Sumber Informasi                     |
|--------|---------|--|--------------------------------------|
| Threat | T1      | Tersedianya sumber energi substitusi baru lebih murah ( <i>CBM, Shale Gas</i> )                      | Burns, Stuart (2013)                 |
|        | T2      | Kompetisi dengan sesama kontraktor jasa pertambangan besar, terutama peringkat 1 dan 2 (PAMA & BUMA) | SIS Management Planning Cycle (2013) |
|        | T3      | Permintaan penurunan harga rate pengupasan dari customer hingga s.d 20%                              | SIS Management Planning Cycle (2013) |
|        | T4      | Penurunan harga batubara dari 124 USD → 84USD/MMT  | Index Mundi (2012)                   |
|        | T5      | Pembatasan penggunaan sungai oleh penda sejak tahun 2012   | Perda No 10 tahun 2012               |
|        | T6      | Resiko keterlambatan pembayaran dari customer terhadap jasa SIS                                      | SIS Audit Report (2013)              |

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, diperoleh 6 (buah) kondisi *Threat* (T) yang utama berdasarkan analisis deskriptif-kualitatif dengan *5 Forces Model Porter* dan *PESTLE analysis*.

Untuk memperoleh kondisi yang menjadi peluang atau kesempatan, dari *5 Forces Model Porter & PESTLE*, diperoleh analisis kondisi *Opportunity* (O) SIS . Daftar kondisi *Opportunity* (O) perusahaan SIS disajikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Opportunity (O) pada Kondisi Eksternal SIS

| O           | Code No | Item Opportunity   | Sumber Informasi  |
|-------------|---------|--|---|
| Opportunity | O 1     | Kondisi Politik (Eksekutif, Legislatif) relatif Stabil tahun 2013  | Badan Intelijen Negara (2013)   |
|             | O 2     | Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tetap tinggi di tahun 2013 (6.3%) dan 2014 (6.6%)                                      | Asian Development Bank (2013)   |
|             | O 3     | Berkurangnya keluhan masyarakat sekitar tambang sejak tahun 2011   | SIS Organization Structure (2011), SIS Management Planning Cycle (2013) |
|             | O 4     | Porsi produksi di konsesi Adaro memperoleh prioritas nomor 2 dari total 4 (empat) kontraktor utama di Adaro.         | Adaro Annual Report (2013)  |
|             | O 5     | Utilisasi dan adopsi teknologi baru <i>Low Fuel Consumption</i> yang hemat bahan bakar.                              | SIS Management Planning Cycle (2013)                                    |
|             | O 6     | Adanya peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri   | KepMen ESDM No. 2934 K/30/MEM/2012 (2012)                               |
|             | O 7     | Multi supplier dari alat berat membuat SIS dapat menekan dan negosiasi harga pembelian alat, unit, material peledak. | SIS Management Planning Cycle (2013)                                    |

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, analisis deskriptif-kualitatif dengan *5 Forces Model Porter* dan *PESTLE Analisis*, menghasilkan kondisi *Opportunity* bagi perusahaan SIS sebanyak 7 (tujuh) item.

Dari analisis kondisi eksternal menggunakan *5 Forces Model Porter* dan *PESTLE analysis*, dirangkum total kondisi eksternal *Threat – Opportunity* atau *T-O* dalam bentuk tabel. Daftar ini merupakan keseluruhan kondisi *Threat - Opportunity* yang masih layak dan relevan bagi perusahaan SIS untuk tahun 2013.

Tabel 4.6 Hasil Analisis Threat - Opportunity (T-O) pada kondisi eksternal SIS, melalui 5 Forces Porter & PESTLE analysis

| T - O       | Code No | Item Threat – Opportunity  |
|-------------|---------|--|
| Threat      | T1      | Tersedianya sumber energi substitusi baru lebih murah (CBM, Shale Gas)   |
|             | T2      | Kompetisi dengan sesama kontraktor jasa pertambangan besar, terutama peringkat 1 dan 2 (PAMA & BUMA)                 |
|             | T3      | Permintaan penurunan harga rate pengupasan dari customer hingga s.d 20%  |
|             | T4      | Penurunan harga batubara dari 124 USD → 84USD/MMT  |
|             | T5      | Pembatasan penggunaan sungai oleh pemda sejak tahun 2012   |
|             | T6      | Resiko keterlambatan pembayaran dari customer terhadap jasa SIS  |
| Opportunity | O 1     | Kondisi Politik (Eksekutif, Legislatif) relative Stabil tahun 2013   |
|             | O 2     | Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tetap tinggi di tahun 2013 (6.9%) dan 2014 (6.6%)                                      |
|             | O 3     | Berkurangnya keluhan masyarakat sekitar tambang sejak tahun 2011   |
|             | O 4     | Porsi produksi di konsesi Adaro memperoleh prioritas nomor 2 dari total 4 (empat) kontraktor utama di Adaro.         |
|             | O 5     | Utilisasi dan adopsi teknologi baru Low Fuel Consumption yang hemat bahan bakar.                                     |
|             | O 6     | Adanya peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri   |
|             | O 7     | Multi supplier dari alat berat membuat SIS dapat menekan dan negosiasi harga pembelian alat, unit, material peledak. |

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut, dapat disimpulkan dari total kondisi eksternal yang ada (24 item), setelah dianalisis dengan *5 Forces Model Porter* dan *PESTLE* Analisis, diperoleh 13 item kondisi eksternal yang masih layak dan relevan sebagai item kondisi *Threat-Opportunity* (T-O), atau sekitar 54% dari total kondisi eksternal.

## 5. Analisis Kondisi Internal Perusahaan

Pada bagian ini, dilakukan analisis terhadap semua kondisi internal yang telah dikumpulkan untuk memperoleh kondisi yang layak dan relevan sebagai *Strength* dan *Weakness*, dimana kondisi tersebut menjadi input pembentukan strategi baru.

Kondisi internal lingkungan SIS dianalisis dengan *VRIO framework analysis*. Barney (2012) menyebutkan bahwa VRIO dapat digunakan untuk melihat perbandingan komparatif mengenai kekuatan dan kelemahan kondisi internal perusahaan.

*VRIO framework analysis* mengevaluasi segi : *Valuable, Rare, Imitate Costing & Organizing exploit resources*. Pengujian dan evaluasi VRIO berdasarkan pertanyaan untuk setiap kondisi yaitu :

- a. Pertanyaan untuk *Valuable*. Apakah kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk mengeksploitasi kesempatan eksternal dan/atau menetralisasi ancaman eksternal?
- b. Pertanyaan untuk *Rare*. Apakah kondisi tersebut hanya dikendalikan sejumlah kecil perusahaan atau jarang dimiliki perusahaan lain?
- c. Pertanyaan untuk *Imitate to Cost*. Apakah kondisi tersebut sulit untuk ditiru atau direplikasi perusahaan lain?

- d. Pertanyaan untuk *Organized*. Apakah kondisi tersebut didukung dan dikelola perusahaan secara pantas?

Adapun pengujian dengan *VRIO Framework Analysis* disajikan dalam tabel dibawah. Pengujian dilakukan secara sekuensial mulai dari *V (Valuable)*, *R (Rare)*, *cost to Imitate (I)* dan *Organized (O)*. Bila item tersebut lulus uji V, maka berlanjut ke uji R. Jika lulus uji R berlanjut ke uji I dan lulus uji I berlanjut ke uji O. Data semua kondisi internal pada tabel 4.2 diuji dengan *VRIO* dalam rangka memperoleh sumberdaya yang unggul dan berkelanjutan.

Pengujian dilakukan dengan pemberian tanda Ya dalam bentuk kode (√) dan tanda Tidak dalam bentuk kode (X) dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Jika kondisi internal perusahaan tidak *Valuable* (X), maka memiliki implikasi persaingan *Disadvantage*. Artinya perusahaan tidak memiliki kemampuan memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman lingkungan eksternal.
2. Jika kondisi internal perusahaan *Valuable* (√), tetapi tidak *Rare* (X), maka memiliki implikasi persaingan *Parity*. Artinya perusahaan memiliki kemampuan bersaing dalam memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman lingkungan eksternal, meskipun tidak langka.
3. Jika kondisi internal perusahaan *Valuable* (√), *Rare* (√), tetapi tidak *Cost to Imitate* (X), maka memiliki implikasi persaingan *Temporary Advantage*. Artinya perusahaan memiliki kemampuan memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman lingkungan eksternal, langka dimiliki perusahaan lain meskipun bisa ditiru perusahaan lain. Kemampuan ini bersifat temporer.

4. Jika kondisi internal perusahaan *Valuable* (✓), *Rare* (✓), *Cost to Imitate* (✓), namun tidak dikelola baik atau *Organized* (X) maka memiliki implikasi persaingan *Temporary Advantage*. Artinya perusahaan memiliki kemampuan memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman, langka dimiliki perusahaan, sulit diimitasi, meskipun masih tidak terkelola baik. Kemampuan ini masih bersifat temporer seperti halnya seperti pada no 3 diatas, namun dengan skala temporer lebih rendah.
5. Jika kondisi internal perusahaan *Valuable* (✓), *Rare* (✓), *Cost to Imitate* (✓), akan memiliki implikasi persaingan *Sustained Advantage* jika di kelola secara pantas atau *Organized* (✓). Artinya perusahaan memiliki keunggulan yang lestari, karena memiliki semua aspek kondisi yang dibutuhkan.

Hasil uji tercantum dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Pengujian VRIO Framework Analysis untuk Kondisi Internal SIS

| No | Kondisi Internal   | <i>Valuable, Rare, cost to Imitate, Organized Analysis</i> |        |                  |             |                      |                    |
|----|--|--|--------|------------------|-------------|----------------------|--------------------|
|    |  | VALUABLE ?   | RARE ? | Cost to IMITATE? | ORGANIZED ? | Implikasi Persaingan | Implikasi Ekonomis |
| 1  | Merupakan bagian dari group Adaro Energy, penghasil batubara no 2 di Indonesia (APBI-ICMA, 2012) | √  | √      | √                | √           | Sustained Advantage  | Diatas Normal      |
| 2  | Masuk peringkat 3 usaha jasa pertambangan (ASPINDO)  | √  | √      | √                | X           | Temporary Advantage  | Di atas Normal     |
| 3  | Pengalaman bisnis di jasa pertambangan lebih 10 tahun  | √  | X      |                  |             | Parity /Sebagian     | Normal             |
| 4  | Memiliki jam pelatihan technical skill mencapai 105 jam/orang/tahun (rata-rta)                   | √  | √      | X                |             | Temporary Advantage  | Diatas Normal      |
| 5  | Memiliki utang cukup besar ke bank yang akan jatuh tempo tahun depan                             | X  |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 6  | Hanya memiliki 3 customer utama, dibandingkan kompetitor teratas yang memiliki 10 customer utama | X  |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 7  | Teknologi Real Tracking System belum sepenuhnya berjalan   | X  |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 8  | Proses Perencanaan dan Penjadwalan tambang masih dibawah standar yang ditetapkan, < 3.00         | X  |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 9  | Proses pengendalian operasi tambang sudah sesuai standar praktek penambangan, > 3.00             | √  | X      |                  |             | Parity /Sebagian     | Normal             |

*Valuable, Rare, cost to Imitate, Organized Analysis*

| No | Kondisi Internal   |            |        |                  |             |                      |                    |
|----|--|------------|--------|------------------|-------------|----------------------|--------------------|
|    |  | VALUABLE ? | RARE ? | Cost to IMITATE? | ORGANIZED ? | Implikasi Persaingan | Implikasi Ekonomis |
| 10 | Upaya program peningkatan kualitas berjalan dengan pencapaian 55%                  | √          | √      | X                |             | Temporary Advantage  | Diatas Normal      |
| 11 | Perawatan schedule maintenance masih dibawah standar, <50%                         | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 12 | Perawatan unscheduled maintenance masih tinggi, >50%                               | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 13 | Penerapan good mining practice masih dibawah skor standar, < 4.00                  | √          | X      |                  |             | Parity /Sebagian     | Normal             |
| 14 | Pengelolaan Fuel dan stock taking, mencapai target yang ditetapkan internal, >4.00 | √          | X      |                  |             | Parity /Sebagian     | Normal             |
| 15 | Penanganan pengelolaan warehouse menurun hasinya belum mencapai standar, < 4.00    | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 16 | Kelengkapan catalog data masih jauh dari harapan, < 3.00                           | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 17 | Pengelolaan purchasing masih dibawah standar, < 3.00                               | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 18 | Pengelolaan subcontractor dan vendor masih dibawah standar, < 4                    | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |
| 19 | Sertifikasi pelatihan bagi karyawan belum mencapai standar, < 60%                  | X          |        |                  |             | Disadvantage         | Dibawah Normal     |

| <i>Valuable, Rare, cost to Imitate, Organized Analysis</i> |   |            |  |                  |             |                     |                    |
|--|---|------------|--|------------------|-------------|---------------------|--------------------|
| No   | Kondisi Internal  | VALUABLE ? | RARE ?   | Cost to IMITATE? | ORGANIZED ? | Implikasi Pesaingan | Implikasi Ekonomis |
|  |   | 20         | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar, > 5% | X                |             |                     |                    |
| 21   | Tingkat kehadiran operator masih dibawah standar, 96%             | X          |  |                  |             | Disadvantage        | Dibawah Normal     |
| 22   | Komitmen pelaksanaan management planning cycle masih rendah, <80% | X          |  |                  |             | Disadvantage        | Dibawah Normal     |
| 23   | Pelaksanaan Safe behavior program berjalan sesuai standar, > 3.5  | √          | √  | X                |             | Temporary Advantage | Diatas Normal      |
| 24   | Sudah Sertifikasi ISO 9000, ISO 14000 dan OHSAS 18000             | √          | X  | X                |             | Parity /Sebagian    | Normal             |

Berdasarkan tabel 4.7 *VRIO framework analysis* tersebut, dapat dirangkum dan dikompilasikan kondisi internal lingkungan SIS dalam bentuk tabel 4.8 di bawah.

Tabel 4.8. *VRIO Analysis kompilasi kondisi internal*

| Implikasi Pesaingan        | Jumlah Resources Kondisi Internal | Persentase dari total kondisi Internal |
|----------------------------|-----------------------------------|--|
| <i>Sustained Advantage</i> | 1                                 | 4%                                     |
| <i>Temporary Advantage</i> | 4                                 | 17%                                    |
| <i>Parity</i>              | 5                                 | 21%                                    |
| <i>Disadvantage</i>        | 14                                | 58%                                    |

Data kompilasi pada tabel 4.8, menunjukkan hanya 4% kondisi Internal SIS yang memiliki *Sustained Advantage* (keunggulan berkelanjutan) dan 17% bersifat

sementara keunggulannya (*Temporary Advantage*). Dengan demikian, *Sustained & Temporary Advantage* ini akan menjadi faktor *Strength* bagi SIS, sedangkan *Disadvantage* akan menjadi faktor *Weakness* bagi SIS. Dari sejumlah item kondisi internal, beberapa item memiliki kesamaan kategori yaitu kelompok Mining Operation Management (tabel 4.7 nomor 8-9), kelompok Plant Maintenance Management (tabel 4.7 nomor 5-7), kelompok Supply Chain Management (tabel 4.7 no 15-18).

Untuk memperoleh kondisi *Weakness-Strength*, kategori kondisi internal yang memiliki implikasi *Sustained Advantage* dan *Temporary Advantage* masuk kondisi *Strength*. Ada 5 (lima) item kondisi *Strength* yang diperoleh. Untuk kondisi internal yang memiliki implikasi *Parity & Disadvantage*, dimasukkan ke dalam kategori *Weakness*. Beberapa item digabungkan, seperti item No 8-9, Item No 5 -7 dan item No 15-18, karena masuk dalam kategori yang sesuai paragraph di atas.

Kondisi internal yang diperoleh melalui *VRIO Framework Analysis* selanjutnya dikompilasi. Dalam bentuk tabel W-S diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.9 Hasil Analisis W-S Kondisi SIS berdasarkan VRIO analisis

| W-S        | Code No | Item Weakness – Strength   |
|------------|---------|--|
| Weaknesses | W1      | Memiliki utang cukup besar ke bank yang akan jatuh tempo tahun depan   |
|            | W2      | Mining Operation Management masih dibawah standar yang diharapkan (Perencanaan Jadwal Tambang, Real Tracking System)           |
|            | W3      | Hanya memiliki 3 customer , dimana kompetitor terbesar memiliki lebih dari 10 customer   |
|            | W4.     | Pengelolaan Plant Maintenance Management masih dibawah standar yang diharapkan (Schedule Maintenance & Unschedule Maintenance) |
|            | W5      | Pengelolaan Supply Chain Management masih dibawah standar (Fuel, Warehouse, Catalog, Purchasing)                               |
|            | W6      | Kompetensi dan Sertifikasi pelatihan masih dibawah standar < 60%   |
|            | W7      | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar > 5%  |
| Strength   | S 1     | Merupakan bagian dari group Adaro Energy, penghasil batubara no 2 di Indonesia (APBI-ICMA, 2012)                               |
|            | S 2     | Masuk peringkat 3 usaha jasa pertambangan (ASPINDO)  |
|            | S 3     | Memiliki jam pelatihan technical skill mencapai 105 jam/orang/tahun (rata-rta)   |
|            | S 4     | Upaya program peningkatan kualitas berjalan dengan pencapaian 55%  |
|            | S 5     | Pelaksanaan Safe behavior program berjalan sesuai standar,   |

Dari total kondisi 24 internal yang ada , berdasarkan tabel 4.9 setelah dianalisis dengan *VRIO Framework Analysis* maupun penyederhanaan/penggabungan item yang memiliki kondisi serupa, diperoleh 12 item yang masih layak dan relevan sebagai item kondisi *Weakness – Strength (W-S)* perusahaan, atau sekitar 50% dari total kondisi internal.

## 6. Strategi TOWS

Pada bagian ini akan dibuat proposal strategi berdasarkan hasil analisis deskriptif-kualitatif kondisi internal dan eksternal. Analisis internal (*VRIO Framework Analysis*) dan analisis eksternal (*5 Forces Model Porter & PESTLE*) merupakan input bagi pembentukan matriks strategi baru yang disebut strategi TOWS.

TOWS terdiri dari 4 matrix SO, WO, ST dan WT dimana arti dari masing-masing strategi sebagai berikut (Weihrich, 2010) :

- SO (*Strength – Opportunity*) : Menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- WO (*Weakness – Opportunity*) : Memperbaiki kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal.
- ST (*Strength – Threat*) : Menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman eksternal.
- WT (*Weaknesses – Threat*) : Strategi paling defensif, menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan.

Dari 4 (empat) matrix Strategi (SO, WO, ST dan WT) dipilih 1 (satu) strategi yang paling signifikan. Untuk menghasilkan 1(satu) strategi yang paling signifikan, dilakukan pembobotan dan *rating* masing-masing strategi.. Pembobotan dihitung dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (penting), dengan total penjumlahan bobot adalah bernilai 1.0. Sedangkan *rating* ditentukan mulai dari angka 1 (sangat dibawah rata-rata), 2 (dibawa rata-rata), 3 (diatas rata-rata) dan 4

(sangat diatas rata-rata). Diasumsikan semua item kondisi memiliki kekuatan setara, sehingga pembobotan dan *rating* diberikan nilai sama untuk semua item.

Hasil perhitungan pembobotan dan *rating* untuk kondisi *Strength* – *Weaknesses* dalam bentuk skor disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.10 Item Strength - Weaknesses dengan Pembobotan dan Rating Skor

| S-W                                    | Code No | Item Strength - Weakness  | Bobot          | Rating | Skor  |
|--|---------|---|----------------|--------|-------|
| Strength                               | S 1     | Bagian dari group Adaro Energy                                  | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | S 2     | Peringkat 3 usaha jasa pertambangan                             | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | S 3     | Pelatihan technical skill mencapai 105 jam/orang/tahun          | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | S 4     | Program peningkatan kualitas berjalan dengan pencapaian 55%     | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | S 5     | Safe behavior program berjalan sesuai standar                   | 0,083          | 4      | 0,333 |
| Weakness                               | W1      | Utang cukup besar ke bank                                       | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | W2      | Mining Operation Management masih dibawah standar               | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | W3      | Hanya memiliki 3 customer                                       | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | W4      | Plant Maintenance Management masih dibawah standar              | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | W5      | Supply Chain Management masih dibawah standar                   | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | W6      | Sertifikasi pelatihan masih dibawah standar                     | 0,083          | 4      | 0,333 |
|  | W7      | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar. | 0,083          | 4      | 0,333 |
| Total Weight                           |         |   | 1,000          |        |       |
| Total Strength = 5 * 0,333             |         |   | 1,667          |        |       |
| Total Weakness = 7 * 0,333             |         |   | 2,333          |        |       |
| <b>Total Strength – Total Weakness</b> |         |   | <b>- 0,667</b> |        |       |

Berdasarkan tabel 4.10, dari pembobotan dan rating serta pengurangan item *Total Strength* dengan *Total Weakness* yang dikonversikan ke dalam bentuk koordinat Cartesius maka diperoleh sumbu X. Dalam bentuk diagram Cartesius, sumbu X item *Strength – Weakness* adalah : -0,667.

Untuk kondisi *Opportunity – Threat*, diperlakukan hal yang sama seperti *Weakness – Strength*. Selanjutnya terkait item *Opportunity – Threat*, maka dapat dilihat hasil perhitungan, pembobotan dan *rating* skor untuk kondisi *Opportunity-Threat* pada tabel 4.11.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.11 Item Opportunity Threat dengan Pembobotan dan Rating Skor

| O – T                                   | Code No | Item Opportunity - Threat   | Bobot        | Rating | Skor  |
|---|---------|---|--------------|--------|-------|
| Opportunity                             | O 1     | Kondisi Politik (Eksekutif, Legislatif) relative Stabil tahun 2013              | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | O 2     | Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tetap tinggi di tahun 2013 (6.3%) dan 2014 (6,6%) | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | O 3     | Berkurangnya keluhan masyarakat sekitar tambang                                 | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | O 4     | Porsi Adaro memperoleh prioritas nomor 2 dari total 4 kontraktor                | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | O 5     | Adopsi teknologi baru Low Fuel Consumption                                      | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | O 6     | Peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri             | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | O 7     | Multi supplier membuat SIS dapat menekan dan negosiasi supplier                 | 0,077        | 4      | 0,308 |
| Threat                                  | T 1     | Tersedianya sumber energi substitusi baru lebih murah (CBM, Shale Gas)          | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | T 2     | Kompetisi dengan sesama kontraktor jasa pertambangan besar                      | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | T 3     | Penurunan harga rate pengupasan dari customer hingga s.d 20%                    | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | T 4     | Penurunan harga batubara dari 124 USD ke 84USD/MMT                              | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | T 5     | Pembatasan penggunaan sungai oleh pemda sejak tahun 2012                        | 0,077        | 4      | 0,308 |
|   | T 6     | Resiko keterlambatan pembayaran dari customer terhadap jasa SIS                 | 0,077        | 4      | 0,308 |
| Total Weight                            |         |   | 1,000        |        |       |
| Total Opportunity = 7 * 0,308           |         |   | 2,156        |        |       |
| Total Threat = 6 * 0,308                |         |   | 1,848        |        |       |
| <b>Total Opportunity – Total Threat</b> |         |   | <b>0,308</b> |        |       |

Berdasarkan tabel 4.11, dari hasil pengurangan item *Total Opportunity* dengan item *Total Threat* menghasilkan nilai skor 0.308. Nilai tersebut

selanjutnya dikonversi dalam koordinat Y diagram Cartesius. Dalam bentuk diagram Cartesius, diperoleh sumbu Y item *Opportunity – Threat* yaitu : + 0,308.

Koordinat X, Y (x, y) adalah sumbu dari penggabungan dari koordinat Item *Strength – Weakness* dan koordinat item *Opportunity Threat*. Dalam diagram Cartesius, maka sumbu matrix adalah ( x, y ) = ( -0,667, 0.308 ).



Gambar 4.8 Grafik Cartesius TOWS matrix

Berdasarkan gambar 4.8, sebagai representasi grafik Cartesius strategi TOWS, diperoleh pilihan **Strategi WO**, yaitu memperbaiki kelemahan internal dengan memberdayakan peluang eksternal yang ada.

Untuk membentuk item strategi WO, maka setiap item matriks strategi perlu dihubungkan dalam bentuk relasi, sehingga dihasilkan sintesis item strategi. Weihrich (2010), menyarankan untuk memberikan relasi dari masing-masing item setiap kondisi untuk menghasilkan pendekatan kekuatan relatif relasi. Jika relasi antara *Weakness* internal perusahaan dan *Opportunity* eksternal perusahaan kuat, maka diberi indikator ‘+’, sedangkan jika lemah atau tidak ada relasi maka diberi indikator ‘0’.

Berdasarkan kekuatan relatif relasi, maka relasi sintesis Strategi WO adalah dapat dijabarkan pada tabel 4.12 sebagai berikut.

Tabel 4.12 Sintesis hubungan kekuatan relatif Strategi W-O

|             |   | Weakness   |  |                           |  |   |  |  |
|-------------|---|--|--|---------------------------|--|---|--|--|
|             |   | W1   | W2   | W3                        | W4   | W5  | W6   | W7   |
| Internal    |   | Memiliki utang cukup besar ke bank yang akan jatuh tempo tahun depan | Mining Operation Management masih dibawah standar  | Hanya memiliki 3 customer | Pengelolaan Plant Maintenance Management masih dibawah standar | Pengelolaan Supply Chain Management masih dibawah standar | Kompetensi dan Sertifikasi pelatihan masih dibawah standar | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar |
| External    |   |  |  |                           |  |   |  |  |
| Opportunity | Kondisi Politik (Eksekutif, Legislatif) relative Stabil tahun 2013              | O1   | Strategi WO – Weaknesses Opportunity.  |                           |  |   |  |  |
|             | Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tetap tinggi di tahun 2013 (6,3%) dan 2014 (6,6%) | O2   | 1. Melakukan penjadwalan kembali Utang perusahaan dengan berupaya meningkatkan pangsa pasar dengan fokus di dalam negeri (W1, O2)  |                           |  |   |  |  |
|             | Berkurangnya keluhan masyarakat sekitar tambang sejak tahun 2011                | O3   | 2. Meningkatkan kinerja melalui implementasi <i>Excellence Mining Operation Model</i> pada customer yang <i>investment grade</i> . (W2,W3,O4)  |                           |  |   |  |  |
|             | Porsi produksi di konsesi Adaro memperoleh prioritas nomor 2                    | O4   | 3. Fokus pada customer yang memiliki <i>good investment grade</i> seperti Adaro dan menutup project yang marginal bagi perusahaan (W3, O4).  |                           |  |   |  |  |
|             | Utilisasi dan adopsi teknologi baru Low Fuel Consumption                        | O5   | 4. Memperbaiki proses pengelolaan <i>maintenance</i> secara terpadu dengan utilisasi dan adopsi teknologi baru pada peralatan, mesin pertambangan ( <i>Low Fuel, Hybrid, Electric Drive, Autonomous Drive</i> ) (W4, O5)   |                           |  |   |  |  |
|             | Peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri             | O6   | 5. Melakukan integrasi satu pintu <i>supply chain</i> untuk keseluruhan aktifitas pengadaan dalam rangka efektifitas dan efisiensi rantai pasokan sekaligus menjadwalkan ulang/ renegotiasi supplier agar SIS memiliki <i>cashflow</i> lebih panjang (W4,W5, O7) |                           |  |   |  |  |
|             | Multi supplier dari alat berat membuat SIS dapat menekan dan negosiasi          | O7   | 6. Meningkatkan standar kompetensi karyawan untuk memperbaiki retensi karyawan bertalenta. yang ada di perusahaan dengan membuka peluang baru usaha ( <i>intrapreneurship</i> ) berdasarkan fokus ekonomi Indonesia tetap membaik di tahun 2013-2014 (W6,W7, O2) |                           |  |   |  |  |

Dari sintesa sesuai tabel 4.12, terbentuk 6 (enam) buah strategi WO yang sebagai strategi awal hasil bentukan TOWS Matrix.

### 7. Analisis Gap – *Proposed Vs Current*

Pada bagian ini akan dianalisis secara deskriptif-kualitatif mengenai kesenjangan (*gap*) antara strategi yang dibuat (*Proposed Strategy*) dengan strategi yang sudah ada (*Current Strategy*). Analisis gap dilakukan untuk mengetahui kesesuaian, persamaan atau perbedaan antara strategi yang dibuat (Strategi WO) dengan strategi yang sudah ada.

Strategi WO yang terbentuk berdasarkan analisis dan sintesis di tabel 5.11, selanjutnya dibandingkan dengan strategi yang sudah ada yaitu *Corporate Strategy SIS 2013* yang telah ditetapkan oleh Manajemen Perusahaan (*Board of Director*). Strategi hasil analisis disebut *Proposed Strategy* (P), sedangkan strategi yang sudah ada (*Corporate Strategy SIS 2013*) diberi kode *Current Strategy* (C).

Hasil analisis berupa komparasi analisis gap disajikan dalam tabel 4.13 di bawah.

Tabel 4.13 Komparasi Strategi WO Proposed (P) dengan Current Strategy (C)

| No | P – C | Strategi  | Analisis Gap  |
|----|-------|---|---|
| 1  | P 1   | Melakukan penjadwalan kembali Utang perusahaan dengan berupaya meningkatkan pangsa pasar usaha jasa pertambangan dengan fokus di dalam negeri   | Ada kesamaan strategi, namun di <i>current strategy</i> tidak terlihat fokus atau detailnya misalnya penjadwalan utang.             |
|    | C 1   | Merpertahankan <i>covenant</i> dengan meningkatkan Liquiditas melalui prinsip kehati-hatian melalui pengelolaan hutang dan piutang yang seimbang dan meningkatkan pelepasan asset dan inventory yang idle dengan meminimalkan kerugian. Menurunkan biaya-biaya produksi tidak langsung melalui program-program yang intensif dan terintegrasi diseluruh site. |   |
| 2  | P 2   | Meningkatkan kinerja melalui implementasi <i>Excellence Mining Operation Model</i> pada customer yang <i>investment grade</i> .   | Ada kesamaan strategi, hanya fokus pada current strategi lebih ke arah <i>Good Mining Practise</i> sedangkan pada Proposed Strategi |
|    | C 2   | Mencapai produksi yang ditargetkan customer melalui program peningkatan produktivitas by  |   |

| No | P – C | Strategi   | Analisis Gap   |
|----|-------|--|--|
|    |       | fleet, mengurangi waste (stand by hour) dengan meningkatkan <i>Promise</i> dengan memprioritaskan pada infrastruktur pertambangan dan peningkatan performance alat dengan kemampuan sendiri dengan prinsip mengutamakan safety dan lingkungan hidup.   | fokus pada <i>excellence model</i> khusus pada customer yang potensial dan <i>investment grade</i>   |
| 3  | P 3   | Fokus pada customer yang memiliki <i>good investment grade</i> seperti Adaro dan menutup project yang marginal bagi perusahaan.  | Ada kesamaan strategi dalam hal restrukturisasi site yang marginal.  |
|    | C 3   | Melakukan restrukturisasi site yang marginal (cadangannya berkurang, tidak kompetitif, tidak <i>mineable</i> secara geoteknik) dengan meminimalkan kerugian, menjaga hubungan yang kondusif dengan masyarakat sekitar tambang dan mencari peluang untuk site-site baru termasuk dari group dengan tujuan mengoptimalkan asset hasil restrukturisasi yang idle. |  |
| 4  | P 4   | Memperbaiki proses pengelolaan <i>maintenance</i> secara terpadu dengan utilisasi dan adopsi teknologi baru pada peralatan, mesin pertambangan ( <i>Low Fuel, Hybrid, Electric Drive, Autonomous Drive</i> ).  | Ada kesamaan dalam hal program penurunan biaya. <i>Proposed Strategy</i> lebih fokus dan detail pada perbaikan proses di pengelolaan <i>maintenance</i> , dibandingkan <i>current strategy</i> yang lebih umum, tidak mengarah pada fungsi organisasi. |
|    | C 4   | Menjalankan program-program yang berorientasi penurunan biaya produksi langsung melalui program-program penurunan biaya consumable, biaya pemeliharaan alat dengan kemampuan sendiri dan mereview pekerjaan dengan pihak ketiga dengan memanfaatkan kelebihan resources.   |  |
| 5  | P 5   | Melakukan integrasi satu pintu <i>supply chain</i> untuk keseluruhan aktifitas pengadaan dalam rangka efektifitas dan efisiensi rantai pasokan sekaligus menjadwalkan ulang/ renegotiasi supplier agar SIS memiliki <i>cashflow</i> lebih panjang.   | <b>Strategi yang berbeda, dimana pada P5 cukup fokus pada integrasi satu pintu rantai pasokan, sedangkan pada C5 lebih kearah program optimalisasi asset dan inventory.</b>  |
|    | C 5   | Membatasi investasi <i>new equipment, replacement</i> dan inventory kecuali hanya untuk group dengan cara memaksimalkan asset dan inventory yang ada menjadi produktif melalui relokasi antar site, sedangkan untuk infrastruktur melakukan investasi hanya untuk mencapai quality of live yang standard.  |  |
| 6  | P 6   | Meningkatkan standar kompetensi karyawan untuk memperbaiki retensi karyawan bertalenta yang ada di perusahaan dengan membuka peluang baru usaha ( <i>intrapreneurship</i> ) berdasarkan fokus ekonomi Indonesia tetap membaik di tahun 2013-2014.  | <b>Strategi yang sangat berbeda, dimana proposed strategi menawarkan peluang usaha baru intrapreneurship sedangkan current strategy justru membatasi</b>   |

| No | P – C | Strategi   | Analisis Gap  |
|----|-------|--|---|
|    | C 6   | <i>Lean organization</i> dengan mengoptimalkan organisasi yang ada dan membatasi penambahan employee pada non value added job tetapi tetap melakukan pengembangan karyawan di semua level untukantisipasi pertumbuhan kedepan baik untuk SIS maupun Group. | penambahan employee.  |
| 7  | P 7   | (N/A : Tidak tersedia)   | Current Strategi C7 pada prinsip sama dengan strategi C 4, sehingga di proposed strategy tidak perlu dicantumkan lagi. Sedangkan di proposed strategy, sudah termasuk ada di P2, P4 dan P5. |
|    | C 7   | Membuat project-project improvement diseluruh bagian, memperbaiki <i>gap Weakness</i> yang memberikan <i>impact</i> yang besar untuk perusahaan mengintergrasikan dalam system yang reliable sederhana   |   |

Berdasarkan tabel 4.13, hasil analisis gap yang dilakukan, diperoleh perbedaan cukup signifikan antara *Current Strategy* dan *Proposed Strategy*.

Perbedaan yang terjadi adalah :

- Ada 2 (dua) strategi yang berbeda dari 6 strategi yang dibandingkan, atau sekitar 33% dari total strategi.
- Untuk strategi yang terakhir yang ada di *Current Strategy* atau C 7, tidak dibandingkan, karena hasil analisis sintesis *Proposed Strategy* sudah dijabarkan dalam strategi di P2, P4 dan P5.

## 8. Reformulasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis sintesis yang sudah dilakukan, maka re-formulasi strategi SIS perlu dijalankan dimana model BOS (*Blue Ocean Strategy*) sebagai pilihan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

- SIS saat ini menjalankan strategi yang hampir sama dengan semua kontraktor jasa pertambangan lainnya, seperti : penutupan project site,

pengurangan karyawan, program pengurangan produksi. Jika kebanyakan kontraktor melakukan program yang sama, maka kondisi tersebut adalah *Red Ocean*.

- b. *Current Strategy* SIS sekarang adalah bersaing pada pasar yang ada, yang merupakan salah satu indikator ROS (*Red Ocean Strategy*), daripada menciptakan ruang pasar baru sebagai indikator BOS (*Blue Ocean Strategy*). Ini tampak dari tidak adanya strategi peluang baru usaha dengan pemberdayaan *intrapreneurship* dalam fungsi organisasi, seperti yang ada dalam *Proposed Strategy*.
- c. *Current Strategy* SIS melakukan pilihan antara differensiasi atau biaya seperti pembatasan peralatan baru (Indikator ROS – Strategi C5) padahal Strategi investasi peralatan atau mesin berteknologi baru yang bisa meningkatkan produksi sekaligus menghemat biaya, merupakan salah satu indikator BOS.

Reformulasi Strategi ini akan menghasilkan strategi baru yang bisa menjadi opsi bagi manajemen SIS dalam implementasi eksekusi strategi.

## 9. Strategi Kanvas

Strategi Kanvas digunakan untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang terjadi, dan memahami faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk atau jasa pertambangan serta apa yang didapat klien sebagai penawaran kompetitif. Sehingga dari strategi kanvas dapat diperoleh (IBM, 2005) :

- a. Representasi Grafis perusahaan dengan kompetitor utama, termasuk elemen nilainya.
- b. Representasi area peluang untuk keluar atau menghilangkan kompetisi dengan kompetitor utama.
- c. Memperoleh kondisi sekarang dan masa mendatang di pasar industri yang digeluti.
- d. Dokumentasi investasi yang kompetitif saat ini dan masa mendatang.

Menurut Mawby (2010), ada 7 elemen faktor yang menentukan kesuksesan usaha atau jasa pertambangan. Ke 7 elemen tersebut adalah :

- a. *Neraca Finansial* yang kuat. Kemampuan perusahaan untuk menyerap guncangan operasional atau interupsi terhadap modal kerja, dan utilisasi asset.
- b. *Perencanaan* yang tepat. Kemampuan perusahaan untuk melakukan perencanaan operasional tambang maupun perkiraan arus kas untuk kebutuhan modal kerja, rencana ekspansi, operasional bisnis dalam rangka mencapai target.
- c. *Struktur Biaya Efisien*. Perusahaan harus mampu memberikan struktur biaya yang efisien, mulai dari *Consumable/ Fuel Cost, Repair Maintenance Cost, Employee Cost, Depreciation Cost* dan *Sub-Contractor Cost*. Biaya efisien diperoleh melalui *Good Mining Practise, Plant Management* dan *Supply Chain Management* yang efektif, sehingga pada akhirnya bisa menawarkan *Biaya / Rate* jasa pertambangan yang kompetitif.

- d. *Kompetensi tinggi karyawan.* Karyawan dengan ketrampilan dan pengetahuan yang tinggi akan mampu memberikan hasil kerja operasional tambang yang efektif.
- e. *Hubungan Industrial / Eksternal positif.* Isu internal maupun eksternal mempengaruhi kegiatan inti, reputasi maupun biaya umum perusahaan.
- f. *Basis Pelanggan.* Aspek basis pelanggan meliputi kepemilikan terhadap pelanggan yang memiliki komitmen tinggi, jumlah cadangan batubara yang besar (*big mineable resources*), kekuatan pemasaran pelanggan, kelengkapan aspek legalitas/ perijinan tambang dari pelanggan, serta memiliki penyebaran pelanggan dengan fokus dan ketahanan yang setara.
- g. *Kontrak Jangka Panjang.* Kontrak jangka panjang jasa pertambangan dari segi nilai, waktu dan periode memberikan kepastian, stabilitas dan keamanan operasional pertambangan.

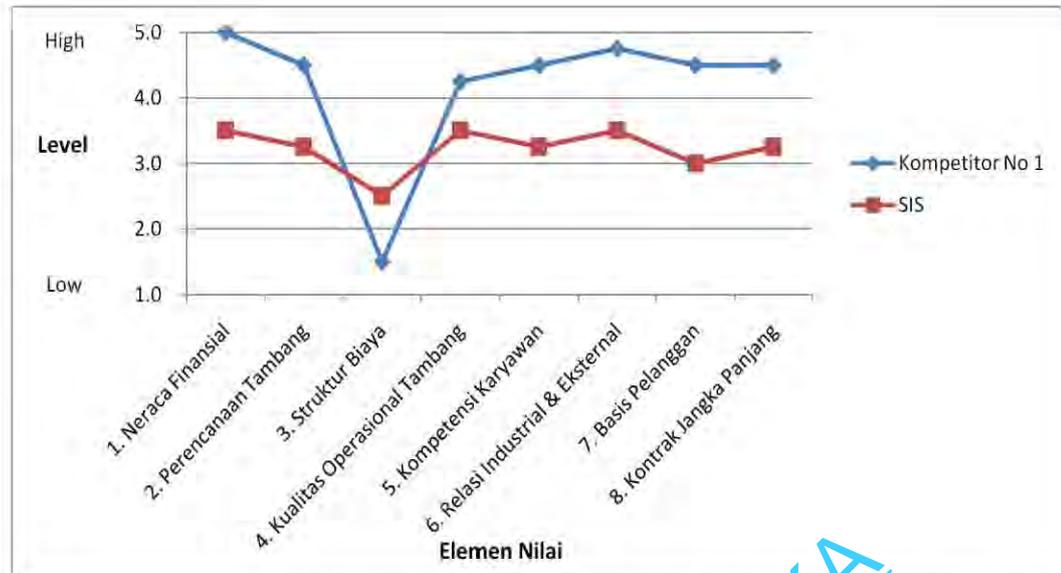
Jamieson Group (2006), menyebutkan jasa pertambangan yang ekselen dipengaruhi oleh *Mine Management Operating System* yang terdiri dari 16 Faktor meliputi : *Mine Forecast, Mine Standards, Master Schedule, Weekly Planning Meeting, Weekly Plan, Daily Plan, Backlog Control, Daily Production Control, Daily Review, Action Report, Corrective Action Log, Weekly Review, Feedback Graphs, Daily/Weekly Operating Report, Weekly/ Monthly Operating Report* dan *Quality Indicators*. Secara umum, ke 16 indikator ini masuk ke dalam kategori *Mine Operation Quality* atau Kualitas Operasional Tambang.

Untuk membentuk Elemen Nilai industri jasa pertambangan, maka ke 7 Indikator dari Mawby (2010) ditambah 1 indikator dari Jamieson Group (2006), menjadi 8 Elemen Nilai industri jasa pertambangan , yaitu :

- a. *Neraca Finansial*
- b. *Perencanaan Tambang*
- c. *Struktur Biaya*
- d. *Kualitas Operasional Tambang*
- e. *Kompetensi Karyawan*
- f. *Relasi Industrial & Eksternal*
- g. *Basis Pelanggan*
- h. *Kontrak Jangka Panjang*

Untuk memperoleh gambaran kurva nilai SIS sekarang, dilakukan interview terhadap posisi kunci, dengan Nilai Poin dari angka 1 – 5, mulai dari Tidak baik Sama Sekali (Poin 1), Tidak Baik (Poin 2), Rata-rata (Poin 3), Cukup Baik ( Poin 4) dan Ekselen ( Poin 5). Khusus untuk elemen struktur biaya, maka berlaku sebaliknya.

Berdasarkan hasil interview terhadap posisi kunci di perusahaan, diperoleh Strategi Kanvas SIS dibandingkan Kompetitor Utama atau No 1 di Jasa Pertambangan, yang disajikan pada gambar 4.9.



Gambar 4.9 Grafis Strategi Kanvas SIS dengan Kompetitor No 1

Dari Gambar 4.9, kurva nilai SIS saat ini memiliki perbedaan besar dengan kompetitor nomor 1 berdasarkan 8 elemen nilai untuk sukses dalam kompetisi industri jasa pertambangan.

Dari setiap elemen, perbedaan yang terjadi adalah :

a. Neraca Finansial

Ke 4 responden memberikan nilai ekselen untuk Kompetitor no:1, sehingga secara rata-rata memiliki *service level high* ( Skor 5). Sedangkan untuk SIS, semua responden memberikan nilai dibawah kompetitor dengan rata-rata nilai 3.5. Hanya di aspek Neraca Finansial, kompetitor No 1 mendapatkan nilai Ekselen. Kompetitor No: 1 memperoleh nilai sempurna, berdasarkan jawaban responden bahwa perusahaan tersebut mendapat *Backup financial* dari Group Perusahaan besar yaitu United Tractor dan PT. Astra International.

b. Perencanaan tambang.

Responden memberikan nilai tinggi untuk elemen nilai perencanaan tambang bagi kompetitor no:1, dengan nilai rata-rata 4.5. Sedangkan untuk SIS, responden memberikan nilai dibawahnya dengan rata-rata nilai 3.3.

c. Struktur Biaya

Kompetitor no 1 memperoleh nilai rata-rata 1.5, artinya kompetitor memiliki struktur biaya yang cukup rendah atau efisien mendekati Low. SIS memperoleh nilai rata-rata 2.5.

d. Kualitas Operasional Tambang

Kompetitor no 1 memperoleh nilai rata-rata 4.3, artinya memiliki kualitas operasional tambang yang mendekati ekselen. SIS memperoleh nilai rata-rata 3.5, masih berada dibawah Kompetitor no 1.

e. Kompetensi Karyawan.

Kompetitor no 1 memperoleh nilai rata-rata 4.5, artinya kualitas kompetensi karyawan berada di nilai mendekati ekselen. Jika dibandingkan SIS yang hanya memperoleh nilai 3.3, maka SIS hanya memperoleh nilai diatas rata-rata, tapi masih dibawah cukup baik.

f. Relasi Industrial & Eksternal

Pada elemen nilai ini, merupakan nilai tertinggi ke dua bagi Kompetitor no 1, yaitu dengan nilai rata-rata 4.8, hampir mendekati ekselen. Sedangkan SIS memperoleh nilai rata-rata 3.5, dengan nilai diatas mendekati cukup baik.

g. Basis Pelanggan

Kompetitor no 1 memiliki nilai rata-rata 4.5, artinya basis pelanggan yang dimiliki mendekati ekselen dilihat dari jumlah, penyebaran, fokus,

cadangan batubara, kekuatan pemasaran. Sedangkan SIS menurut responden memiliki nilai 3, artinya pelanggan yang dimiliki tidak semuanya memiliki basis kuat, tidak merata, dan cadangan yang besar.

#### h. Kontrak Jangka Panjang

Kompetitor no 1 memiliki nilai rata-rata 4.5, dimana artinya sebagian besar kontrak jasa pertambangan yang dimiliki mendekati ekselen. Sedangkan SIS mendapatkan nilai rata-rata 3.3, hanya mendekati nilai skor cukup baik.

Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, elemen nilai SIS sekarang ini tidak mampu bersaing dengan kompetitor no. 1. Berdasarkan hasil ini, makin mendukung perlunya menciptakan nilai kurva baru, dimana SIS bisa mengungguli dalam aspek elemen nilai baru tersebut terhadap kompetitor.

### 10. Four Action Framework

Pada bagian ini merupakan tahap re-formulasi pembuatan strategi Blue Ocean dengan kerangka kerja empat langkah (*4 Action Framework*).

Penciptaan nilai baru dilakukan pertamakali dengan membuat kerangka kerja empat langkah (*4 Action Framework*), yang terdiri dari:

- *Hapuskan*. Faktor apa saja yang harus "dihapuskan" dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri jasa pertambangan, sehingga SIS bisa menjadi pelaku utama dalam jasa pertambangan.
- *Kurangi*. Faktor apa saja yang harus "dikurangi" dari yang sudah ada, sehingga SIS mampu bangkit kembali dan mengungguli pesaingnya.

- *Tingkatkan.* Faktor apa saja yang harus "ditingkatkan" hingga SIS bisa berada di atas standar industri jasa pertambangan yang ada.
- *Ciptakan.* Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri pertambangan lain, sehingga harus "diciptakan" oleh SIS agar bisa unggul.

Berikut adalah hasil interview dengan metode kerangka kerja 4 langkah (*Action Framework*) secara triangulasi terhadap faktor-faktor elemen nilai industri jasa pertambangan :

#### 1. Faktor Hapuskan.

Dari hasil interview terhadap posisi kunci di perusahaan sebagai responden, diperoleh gambaran mengenai faktor yang perlu dihapuskan. Terkait operasional perawatan yang cenderung memberikan biaya tinggi seperti investasi Workshop yang besar, maka berikut adalah faktor yang perlu dihapuskan menurut *General Manager – Plant Maintenance*.

*"Konsep Static Workshop untuk Repair & Maintenance sekarang ini sebaiknya diubah menjadi Mobile Workshop, sehingga mampu mengurangi waktu tunggu untuk efisiensi operasional, perawatan dan perbaikan"*

*(General Manager – Plant Maintenance. Transkrip Interview)*

Komunikasi dan pengawasan terhadap operasional tambang perlu diefektifkan. Adanya fungsi yang berjalan sama, dengan tingkat struktural yang berbeda memberikan inefisiensi. Pengurangan lapisan organisasi di project site adalah rekomendasi dari *General Manager – Corporate Affairs & External Relation*.

*" Fungsi pengawas lapangan Group Leader dan Supervisor memiliki kesamaan, yaitu mengawasi operasional tambang yang dilakukan operator dan kru pendukung. Dengan perbedaan sempit, maka perlu dihapus layer yang ada menjadi satu fungsi misalnya*

kedua posisi itu dinamakan Supervisor, dengan demikian Group Leader tidak lagi berada dibawah supervisi Supervisor”  
(General Manager – Corporate Affairs & External Relation. Transkrip Interview).

Hal serupa juga dinyatakan oleh Ex-Manager – Management Development.

“ Perusahaan seringkali mempertahankan karyawan dengan membuat posisi baru, padahal sebenarnya tidak perlu. Beberapa posisi management leader perlu dihilangkan karena menciptakan lapisan organisasi terlalu besar “  
(Ex- Manager – Management Development. Transkrip Interview)

## 2. Faktor Kurangi

Di SIS, beberapa meeting koordinasi yang dijalankan antara lain : *Daily Plan Meeting, Daily Production Meeting, Shift Handover Meeting, Weekly Meeting, KPI Meeting, Setting Fleet Meeting, Safety Review Meeting* dan meeting *ad hoc* lainnya. Berdasarkan hasil interview dengan responden posisi kursi, jumlah meeting terlalu banyak dan perlu dikurangi. Berikut pendapat dari responden.

“ Perlu review efektifitas meeting, dengan dikurangi atau waktunya disatukan. Karyawan perlu perhatian terhadap eksekusi daripada datang ke meeting tanpa ada kegiatan apa-apa”  
(General Manager – Plant Maintenance. Transkrip interview).

Pendapat Responden yang serupa :

“ Management review seringkali hanya bersifat seremonial. Review yang bersifat seremonial seharusnya dikurangi”  
(Ex-Manager – Management Development. Transkrip Interview)

Jalur komunikasi juga dianggap faktor yang perlu dikurangi. Beberapa jalur komunikasi digunakan seperti *Radio, MobilePhone, SMS Blasting, E-Mail, Aplikasi ERP , Online Messenger, Realtime Tracking*

*Information Dashboard* dan lainnya membuat jalur komunikasi tampak padat dan karyawan memperoleh data atau informasi yang sama melalui saluran yang berbeda.

*“Komunikasi terlalu ribet, setiap karyawan bisa memperoleh informasi yang sama dengan jalur berbeda. Baiknya dibuat aturan pengurangan atau pembatasan jalur komunikasi sesuai keperluan, seperti Operator hanya komunikasi melalui Radio, Manager melalui Email, sehingga tidak ada duplikasi perintah atau eksekusi strategis yang berbeda”*  
(General Manager – Corporate Affairs & External Relation. Transkrip Interview)

Jumlah personil HO dirasa terlalu banyak, karena hanya melayani 6 project site.

*“ Jumlah personil HO terlalu besar dibandingkan kompetitor yang memiliki 22 proyek tambang, sehingga perlu dikurangi”*  
(Ex-Manager – Management Development. Transkrip interview)

### 3. Faktor Tingkatkan.

SIS menggunakan aplikasi dan teknologi canggih dalam operasional tambang, antara lain : *Jigsaw-Realtime Tracking Sattellite Technology, GPS Locator Drilling Acquisition, Enterprise Resource Planning, Mobile Approval System*. Namun keberadaannya belum terasa efektifitasnya, seperti utilisasi *Jigsaw Realtime Tracking* seharusnya mampu mengurangi keberadaan pengawas lapangan. Karena itu utilisasi sistem perlu diberdayakan.

*“ Utilisasi perangkat teknologi, sistem maupun aplikasi yang ada perlu diberdayakan agar investasi tidak percuma”*  
(General Manager – Corporate Affairs & External Relation. Transkrip interview).

Diantara keunggulan SIS adalah pemberdayaan operator dari lokal (Adaro Report, 2012). Hal ini memperkuat relasi eksternal terhadap

komunitas. Namun operator lokal tidak memiliki kedisiplinan dan komitmen sebaik operator dari luar daerah. Ada pernyataan mengenai perlunya penguatan pada sistem pembimbingan dan penyuluhan melekat melalui pertemuan bersama maupun fasilitas bagi operator.

*“ Operator lokal kurang menyatu komunikasinya dengan pengawas lapangan karena tidak berada dalam satu lokasi. Interaksi perlu ditingkatkan melalui penyediaan fasilitas pertemuan dan intensitas komunikasi agar ada hubungan sehat antara kedua pihak”*  
(General Manager – Corporate Affairs & External Relation. Transkrip Interview).

Kemampuan kompetensi di level Group Leader dan Supervisor juga belum optimal. Pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara komprehensif.

*“Pengembangan kompetensi pengawas lapangan tentang Good Mining Practice seharusnya ditingkatkan, hingga mencapai skala minimal baik untuk semua pengawas lapangan”*  
(Manager – Production & Operation Development. Transkrip interview)  
*“Front Line Leader perlu ditingkatkan kemampuan skillnya, karena seandainya strategi OK, tetapi eksekusi oleh Front Line Leadernya tidak ok, akan jadi percuma”*  
(Ex-Manager – Management Development. Transkrip interview)

#### 4. Faktor Ciptakan

Sistem baru untuk menunjang produktifitas dan efisiensi operasional perlu diciptakan. Selama ini sistem imbalan di perusahaan tambang belum semuanya berbasis produktifitas dan efisiensi operasional. Penciptaan sistem imbalan berbasis produktifitas dan efisiensi operasional akan meningkatkan kinerja perusahaan.

*“ Adanya imbalan atau remunerasi yang dikaitkan langsung terhadap pencapaian produksi hasil tambang maupun efisiensi operasional, baik untuk level operator maupun pengawas sampai*

*project manager akan mampu memberikan kinerja optimum, dengan berdasarkan kinerja individu maupun secara group”*  
(General Manager – Plant Maintenance. Transkrip Interview)

Penggunaan teknologi perkembangan baru yaitu *Electric DumpTruck* yang disinergikan melalui *Trolley System* beserta *Electric Powered Shovel Excavator*. Teknologi ini belum diaplikasikan di perusahaan jasa pertambangan di Indonesia, sedangkan SIS sudah menggunakan sebagian besar *Electric Dumptruck*.

*“ Aplikasi Trolley System terhadap Electric DumpTruck beserta Electric Shovel perlu diterapkan di SIS agar bisa melakukan efisiensi operasional yang signifikan”*  
(General Manager – Plant Maintenance. Transkrip Interview)

Fungsi *internal consultant* untuk perusahaan perlu diciptakan, sebagai bentuk pelayanan terhadap internal perusahaan maupun customer. Hal ini terkait rekomendasi dan eksekusi perencanaan tambang, operasional tambang, perawatan maupun pembinaan dan pengembangan karyawan.

*“Pembentukan Internal Consultant perlu dibuat, agar bisa bantu project site lebih efektif dan efisien, dan juga mampu berkomunikasi dengan pihak customer terkait perencanaan tambang atau layanan lainnya”*  
(Ex-Manager – Management Development. Transkrip Interview)

Untuk menciptakan kepemimpinan internal yang kompeten, perlu diciptakan model ‘lelang jabatan’ bagi posisi yang tidak mendukung langsung terhadap produksi.

*“ Internal Job Tender perlu diciptakan untuk mengurangi jabatan yang non-direct terhadap pencapaian produksi di job site”*  
(Ex-Manager – Management Development. Transkrip Interview)

## 11. ERRC GRID

Berdasarkan analisis *4 Action Framework*, selanjutnya dibentuk *ERRC Grid* atau Kotak Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dalam rangka menciptakan kurva nilai baru bagi SIS menuju kondisi *Blue Ocean*. *ERRC Grid* disajikan pada tabel 4.14 dibawah.

Tabel 4.14 *ERRC Grid* untuk Perusahaan SIS

| <b><i>Eliminate – Hapuskan</i></b>  | <b><i>Raise – Tingkatkan</i></b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Static Workshop</i></li> <li>• Lapisan Organisasi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relasi eksternal &amp; Industrial</li> <li>• Kompetensi Karyawan</li> <li>• Utilisasi Sistem Teknologi secara optimum atau peningkatan sistem Perencanaan dan Operasional Tambang</li> </ul>  |
| <b><i>Reduce – Kurangi</i></b>  | <b><i>Create – Ciptakan</i></b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting Koordinasi</li> <li>• Saluran Komunikasi</li> <li>• Struktur Biaya</li> <li>• Personil HO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopsi Teknologi Baru Plant - Aplikasi <i>Trolley System &amp; Mobile Workshop</i></li> <li>• Sistem penghargaan/Remunerasi berbasis Kinerja Total</li> <li>• <i>Internal Consultant</i></li> <li>• <i>Internal Job Tender</i></li> </ul> |

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, berikut adalah kurva nilai baru yang selanjutnya menjadi pilihan bagi SIS dalam strategi kanvas baru, yaitu: *Teknologi Baru Plant, Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Total, Internal Consultant dan Internal Job Tender*.

## 12. Strategi Kanvas Baru

Pada bagian ini akan dibuat Strategi kanvas baru, untuk menghasilkan elemen baru yang telah dianalisis dan disintesis melalui *4 Action Framework* dan *ERRC Grid*.

Dari analisis gap dan strategi kanvas antara SIS dengan kompetitor No 1, maka dirancang kurva nilai baru berdasarkan masukan dari *ERRC Grid*. Elemen Nilai Baru ini akan digrafiskan ke dalam Strategi Kanvas.

Elemen Nilai Baru tersebut adalah :

1. Meeting Koordinasi : Dikurangi
2. Jalur Komunikasi : Dikurangi
3. Personil HO : Dikurangi
4. Adopsi Teknologi Baru Plant : Diciptakan
5. Sistem Remunerasi berbasis kinerja Total : Diciptakan
6. *Internal Consultant* : Diciptakan
7. *Internal Job Tender* : Diciptakan

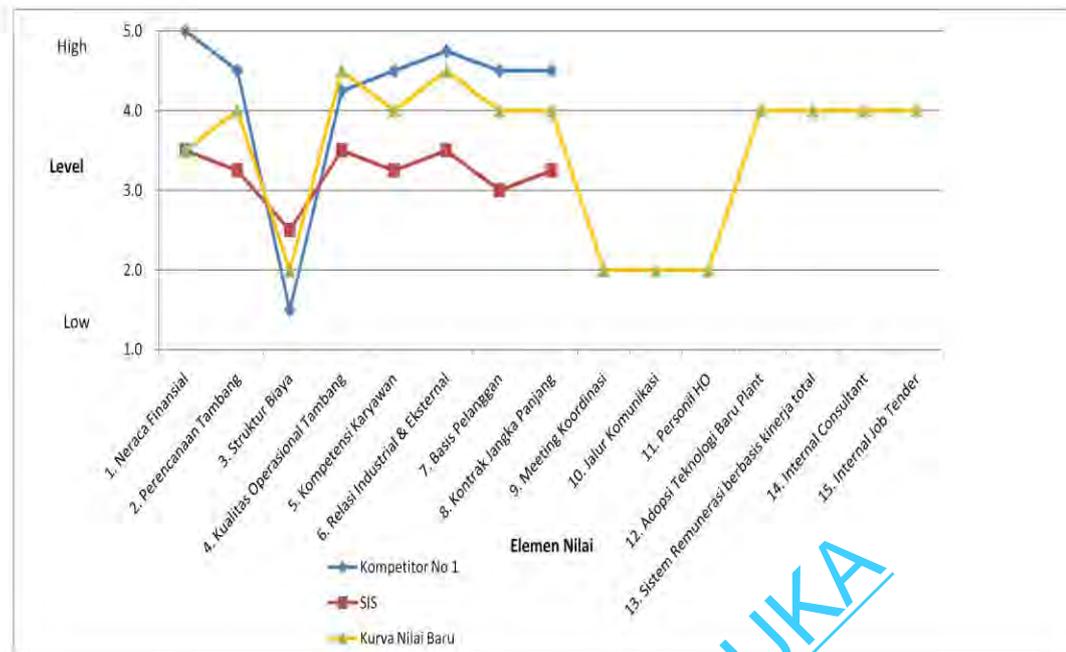
Untuk elemen nilai yang sudah ada, strategi kanvas baru adalah :

1. Neraca Finansial : Tidak ada perubahan
2. Perencanaan Tambang : Ditingkatkan
3. Struktur Biaya : Dikurangi
4. Kualitas Operasional Tambang : Ditingkatkan
5. Kompetensi Karyawan : Ditingkatkan
6. Relasi industrial & eksternal : Ditingkatkan

7. Basis Pelanggan : Ditingkatkan
8. Kontrak Jangka Panjang : Ditingkatkan

Pembentukan kurva nilai baru, merupakan kurva yang direkomendasikan untuk pelaku perusahaan industri jasa pertambangan SIS, agar keluar dari zona *Red Ocean* menuju *Blue Ocean*. Total ada 15 Elemen Nilai untuk membentuk Strategi Kanvas baru.

Berdasarkan hasil pemetaan dan kemampuan kondisi SIS sekarang dari Strategi Kanvas sebelumnya, maka Elemen Nilai Kurva Baru untuk SIS, perlu diubah ke level yang dinilai layak, relevan, mampu dicapai oleh SIS pada 8 Elemen Nilai lama dan 7 Elemen Nilai Baru yaitu : *Meeting Koordinasi, Jalur Komunikasi, Personil HO, Adopsi Teknologi Baru Plant, Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Total, Internal Consultant dan Internal Job Tender.*



Gambar 4.9 Grafis Strategi Kanvas Baru untuk SIS dibandingkan dengan Kompetitor No 1 (Biru) dan SIS (Merah)

Strategi Kanvas pada Gambar 4.9 menunjukkan Kurva Elemen Nilai Baru (Warna Kuning, Segitiga Dot) yang perlu ditawarkan atau dicapai oleh SIS dalam rangka mencapai kondisi *Blue Ocean*.

Dari Gambar 4.9, kurva nilai SIS saat ini (Warna merah, Box Dot) adalah kurva elemen nilai SIS sekarang. Kurva Elemen nilai baru (Warna Kuning, Segitiga Dot), merupakan Pergerakan Strategis *Blue Ocean* (*Blue Ocean Strategic Move*) yang disarankan untuk perusahaan SIS dalam menghadapi kompetisi dengan kompetitor No 1 (Warna Biru, Layang-layang Dot).

Berikut adalah penjelasan setiap elemen baru yang tertuang pada Strategi Kanvas Baru di Gambar 4.9 :

1. Neraca Finansial.

SIS adalah bagian dari Adaro Energy Group. Sedangkan kompetitor No 1 berada dibawah group United Tractor dan dengan Holding PT. Astra International. Dari kekuatan dan neraca Finansial, tidak bisa dilakukan perubahan karena kekuatan Neraca Finansial SIS tergantung kemampuan SIS sendiri dan Group Adaro sebagai *Back-Up Finansial*. Dengan demikian Kurva Nilai untuk Kanvas Baru tetap, atau tidak berubah.

2. Perencanaan tambang.

Pada Strategi Kanvas sekarang, SIS memiliki nilai rata-rata nilai 3.3 (mendekati cukup baik), sedangkan Kompetitor no 1 memiliki nilai 4.5 (mendekati ekselen). Nilai yang layak dan relevan bagi SIS saat ini adalah meningkatkan Elemen Nilai Perencanaan Tambang ke level 4.0 (Cukup Baik).

3. Struktur Biaya

Pada Strategi Kanvas sekarang, kompetitor no 1 memperoleh nilai rata-rata 1.5, sedangkan SIS memperoleh nilai rata-rata 2.5. Untuk mendapatkan struktur biaya efisien, nilai yang layak bagi SIS di kurva nilai baru adalah nilai 2 (Cukup Baik).

4. Kualitas Operasional Tambang

Pada kurva nilai sekarang, Kompetitor no 1 memperoleh nilai rata-rata 4.3, sedangkan SIS memperoleh nilai rata-rata 3.5, masih berada dibawah Kompetitor no 1. SIS perlu meningkatkan kualitas operasional tambang dalam waktu 1-2 tahun ke depan. Berdasarkan kemampuan

SIS, serta SIS pada elemen ini termasuk nilai tertinggi yang dimiliki, maka nilai yang layak bagi SIS untuk Elemen Nilai Baru adalah nilai 4.5 (mendekati Ekselen). Hal ini bisa diraih, jika utilisasi sistem, teknologi dan penerapan *Excellence Mining Operation Management* berjalan sukses.

5. Kompetensi Karyawan.

Kompetitor no 1 memperoleh nilai rata-rata 4.5 di kurva nilai sekarang, sedangkan SIS yang hanya memperoleh nilai 3.3. Untuk mendapatkan kompetensi karyawan yang lebih baik, dan juga berdasarkan kemampuan SIS seperti memiliki jam pelatihan *technical skill* rata-rata karyawan 105 jam / karyawan / tahun, maka nilai yang layak untuk kurva nilai baru adalah 4.0 (Cukup Baik).

6. Relasi Industrial & Eksternal

Pada elemen nilai ini, merupakan nilai tertinggi ke dua bagi Kompetitor no 1, yaitu dengan nilai rata-rata 4.8, hampir mendekati ekselen. Sedangkan SIS memperoleh nilai rata-rata 3.5, dengan nilai diatas mendekati cukup baik. Berdasarkan kemampuan SIS yang sudah memiliki Divisi khusus untuk External Relation, maka nilai yang layak untuk Kurva Nilai baru adalah 4.5 (mendekati ekselen).

7. Basis Pelanggan

Kompetitor no 1 memiliki nilai rata-rata 4.5 pada kurva nilai sekarang, sedangkan SIS memiliki nilai 3.0. Jumlah pelanggan tidak dengan mudah bisa dinaikkan karena terkait investasi yang besar dan juga melihat kemampuan neraca finansial perusahaan. Dengan demikian, nilai yang layak bagi Kurva Nilai Baru adalah 4.0 (cukup baik).

#### 8. Kontrak Jangka Panjang

Pada elemen ini, kompetitor no 1 memiliki nilai rata-rata 4.5 pada kurva nilai sekarang, sedangkan SIS mendapatkan nilai rata-rata 3.3. SIS banyak tergantung pada project site Adaro atau ADMO yang sebesar 70% produksi dari total produksi. Untuk mendapatkan kontrak jangka panjang seperti Adaro tidak mudah, kecuali Adaro melimpahkan semua pengerjaan jasa pertambangan ke SIS. Beberapa anak perusahaan Adaro Energy (BEP, MSW dll), juga belum beroperasi karena masih rendahnya harga batubara sehingga untuk tahun ini peluang meraih kontrak jangka panjang tidak besar. Untuk itu, nilai yang layak bagi Kurva Nilai Baru adalah pada Service level cukup tinggi yaitu nilai 4.0 (Cukup baik).

#### 9. Meeting Koordinasi

Meeting koordinasi merupakan elemen nilai baru yang ditambahkan pada Strategi Kanvas. Jumlah Meeting Koordinasi yang bersifat strategis dan operasional cukup banyak, dan responden berpendapat sifatnya lebih seremonial. Berdasarkan data tersebut, maka nilai yang layak untuk kurva nilai baru bagi Elemen Nilai Meeting Koordinasi pada tingkat Service Level yang rendah atau nilai 2.0 (cukup baik).

#### 10. Jalur Komunikasi

Jalur Komunikasi merupakan elemen nilai baru yang ditambahkan pada Strategi Kanvas. Jalur komunikasi yang terlalu banyak, lebar dan beragam membuat komunikasi tidak efektif. Berdasarkan data tersebut, maka nilai yang layak untuk kurva nilai baru bagi Elemen Nilai Jalur

Komunikasi pada tingkat Service Level yang rendah atau nilai 2.0 (cukup baik).

#### 11. Personil HO

Personil HO adalah elemen nilai baru yang ditambahkan pada Strategi Kanvas. Dibandingkan kompetitor No 1 yang memiliki 22 project site sedangkan SIS hanya 7 project site (3 project akan ditutup tahun 2013), dengan jumlah karyawan yang serupa, maka personil HO terlalu besar. Elemen Nilai Personil HO yang layak pada tingkat rendah atau nilai 2.0 (cukup baik).

#### 12. Adopsi Teknologi Baru Plant

Adopsi Teknologi Baru Plant adalah elemen nilai baru yang ditambahkan kepada Strategi Kanvas. Beberapa fasilitas yang diciptakan seperti penggantian *Static Workshop* dengan *Mobile Workshop*, *Electric DumpTruck* ditambahkan dengan *Trolley System* beserta *Electric Shovel*. Elemen Nilai Adopsi Teknologi Baru Plant perlu berada pada tingkat Service Level cukup tinggi atau nilai 4.0 (cukup baik).

#### 13. Sistem Remunerasi berbasis Kinerja Total

Sistem Remunerasi berbasis kinerja Total merupakan elemen nilai baru yang ditambahkan kepada Strategi Kanvas, sebagai hasil dari ERRC Grid. Penerapan Sistem Remunerasi atau penghargaan yang berbasis kinerja Total untuk karyawan baik level Operator, Mekanik, Pengawas Lapangan, Supervisor sampai Project Manager adalah hal baru dalam industry jasa pertambangan. Elemen Nilai Adopsi Teknologi Baru Plant

yang layak pada tingkat Service Level cukup tinggi atau nilai 4.0 (cukup baik).

#### 14. *Internal Consultant*

*Internal Consultant* merupakan elemen nilai baru yang ditambahkan pada Strategi Kanvas, sebagai hasil dari ERRC Grid. Pemberdayaan *Internal Consultant* bagi usaha jasa pertambangan atau perusahaan SIS membantu mengatasi masalah baik terkait operasional internal pertambangan atau saat berinteraksi dengan pihak eksternal (pelanggan, LSM, pemerintah). Elemen Nilai Internal Konsultan perlu berada re-analisis secara periodik mengenai kondisi internal, eksternal dan faktor-faktor yang mempengaruhi industri tersebut, agar strategi bisa adaptif dan inovatif terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. pada tingkat Service Level cukup tinggi atau nilai 4.0 (cukup baik).

#### 15. *Internal Job Tender*

*Internal Job Tender* merupakan elemen nilai baru yang ditambahkan pada Strategi Kanvas, sebagai hasil dari ERRC Grid. Implementasi *Internal Job Tender* bagi usaha jasa pertambangan atau perusahaan SIS membantu mengurangi jabatan yang tidak mendukung langsung terhadap pencapaian produksi. Elemen Nilai *Internal Job Tender* perlu berada pada tingkat Service Level cukup tinggi atau nilai 4.0 (cukup baik).

### 13. New Proposed Strategy

Pada bagian ini merupakan sintesis dari keseluruhan Strategi-strategi yang diperoleh, yaitu Strategi WO (hasil matriks TOWS) dan Reformulasi Strategi *Blue Ocean* (Strategi Kanvas, *4 Action Framework*, ERRC Grid, dan Elemen Nilai Baru pada Strategi Kanvas Baru). Proses yang terjadi seperti pada gambar 4.10 di bawah.



Gambar 4.10 Proses Penyusunan New Proposed Strategy

Berdasarkan gambar 4.10 di atas, penyusunan *New Proposed Strategy* bisa tetap atau tanpa perubahan, penajaman dari initial Strategi WO yang ada atau penambahan baru berdasarkan *Blue Ocean Idea*.

Untuk menghasilkan *New Proposed Strategy*, maka dilakukan rangkaian proses sintesis dalam tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 4.15 Sintesis Strategi WO dengan Blue Ocean Idea

| Initial Strategi WO (P) | + Blue Ocean Idea (Strategi Kanvas, 4 Action Framework, ERRC Grid)   | <i>New Proposed Strategy (Initial Strategi WO + Blue Ocean Idea)</i>   |
|-------------------------|--|--|
| P 1                     | Tetap tidak ada perubahan  | Tetap, menggunakan Strategi butir P1 dari Strategi WO  |
| P 2                     | Dipertajam dengan tambahan, utilisasi Sistem dan Aplikasi Good & Best Mining Practise dari Elemen Nilai Kualitas Operasional Tambang yang perlu ditingkatkan berdasarkan Strategi Kanvas Baru. | Strategi P2 menjadi : Meningkatkan kinerja melalui implementasi <i>Excellence Mining Operation Model</i> pada customer yang investment grade, termasuk utilisasi sistem dan aplikasi Good dan Best Mining Practise di pertambangan   |
| P 3                     | Tetap tidak ada perubahan  | Tetap menggunakan Strategi butir P3 dari Strategi WO   |
| P 4                     | Dipertajam dengan hasil dari Strategi Kanvas Baru dan elemen nilai ERRC Grid yaitu penghilangan <i>Static Workshop</i> menjadi <i>Mobile Workshop</i>  | Strategi P4 menjadi : Memperbaiki proses pengelolaan maintenance secara terpadu dengan utilisasi dan adopsi teknologi baru pada workshop, peralatan, mesin pertambangan yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Electric Drive Dump Truck Application</i></li> <li>▪ <i>Trolley System Application</i></li> <li>▪ <i>Mobile Workshop Installation</i> untuk menggantikan <i>Static Workshop</i> yang ada di project site.</li> <li>▪ <i>Electric Powered Shovel Application</i></li> </ul> |
| P 5                     | Tetap tidak ada perubahan  | Tetap, menggunakan Strategi butir P5 dari Strategi WO  |
| P 6                     | Tetap tidak ada perubahan  | Tetap, menggunakan Strategi butir P6 dari Strategi WO  |
| (n/a)                   | Ditambahkan dari Strategi Kanvas Baru elemen nilai Sistem Remunerasi berbasis kinerja total.   | Menjadi Butir Strategi P 7 : Mengembangkan dan membuat sistem penghargaan berbasis produktifitas dan kinerja total untuk level Operator, Mekanik, Pengawas Lapangan sampai Project Manager, dalam rangka memperoleh pencapaian produksi sesuai target yang dibebankan.   |

| <b>Initial Strategi WO (P)</b> | <b>+ Blue Ocean Idea (Strategi Kanvas, 4 Action Framework, ERRC Grid)</b>   | <b>New Proposed Strategy (Initial Strategi WO + Blue Ocean Idea)</b>  |
|--------------------------------|---|---|
| (n/a)                          | Ditambahkan dari pengurangan elemen nilai <i>Lapisan Organisasi, Meeting Koordinasi, Personil HO dan Jalur Komunikasi</i> | Menjadi butir Strategi P 8 :<br>Mengurangi dan menggabungkan lapisan organisasi yang memiliki kesamaan fungsi dan tanggungjawab di level pengawas atau managerial, termasuk diantaranya pengurangan jalur komunikasi dan meeting koordinasi, agar tercapai efektifitas eksekusi strategis dan operasional di baik di HO maupun di Project Site                              |
| (n/a)                          | Ditambahkan dari elemen nilai pada strategi kanvas baru : Penguatan <i>Relasi Industrial dan Eksternal</i>                | Menjadi butir Strategi P 9 :<br>Mengembangkan relasi hubungan eksternal dan industrial melalui penciptaan ruang temu, penguatan hubungan komunikasi, interaksi, bimbingan dan penyuluhan antara operator / mekanik dengan pengawas lapangan ( <i>supervisor, superintendent, project manager</i> ) di proyek pertambangan   |
| (n/a)                          | Ditambahkan dari elemen nilai pada Strategi Kanvas Baru : Pengadaan <i>Internal Consultant</i>                            | Menjadi butir Strategi P 10 :<br>Mengembangkan <i>Internal Consultant</i> di Head Office yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu dalam rangka membantu efisiensi dan efektifitas operasional site tambang, serta untuk pelayanan eksternal terhadap pelanggan agar mengetahui karakteristik dan keinginan pelanggan serta mampu memenuhi kriteria yang diinginkan customer |
| (n/a)                          | Ditambahkan dari elemen nilai pada Strategi Kanvas Baru : <i>Internal Job Tender</i>                                      | Menjadi butir Strategi P 11 :<br>Menyediakan proses <i>internal job tender</i> bagi perekrutan karyawan internal untuk mengurangi jabatan yang kurang memiliki nilai atau dampak langsung bagi produksi.  |

Berdasarkan rangkaian proses tabel 4.15 di atas, maka dapat dirangkum sintesis Proposal Strategi Baru (*New Proposed Strategy*) dari P1 sampai P11 untuk SIS sebagai berikut :

1. Melakukan penjadwalan kembali Utang perusahaan dengan berupaya meningkatkan pangsa pasar usaha jasa pertambangan dengan fokus di dalam negeri.

2. Meningkatkan kinerja melalui implementasi *Excellence Mining Operation Model* pada customer yang *investment grade*, termasuk utilisasi sistem dan aplikasi *Good* dan *Best Mining Practise* di pertambangan.
3. Fokus pada customer yang memiliki *good investment grade* seperti Adaro dan menutup project yang marginal bagi perusahaan.
4. Memperbaiki proses pengelolaan maintenance secara terpadu dengan utilisasi dan adopsi teknologi baru pada workshop, peralatan, mesin pertambangan yang meliputi :
  - a. *Electric Drive DumpTruck Application*
  - b. *Trolley System Application*
  - c. *Mobile Workshop Installation* untuk menggantikan *Static Workshop* yang ada di project site.
  - d. *Electric Powered Shovel Application*
5. Melakukan integrasi satu pintu *supply chain* untuk keseluruhan aktifitas pengadaan dalam rangka efektifitas dan efisiensi rantai pasokan sekaligus menjadwalkan ulang/ renegotiasi supplier agar SIS memiliki *cashflow* lebih panjang.
6. Meningkatkan standar kompetensi karyawan untuk memperbaiki retensi karyawan bertalenta. yang ada di perusahaan dengan membuka peluang baru usaha industri (*intrapreneurship*) berdasarkan fokus ekonomi Indonesia tetap membaik di tahun 2013-2014.
7. Mengembangkan dan membuat sistem penghargaan berbasis produktifitas dan kinerja total untuk level Operator, Mekanik,

Pengawas Lapangan sampai Project Manager, dalam rangka memperoleh pencapaian produksi sesuai target yang dibebankan.

8. Mengurangi dan menggabungkan lapisan organisasi yang memiliki kesamaan fungsi dan tanggungjawab di level pengawas atau managerial, termasuk diantaranya pengurangan jalur komunikasi dan meeting koordinasi, agar tercapai efektifitas eksekusi strategis dan operasional di baik di HO maupun di Project Site.
9. Mengembangkan relasi hubungan eksternal dan industrial melalui penciptaan ruang temu, penguatan hubungan komunikasi, interaksi, bimbingan dan penyuluhan antara operator / mekanik dengan pengawas lapangan (*supervisor, superintendent, project manager*) di proyek pertambangan.
10. Mengembangkan *Internal Consultant* di Head Office yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu dalam rangka membantu efisiensi dan efektifitas operasional site tambang, serta untuk pelayanan eksternal terhadap pelanggan agar mengetahui karakteristik dan keinginan pelanggan serta mampu memenuhi kriteria yang diinginkan customer
11. Menyediakan proses *internal job tender* bagi perekrutan karyawan internal untuk mengurangi jabatan yang kurang memiliki nilai atau dampak langsung bagi produksi.

**a. BOI Index**

Pada bagian ini merupakan tahap akhir dari prinsip 1- 4 perumusan strategi *Blue Ocean*, yaitu verifikasi Strategi Baru.

Kim dan Mauborgne (2005) menyebutkan bahwa *Blue Ocean Idea* (BOI) Index adalah alat sederhana namun kuat untuk memverifikasi apakah ide strategi

bisnis baru memenuhi kriteria dari *Blue Ocean Strategy*. Ide Strategi bisnis baru (*New Proposed Strategy*) juga sebaiknya memiliki nilai dalam menjangkau target pelanggan, sementara pada saat yang sama juga menjamin keuntungan finansial bagi perusahaan dengan menurunkan struktur biaya. Manajemen juga harus memastikan bahwa sebelum mengeksekusi strategi, telah membahas setiap rintangan, ketakutan dan hambatan yang muncul dalam menanggapi perubahan yang diciptakan oleh ide strategi bisnis baru.

Verifikasi Strategi Baru (*New Proposed Strategy*) dilakukan dengan BOI Index secara triangulasi terhadap Responden Kunci. Hasil uji dari BOI Index disajikan pada tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel. 4.16 Hasil BOI Index antara *Current Strategy* dengan *New Proposed Strategy* untuk SIS

| Kriteria     | Pertanyaan  | Current Strategy SIS | New Proposed Strategy untuk SIS |
|--------------|---|----------------------|---------------------------------|
| Utilitas     | Apakah penawaran atau ide strategi ini memberikan utilitas yang luar biasa bagi perusahaan? | +                    | +                               |
| Harga / Rate | Apakah penawaran atau ide strategi ini dengan mudah akan mengikat pelanggan yang potensial? | +/-                  | +                               |
| Biaya        | Apakah struktur biaya dari ide strategi ini mampu memenuhi target biaya yang ditentukan?    | +/-                  | +                               |
| Adopsi       | Apakah ide strategi ini juga mampu mengadopsi rintangan rintangan yang ada di masa depan?   | -                    | +                               |

Dari tabel 4.15 di atas, secara keseluruhan *Current Strategy SIS* belum layak sebagai *Blue Ocean Idea Strategy*. Tabel 4.15 menunjukkan 11 (sebelas) poin *New Proposed Strategy* memenuhi kaidah BOI Index dalam hal Utilitas, Harga, Biaya dan Adopsi. Sedangkan *Current Strategy SIS* 2013 hanya memenuhi

kriteria Utilitas, kadang memenuhi Harga dan Biaya serta tidak memenuhi dalam hal kriteria Adopsi. Hasil ini menunjukkan Strategi Baru (*New Proposed Strategy*) memiliki kelayakan sebagai *Blue Ocean Strategy*.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Terdapat perbedaan strategi yang ada (*Current Strategy*) dengan *Proposed Strategy W-O*. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan perlakuan proses dengan data/input yang sama yaitu :
  - a. Pada *Proposed Strategy* dilakukan proses analisis VRIO untuk kondisi internal, sedangkan pada *Current Strategy* tidak dilakukan analisis VRIO, tetapi langsung melakukan Indexisasi dan pembobotan pada item internal.
  - b. Pada *Proposed Strategy* dilakukan analisis *5 Forces Porter Model* dan *PESTLE analisis* untuk kondisi eksternal. Sedangkan pada *Current Strategy* hanya dilakukan *PESTLE Analisis*.
2. Secara persepsi, kondisi SIS berdasarkan Elemen Nilai yang ada sekarang, masih dibawah kompetitor No:1 industri jasa pertambangan. Kelemahan elemen nilai SIS mempengaruhi posisi dan kekuatan tawar SIS dalam industri jasa pertambangan.
3. Kurva elemen nilai baru yang bersifat *Blue Ocean* untuk Jasa pertambangan terdiri dari 14 elemen yaitu :
  - a. *Neraca Finansial*
  - b. *Perencanaan Tambang*
  - c. *Struktur Biaya*

- d. *Kualitas Operasional Tambang*
  - e. *Kompetensi Karyawan*
  - f. *Relasi Industrial & Eksternal*
  - g. *Basis Pelanggan*
  - h. *Kontrak Jangka Panjang*
  - i. *Meeting Koordinasi*
  - j. *Jalur Komunikasi*
  - k. *Personil HO*
  - l. *Adopsi Teknologi Baru Plant*
  - m. *Sistem Remunerasi berbasis kinerja Total*
  - n. *Internal Consultant*
  - o. *Internal Job Tender*
4. *Current Strategy* SIS belum memiliki karakteristik *Blue Ocean* setelah diverifikasi dengan BOI Index. Hanya ada satu nilai idea yang memenuhi yaitu Utilisasi.
5. *New Proposed Strategy* SIS yang dirancang memiliki BOI Index dengan nilai + untuk semua kriteria, sehingga memiliki kelayakan sebagai *Blue Ocean Strategy*.

## **B. SARAN**

Berdasarkan temuan dan hasil analisis formulasi strategi, berikut adalah saran yang diberikan.

Untuk Perusahaan :

1. Strategi yang sekarang dilakukan SIS perlu mendapat perbaikan, karena karakter strategi sekarang (*Current Strategy*) tidak menjauhi dari kompetitor, tapi bersaing dengan kompetitor, sehingga sulit untuk mengungguli kompetitor.
2. SIS perlu melakukan Strategi yang bersifat *Blue Ocean* sebagaimana yang diusulkan dalam *New Proposed Strategy*, dalam rangka keluar dari kondisi *Red Ocean* yang umum dilakukan oleh perusahaan jasa pertambangan lain. Strategi saat ini yang sedang berjalan belum memenuhi kelayakan *Blue Ocean Strategy*.
3. Merujuk ke *New Proposed Strategy* yang telah dibuat, maka secara rinci dan operasional Strategi yang diusulkan adalah sebagai berikut :
  - a. Melakukan penjadwalan kembali Utang perusahaan dengan berupaya meningkatkan pangsa pasar usaha jasa pertambangan dengan fokus di dalam negeri. Strategi ini ditujukan ke bagian *Finance* perusahaan SIS. Proses pengajuan penjadwalan utang perusahaan dilakukan dengan :
    - i. Mengajukan proposal pengajuan penjadwalan utang kepada Bank.
    - ii. Membuat skema pembayaran utang perusahaan, masa tenor, *grace period*, jangka waktu yang ditambahkan untuk melunasi utang perusahaan.
    - iii. Melengkapi data-data pendukung penyebab mengapa perusahaan perlu melakukan penjadwalan utang, yaitu dari Asosiasi Perusahaan Jasa Pertambangan Indonesia

(ASPINDO), Data Penurunan Harga Batubara Internasional, dan Data bisnis perusahaan.

Selain itu, perusahaan juga harus fokus dalam peningkatan jasa pertambangan di dalam negeri, karena prospek pertumbuhan ekonomi dalam negeri tetap tumbuh di tahun 2013 dan tahun 2014, berdasarkan laporan Asian Development Bank (2013).

- b. Meningkatkan kinerja melalui implementasi *Excellence Mining Operation Model* pada customer yang *investment grade*, termasuk utilisasi sistem dan aplikasi *Good* dan *Best Mining Practise* di pertambangan. Strategi ini ditujukan kepada bagian *Operation Mining* Perusahaan, dimana *Excellence Mining Operation Model* adalah menerapkan praktek terbaik *Mine Operation Management System* yang meliputi:
  - i. Meningkatkan kinerja *Pre-Stripping Process* yang meliputi *Land Clearing* dan *Soil Management* agar tercapai hasil optimal, mulai dari pembersihan lahan, merestorasi lahan dan memastikan penggalian, penyimpanan maupun penghamparan lahan berjalan optimal, tanpa ada proses pengulangan (*re-do*).
  - ii. Memperbaiki proses *Loosening* yang meliputi proses : *Drilling & Blasting*, Proses *Ripping* , Proses *Dozing* dimana jumlah *inventory* yang di *loosening* harus sesuai dengan target pencapaian project.
  - iii. Meningkatkan kinerja proses *Loading* dan *Hauling* dengan mempersiapkan dimensi kerja yang tepat (*bench height*,

*front width*) maupun *loading activity* yang tepat (*Cab Side, One Side, Double Side, One a Half Loading*) serta zona *hauling* dan *dumping* yang sesuai standar.

- iv. Mengoptimalkan proses *Disposal* terutama dalam hal rencana *disposal*, pengurutan penimbunan, pemasangan batas dan pengendalian bentuk *disposal*.
  - v. Memperbaiki proses *Coal Commodity Handling dan Transport*, sehingga tidak terjadi kontaminasi, tumpahan maupun penempatan yang tidak sesuai berdasarkan permintaan pelanggan.
- c. Fokus pada *customer* yang memiliki *good investment grade* seperti Adaro dan menutup project yang marginal bagi perusahaan. Strategi ini ditujukan pada bagian *Business Development* perusahaan. *Customer* yang *investment grade*, yaitu *customer* dengan karakteristik :
- i. Memiliki *Mineable Resources* yang besar ( $> 500$  juta MT).
  - ii. Memiliki batubara dengan kalori yang dapat dijual di pasar ( $> 4500$  kcal).
  - iii. *Customer* memiliki kontrak penjualan jangka panjang untuk batu bara ( $> 80\%$  penjualan adalah jangka panjang).
- d. Memperbaiki proses pengelolaan *maintenance* secara terpadu dengan utilisasi dan adopsi teknologi baru pada workshop, peralatan, mesin pertambangan. Strategi ini fokus pada bagian *Plant* perusahaan. Strategi perbaikan utilisasi dan adopsi teknologi baru di *Plant* meliputi :

- i. *Electric Drive Dump Truck Application.*
  - ii. *Trolley System Application.*
  - iii. *Mobile Workshop Installation* untuk menggantikan *Static Workshop* yang ada di project site.
  - iv. *Electric Powered Shovel Application.*
- e. Melakukan integrasi satu pintu *supply chain* untuk keseluruhan aktifitas pengadaan dalam rangka efektifitas dan efisiensi rantai pasokan sekaligus menjadwalkan ulang/ renegotiasi supplier agar SIS memiliki *cashflow* lebih panjang. Strategi ini ditujukan pada bagian *Supply Chain* perusahaan, dimana integrasi satu pintu *supply chain* yang dimaksud adalah :
- i. Menggabungkan pengadaan (*sourcing*) suatu material ke dalam satu induk perusahaan secara bersama-sama, misalnya untuk pembelian *Fuel, Tyre, Consumable Part, Office Supplies* yang dilakukan pada satu pintu perusahaan, untuk selanjutnya dibagikan ke masing-masing anak perusahaan.
  - ii. Menggabungkan pengadaan atau pembelian ke dalam satu perusahaan yang dibentuk atau dimiliki oleh beberapa perusahaan jasa pertambangan, untuk membantu sesama perusahaan jasa pertambangan tersebut sehingga bisa memiliki efisiensi operasional rantai logistik.
  - iii. Mengembangkan layanan *e-strategic sourcing* dan *shared services* dengan fokus pada *procurement intelligence* melalui : *electronic catalogue management, electronic*

*purchasing, electronic invoicing, electronic contract management dan automated payment services.*

f. Meningkatkan standar kompetensi karyawan untuk memperbaiki retensi karyawan bertalenta. yang ada di perusahaan dengan membuka peluang baru usaha industri (*intrapreneurship*) berdasarkan fokus ekonomi Indonesia tetap membaik di tahun 2013-2014. Strategi ini ditujukan pada bagian *Human Capital* perusahaan, dimana strategi yang dapat dijalankan :

i. Meningkatkan kompetensi *technical skill* dan *soft skill* bagi operator maupun mekanik dalam hal operasional dan perawatan mesin pertambangan.

ii. Memberikan pelatihan terukur evaluasinya berdasarkan model Kirkpatrick (1998).

iii. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam hal mencari peluang-peluang baru dalam industri jasa pertambangan meliputi :

1. Jasa Konstruksi pertambangan

2. Jasa *Geotechnic* pertambangan

3. Jasa Pelatihan Operator Pertambangan

4. Jasa *Mining Project Management dan Consultancy.*

g. Mengembangkan dan membuat sistem penghargaan berbasis produktifitas dan kinerja total untuk level Operator, Mekanik, Pengawas Lapangan sampai Project Manager, dalam rangka memperoleh pencapaian produksi sesuai target yang dibebankan.

Strategi ini lebih ditujukan ke bagian Operation dimana strategi yang dijalankan :

- i. Memberikan penghargaan bagi operator tambang yang mampu mencapai kinerja secara *Fleet, Shift Target* maupun individu ke dalam remunerasi operator.
- ii. Membuat model penghargaan/bonus berbasis kinerja untuk Pengawas lapangan, Supervisor sampai dengan Project Manager terhadap pencapaian produktifitas atau target produksi di proyek pertambangan.
- iii. Menghubungkan sistem remunerasi berbasis pencapaian kinerja total, baik secara individu ataupun grup untuk semua fungsi yang ada dalam proyek pertambangan :*Mine Planning, Mine Survey, Production, Pit Service, Coal Hauling, Dumping, Supply Chain, Plant Maintenance, Human Capital Services, Mine Infrastructure.*
- h. Mengurangi dan menggabungkan lapisan organisasi yang memiliki kesamaan fungsi dan tanggungjawab di level pengawas atau managerial, termasuk diantaranya pengurangan jalur komunikasi dan meeting koordinasi, agar tercapai efektifitas eksekusi strategis dan operasional di baik di HO maupun di Project Site. Strategi ini ditujukan ke fungsi *Organization Development* perusahaan, dengan langkah :
  - i. Menggabungkan fungsi organisasi yang serupa yaitu *Group Leader* dan *Supervisor – Mining Production.*
  - ii. Mengefektifkan rasio personil HO dan *Project Site.*

- iii. Membatasi jalur komunikasi yang tidak perlu bagi posisi yang bertugas di proyek pertambangan.
- iv. Menghilangkan pertemuan atau meeting yang bersifat seremonial dengan menetapkan aturan, sasaran, target, peserta, materi maupun *follow-up* pencapaian dari hasil meeting sebelumnya secara konsisten.
- i. Mengembangkan relasi hubungan eksternal dan industrial melalui penciptaan ruang temu, penguatan hubungan komunikasi, interaksi, bimbingan dan penyuluhan antara Operator / Mekanik dengan Pengawas Lapangan (*Supervisor, Superintendent, Project Manager*) di proyek pertambangan. Strategi ini lebih ditujukan kepada bagian *External & Industrial Relation* perusahaan. Secara rinci, strategi yang diusulkan sebagai berikut :
  - i. Membuat ruang temu interaksi di lokasi tambang seperti pada jalur *Terminal Overshift, Change Shift Area* antara Pengawas Lapangan dengan para Operator/Mekanik, baik secara formal maupun informal.
  - ii. Menetapkan agenda-agenda pertemuan secara terukur dan terarah antara Operator/Mekanik dengan Pengawas Lapangan.
- j. Mengembangkan *Internal Consultant* di Head Office yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu dalam rangka membantu efisiensi dan efektifitas operasional site tambang, serta untuk pelayanan eksternal terhadap pelanggan agar mengetahui karakteristik dan keinginan pelanggan serta mampu memenuhi kriteria yang

- diinginkan *Customer*. Strategi ini ditujukan untuk semua bagian yang ada di HO, dimana *Internal Consultant* adalah para pakar / *expertise* yang mengerti secara mendalam (*deep insight*) mengenai bidang yang ditangani.
- k. Menyediakan proses *internal tender job* bagi perekrutan karyawan internal untuk mengurangi jabatan yang kurang memiliki nilai atau dampak langsung bagi produksi. Strategi ini ditujukan kepada bagian *Human Capital* perusahaan, dimana jika ada posisi yang lowong / vacant atau kosong khususnya pada bagian yang tidak mendukung langsung produksi, maka ditawarkan secara „lelang’ kepada internal karyawan.
4. SIS perlu melakukan usaha eksekusi terhadap rancangan Strategi *Blue Ocean*, yang diharapkan mampu membuat SIS menjadi industri jasa pertambangan terkemuka, dengan fokus pada penciptaan nilai dan reduksi biaya secara simultan, serta meniadakan pertukaran antara nilai atau reduksi biaya.
5. *New proposed strategy* berdasarkan analisis, sintesis terhadap data-data kondisi internal dan kondisi eksternal sampai dengan tahun 2013, Agar SIS bisa memperoleh manfaat optimal dari strategi yang bersifat *Blue Ocean*, berikut adalah hal-hal yang perlu dipahami dan disiapkan perusahaan :
- Blue Ocean* dipahami sebagai referensi strategi untuk keluar dari ketatnya kompetisi agar perusahaan bisa *survive*.
  - Manajemen diberikan pemahaman mengenai pentingnya Inovasi Nilai, dimana setiap usaha atau langkah aksi berdasarkan

- bagaimana bisa mendapatkan kombinasi antara diferensiasi dan biaya rendah.
- c. SIS perlu menyiapkan tim terdiri dari berbagai bagian fungsi organisasi seperti tertera dalam saran ini untuk menyiapkan langkah aksi implementasi strategi Blue Ocean.
  - d. SIS perlu melakukan sosialisasi tentang strategi ini, mulai dari *Top Management, Middle Management* sampai *Low-Level Management* agar tercapai sasaran dan tujuan dengan jembatan komunikasi yang baik serta efektifitas eksekusi operasional.
  - e. Bila strategi SIS ini akan diimplementasi, disarankan untuk dijalankan paling lambat mulai pertengahan 2013.
6. Agar strategi terus *update*, SIS perlu melakukan re-analisis secara periodik mengenai kondisi internal, eksternal dan faktor-faktor yang mempengaruhi industri tersebut minimal setiap 6 (enam) bulan sekali, agar strategi bisa adaptif dan inovatif terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Untuk Penelitian selanjutnya :

1. Strategi yang dirancang baru mencapai tahap 1 sampai tahap 4 , sesuai batasan penelitian, yang masuk dalam prinsip perumusan strategi BOS. Strategi yang dirancang tidak sampai pada implementasi / eksekusi strategi (prinsip kelima dan ke enam BOS). Untuk itu perlu dilakukan kelanjutan penelitian mengenai tahap 5 dan 6 sebagai prinsip eksekusi strategi BOS.
2. Strategi yang dirancang bersifat *Corporate Strategy*, belum dilakukan penurunan / *cascading* ke dalam Strategi-strategi unit dibawahnya. Untuk ke depannya, agar strategi BOS lebih diterima fungsi-fungsi dibawahnya,

perlu dilanjutkan penelitian dengan model penyebaran dan penurunan strategi ke level dibawahnya / *cascading strategy* berbasis *Balanced Scorecard* dan *Strategic Map*.

3. Hasil analisis penelitian ini, sangat tergantung terhadap kepakaran, kapabilitas, kemampuan, maupun wawasan dari responden yang dipakai. Upaya telah dilakukan dengan melakukan batasan pengalaman, jabatan, gugus tanggungjawab dari *key person* namun demikian tetap ada kemungkinan terjadinya subyektifitas dalam pendapat. Untuk itu, keakuratan data pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan dengan menggunakan *triangulasi* berbagai data baik triangulasi metode, sumber data yang diperoleh, maupun triangulasi teori, serta penambahan analisis perbandingan kurva elemen nilai SIS dengan rata-rata Industri jasa pertambangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Adaro Energy Annual Report. (2011). Dokumentasi Internal Perusahaan. Jakarta
- Adaro Energy Annual Report. (2012). Dokumentasi Internal Perusahaan Jakarta.
- APBI-ICMA Report. (2012). *Statistik Produsen Batubara Indonesia Anggota APBI-ICMA*. Jakarta
- Asian Development Bank. (2013). *Indonesia Economy*. Diakses tanggal 30 April 2013 pada laman <http://www.adb.org/countries/indonesia/economy>
- Aspindo (Asosiasi Jasa Pertambangan Indonesia. (2012). *Pengelolaan Operasional Jasa Pertambangan*. Materi yang disajikan pada Kementerian Perdagangan. 3 April 2012. Jakarta.
- Badan Intelijen Negara. (2013). Diakses pada tanggal 10 Mei 2013 pada laman <http://www.bin.go.id/nasional/detil/182/1/27/04/2013/kepala-bin--kondisi-politik-2013-berjalan-dinamis-dan-terkendali>
- Barney, Jay B. & Herterly, W.( 2012). *Strategic Management & Competitive Advantage*. Pearson Education, Prentice Hall Publishing. USA
- Burns, Stuart. (2013). *Shale Gas Hitting Global Thermal Market*. Dikutip tanggal 1 Juni 2013 dari laman <http://seekingalpha.com/article/1436601-shale-gas-hitting-global-thermal-coal-market-and-prices>
- David, Fred.R. (2011). *Strategic Management : Concepts & Cases*. Pearson Education, Prentice Hall Publishing. USA
- Ed, Shann. (2012). *Maximizing Growth in a Mining Boom*. Public Policy Report of Mineral Council Australia.
- Global Business Report. (2012). *Mining in Indonesia, As Vibrant as the Country that Host it*. Engineering Mining Journal. July 2012,56-57
- Hancock, Beverley. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. Trent Focus Group.
- Harian Analisis Daily.(2012). *Perusahaan Batubara Mulai Melakukan PHK*. Dikutip tanggal 9 November 2012 pada laman [http://www.analisdaily.com/news/read/2012/11/09/86451/perusahaan\\_batubara\\_mulai\\_lakukan\\_phk\\_akibat\\_krisis\\_global/#.ULfPo6wnLfl](http://www.analisdaily.com/news/read/2012/11/09/86451/perusahaan_batubara_mulai_lakukan_phk_akibat_krisis_global/#.ULfPo6wnLfl),
- IBM.(2005). *Strategic Innovation : Strategic Canvas & 4 Action Framework*. IBM Executive Development Program Business Institute Report.
- IndexMundi.(2012). Thermal Coal Price. Dikutip tanggal 10 Nov 2012 pada laman <http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=coal-australian&months=12>
- Jamieson Group. (2006). *Mining Management Operating System Report Analysis*. Internal Document Jamieson Consulting Pty,ltd. Australia.
- Jurnal Nasional (2012). *Kisah Lunglai Jasa Pertambangan*. Dikutip tanggal 30 Desember 2012 pada laman <http://www.jurnas.com/halaman/4/2012-12-18/229595>

- Kementrian ESDM. (2012). Keputusan Menteri ESDM No. 2934 K/30/MEM/2012 tentang Penetapan Kebutuhan dan Persentase Minimal Penjualan Batubara Untuk Kepentingan Dalam Negeri tahun 2013.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Publishing, USA.
- Kirkpatrick, Donald. (1998). *Evaluating Training Programs : The Four Levels, 3<sup>rd</sup> Edition.* , Berret-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco. USA.
- Mawby, Elizabeth. (2010). *How to Succeed in Mining Service Industry*. Strategic Analysis of Vantage Performance Strategy Australia.
- Oxford University Press, 2007. Pestle Analysis. Dikutip 5 Maret 2013 pada laman [http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm)
- Pemerintah Daerah Kaltim. (2012). Perda no 10 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Jalan Umum dan Khusus untuk Kegiatan Penambangan Batubara dan Kelapa Sawit.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for analyzing Industries & Competitors*. Harvard Business Review.
- Porter, Michael. (1996). *What is Strategy*. Harvard Busiess Review, Nov-Dec issue page 61-68.
- PriceWaterhouseCoopers-PWC. (2012). *Shale Gas, Reshaping The US Chemicals Industri*. October Issue . Page 2.
- Rahardjo, Mudjia. (2010). *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*. Dikutip pada tanggal 9 Juli 2013 pada laman <http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/270-triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>
- Rangkuti. (2004). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Shale Gas Production – EIA Gov. Dikutip tanggal 9 Nov 2012 pada laman [http://www.eia.gov/oil\\_gas/natural\\_gas/data\\_publications/eia914/eia914.html](http://www.eia.gov/oil_gas/natural_gas/data_publications/eia914/eia914.html)
- SIS Audit Report (2012). *Laporan Audit Internal tahun 2012*. Dokumentasi internal PT. Saptaindra Sejati. Jakarta.
- SIS Chapter, (2011). *Visi, Misi, Value Perusahaan*. Dokumentasi internal PT. Saptaindra Sejati. Jakarta.
- SIS Company Profile. (2012). Dokumentasi Internal PT. Saptaindra Sejati. Jakarta.
- SIS Operation Report,( 2012). Dokumentasi Internal PT Saptaindra Sejati. Jakarta
- SIS Operation Report, (2013). Dokumentasi Internal PT Saptaindra Sejati. Jakarta
- SIS Organization Structure, (2011). Dokumentasi Internal PT Saptaindra Sejati. Jakarta
- SIS Management Planning Cycle. (2012). Dokumentasi Internal PT. Saptaindra Sejati. Jakarta

SIS Management Planning Cycle.(2013). Dokumentasi Internal PT. Saptaindra Sejati. Jakarta

SuaraPengusaha. (2012). *Tiga puluh Perusahaan Tambang Kecil Menengah terancam tutup*. Diakses pada 6 Maret 2013. <http://suarapengusaha.com/2012/09/26/apindo-kaltim-30-perusahaan-tambang-kecil-dan-menengah-terancam-tutup/>

Wehrich, Heinz. (2010). *TOWS Matrix – A tool for situational analysis*. USFCA Publishing.

Zhao, Wang (2010). *Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry*. Master of Business Administration Thesis. Blekinge Institute. Swedia.

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1. Relasi Matrix

## 1.1 Relasi matrix Strength – Opportunity (SO)

| Internal    |   |    | Strength   |   |   |  |  |
|-------------|---|----|--|---|---|--|--|
|             |   |    | Merupakan bagian dari group Adaro Energy, produsen no 2 coal | Masuk peringkat 3 usaha jasa pertambangan (ASPINDO) | Memiliki jam pelatihan technical skill mencapai 105 jam/orang/tahun (rata-rata) | program peningkatan kualitas bejralan pencapaian dibawah 55% | Pelaksanaan Safe behavior program bejralan sesuai standar, |
| External    |   |    | S1   | S2  | S3  | S4   | S5   |
| Opportunity | Kondisi Politik (Eksekutif, Legislatif) relative Stabil tahun 2013              | O1 | +  | +   | 0   | 0  | 0  |
|             | Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tetap tinggi di tahun 2013 (6.3%) dan 2014 (6.6%) | O2 | +  | +   | 0   | 0  | 0  |
|             | Berkurangnya keluhan masyarakat sekitar tambang sejak tahun 2011                | O3 | 0  | +   | 0   | 0  | 0  |
|             | Porsi produksi di konsesi Adaro memperoleh prioritas nomor 2                    | O4 | +  | +   | +   | +  | +  |
|             | Utilisasi dan adopsi teknologi baru Low Fuel Consumption                        | O5 | 0  | 0   | +   | +  | 0  |
|             | peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri             | O6 | +  | +   | 0   | 0  | 0  |
|             | Multi supplier dari alat berat membuat SIS dapat menekan dan negosiasi          | O7 | 0  | +   | 0   | +  | 0  |

## 1.2 Relasi matrix Weakness – Opportunity (WO)

| Internal    |   |    | Weaknesses   |   |                           |  |   |  |  |
|-------------|---|----|--|---|---------------------------|--|---|--|--|
|             |   |    | Memiliki utang cukup besar ke bank yang akan jatuh tempo tahun depan | Mining Operation Management masih dibawah standar | Hanya memiliki 3 customer | Pengelolaan Plant Maintenance Management masih dibawah standar | Pengelolaan Supply Chain Management masih dibawah standar | Kompetensi dan Sertifikasi pelatihan masih dibawah standar | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar |
| External    |   |    | W1   | W2  | W3                        | W4   | W5  | W6   | W7   |
| Opportunity | Kondisi Politik (Eksekutif, Legislatif) relative Stabil tahun 2013              | O1 | 0  | 0   | 0                         | 0  | 0   | 0  | 0  |
|             | Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tetap tinggi di tahun 2013 (6.3%) dan 2014 (6.6%) | O2 | +  | 0   | 0                         | 0  | 0   | +  | +  |
|             | Berkurangnya keluhan masyarakat sekitar tambang sejak tahun 2011                | O3 | 0  | 0   | +                         | 0  | 0   | 0  | 0  |
|             | Porsi produksi di konsesi Adaro memperoleh prioritas nomor 2                    | O4 | 0  | +   | +                         | 0  | 0   | 0  | 0  |
|             | Utilisasi dan adopsi teknologi baru Low Fuel Consumption                        | O5 | 0  | 0   | 0                         | +  | 0   | 0  | 0  |
|             | Peraturan pemerintah agar menjual produksi batubara di dalam negeri             | O6 | 0  | 0   | 0                         | 0  | +   | 0  | 0  |
|             | Multi supplier dari alat berat membuat SIS dapat menekan dan negosiasi          | O7 | 0  | 0   | +                         | +  | +   | 0  | 0  |

## 1.3 Relasi matrix Strength – Threat (ST)

| Internal |  |    | Strength   |   |   |   |  |
|----------|--|----|--|---|---|---|--|
|          |  |    | Merupakan bagian dari group Adaro Energy, penghasil batubara no 2 di Indonesia (APBI-ICMA, 2012) | Masuk peringkat 3 usaha jasa pertambangan (ASPINDO) | Memiliki jam pelatihan technical skill mencapai 105 jam/orang/tahun (rata-rata) | Upaya program peningkatan kualitas berjalan dengan pencapaian 55% | Pelaksanaan Safe behavior program berjalan sesuai standar, |
| External |  |    | S1   | S2  | S3  | S4  | S5   |
| Threat   | Tersedianya sumber energy substitusi baru lebih murah (CBM, Shale Gas)                               | T1 | 0  | 0   | 0   | +   | 0  |
|          | Kompetisi dengan sesama kontraktor jasa pertambangan besar, terutama peringkat 1 dan 2 (PAMA & BUMA) | T2 | 0  | +   | +   | +   | 0  |
|          | Permintaan penurunan harga rate pengupasan dari customer hingga s.d 20%                              | T3 | 0  | 0   | 0   | +   | 0  |
|          | Penurunan harga batubara dari 120 USD → 80USD/MMT  | T4 | 0  | 0   | 0   | +   | 0  |
|          | Pembatasan penggunaan sungai oleh pemda sejak tahun 2012   | T5 | 0  | 0   | 0   | 0   | 0  |
|          | Resiko keterlambatan pembayaran dari customer terhadap jasa SIS                                      | T6 | 0  | 0   | 0   | +   | +  |

## 1.4 Relasi matrix Weaknesses – Threat (WT)

| Internal |  | Weaknesses   |   |                           |  |   |  |  |   |
|----------|--|--|---|---------------------------|--|---|--|--|---|
|          |  | Memiliki utang cukup besar ke bank yang akan jatuh tempo tahun depan | Mining Operation Management masih dibawah standar | Hanya memiliki 3 customer | Pengelolaan Plant Maintenance Management masih dibawah standar | Pengelolaan Supply Chain Management masih dibawah standar | Kompetensi dan Sertifikasi pelatihan masih dibawah standar | Tingkat perputaran karyawan level staff ke atas diatas standar |   |
|          |  | W1   | W2  | W3                        | W4   | W5  | W6   | W7   |   |
| Threat   | Tersedianya sumber energy substitusi baru lebih murah (CBM, Shale Gas)                               | T1   | 0   | 0                         | 0  | 0   | 0  | 0  | 0 |
|          | Kompetisi dengan sesama kontraktor jasa pertambangan besar, terutama peringkat 1 dan 2 (PAMA & BUMA) | T2   | +   | +                         | 0  | 0   | 0  | +  | 0 |
|          | Permintaan penurunan harga rate pengupasan dari customer hingga s.d 20%                              | T3   | 0   | +                         | +  | +   | +  | 0  | 0 |
|          | Penurunan harga batubara dari 120 USD → 80USD/MMT  | T4   | +   | 0                         | +  | 0   | 0  | 0  | 0 |
|          | Pembatasan penggunaan sungai oleh pemda sejak tahun 2012   | T5   | 0   | 0                         | 0  | 0   | 0  | 0  | 0 |
|          | Resiko keterlambatan pembayaran dari customer terhadap jasa SIS                                      | T6   | 0   | 0                         | 0  | 0   | +  | 0  | 0 |

## Lampiran 2. Corporate Strategy SIS 2013

1. Melakukan restrukturisasi site yang marginal (cadangannya berkurang, tidak kompetitif, tidak mineable secara geoteknik) dengan meminimalkan kerugian, menjaga hubungan yang kondusif dengan masyarakat sekitar tambang dan mencari peluang untuk site-site baru termasuk dari group dengan tujuan mengoptimalkan asset hasil restrukturisasi yang idle.
2. Mencapai produksi yang ditargetkan customer melalui program peningkatan produktivitas by fleet, mengurangi waste (stand by hour) dengan meningkatkan *Promise* dengan memprioritaskan pada infrastruktur pertambangan dan peningkatan performance alat dengan kemampuan sendiri dengan prinsip mengutamakan safety dan lingkungan hidup.
3. Menjalankan program-program yang berorientasi penurunan biaya produksi langsung melalui program-program penurunan biaya consumable, biaya pemeliharaan alat dengan kemampuan sendiri dan mereview pekerjaan dengan pihak ketiga dengan memanfaatkan kelebihan resources.
4. *Lean organization* dengan mengoptimalkan organisasi yang ada dan membatasi penambahan employee pada non value added job tetapi tetap melakukan pengembangan karyawan di semua level untuk antisipasi pertumbuhan kedepan baik untuk SIS maupun Group.
5. Membatasi investasi *new equipment, replacement* dan inventory kecuali hanya untuk group dengan cara memaksimalkan asset dan inventory yang ada menjadi produktif melalui relokasi antar site, sedangkan untuk infrastruktur melakukan investasi hanya untuk mencapai quality of live yang standard.
6. Mempertahankan *covenant* dengan meningkatkan Liquiditas melalui prinsip kehati-hatian melalui pengelolaan hutang dan piutang yang seimbang dan meningkatkan pelepasan asset dan inventory yang idle dengan meminimalkan kerugian. Menurunkan biaya-biaya produksi tidak langsung melalui program-program yang intensif dan terintegrasi diseluruh site.
7. Membuat project-project improvement diseluruh bagian, memperbaiki *gap weakness* yang memberikan *impact* yang besar untuk perusahaan mengintergrasikan dalam system yang reliable sederhana

## Lampiran 3. Kuesioner Elemen Nilai SIS vs Kompetitor Utama

Berikut adalah kuesioner Elemen Nilai SIS dibandingkan Kompetitor Utama. Silakan mengisi sesuai dengan persepsi anda.

**1. Neraca Finansial**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal neraca dan basis finansial seperti kekuatan menyerap guncangan / interupsi terhadap modal kerja dan utilisasi aset?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**2. Perencanaan Tambang**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal Perencanaan tambang, mulai dari persiapan, preparasi, kebutuhan operasional sampai rencana eksekusi ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**3. Struktur Biaya**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal Efisiensi Struktur Biaya, meliputi *Consumable/ Fuel Cost, Repair Maintenance Cost, Employee Cost, Depreciation Cost Sub-Contractor Cost* ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**4. Kualitas Operasional Tambang**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal Operasional Tambang meliputi, *Mining Operation Management System, Plan & Repair Maintenance Management, Supply Chain Management,*?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**5. Kompetensi Karyawan**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal kompetensi karyawan, mulai dari Operator, Mekanik, Pengawas Lapangan, Supervisor, Superintendent maupun Project Manager ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**6. Relasi Industrial & Eksternal**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal hubungan eksternal dengan pihak luar (komunitas, pemerintah, LSM) maupun hubungan industrial dengan karyawan ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**7. Basis Pelanggan/Customer**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal keragaman maupun basis customer yang dimiliki?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

**8. Kontrak Jangka Panjang**

Menurut anda, bagaimana anda menilai kompetitor no 1 di Jasa pertambangan dalam hal periode / jangka waktu kontrak maupun kualitas kontrak yang dimiliki?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

Bagaimana anda melihat kondisi di SIS ?

|                        |            |           |       |         |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|
| Tidak baik sama sekali | Tidak baik | Rata-rata | Cukup | Ekselen |
|------------------------|------------|-----------|-------|---------|

#### Lampiran 4. Daftar Pertanyaan Interview Kualitatif

Daftar Pertanyaan Interview Kualitatif untuk menciptakan kurva nilai baru bagi Industri Pertambangan :

1. Faktor apa saja yang harus ”dihapuskan” dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri pertambangan, sehingga SIS menjadi pelaku utama dalam jasa pertambangan?
2. Faktor apa saja yang harus ”dikurangi” dari yang sudah ada, sehingga SIS mampu bangkit kembali dan mengguguli pesaingnya ?
3. Faktor apa saja yang harus ”ditingkatkan” hingga SIS bisa berada di atas standar industri jasa pertambangan yang ada?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri jasa pertambangan lain, sehingga harus ”diciptakan” oleh perusahaan SIS?

## Lampiran 5. Hasil Kuesioner Elemen Nilai

| No | Kurva Nilai                   | Jawaban Respondent untuk Kompetitor<br>No 1 |    |    |    |            | Jawaban Respondent untuk SIS |    |    |    |            |
|----|-------------------------------|---|----|----|----|------------|------------------------------|----|----|----|------------|
|    |                               | R1  | R2 | R3 | R4 | Avg        | R1                           | R2 | R3 | R4 | Avg        |
| 1  | Neraca Finansial              | 5   | 5  | 5  | 5  | <b>5.0</b> | 4                            | 3  | 3  | 4  | <b>3.5</b> |
| 2  | Perencanaan Tambang           | 5   | 5  | 4  | 4  | <b>4.5</b> | 3                            | 4  | 3  | 3  | <b>3.3</b> |
| 3  | Struktur Biaya                | 1   | 1  | 2  | 2  | <b>1.5</b> | 3                            | 3  | 2  | 2  | <b>2.5</b> |
| 4  | Kualitas Operasional Tambang  | 5   | 4  | 4  | 4  | <b>4.3</b> | 4                            | 4  | 3  | 3  | <b>3.5</b> |
| 5  | Kompetensi Karyawan           | 5   | 5  | 4  | 4  | <b>4.5</b> | 4                            | 3  | 3  | 3  | <b>3.3</b> |
| 6  | Relasi Industrial & Eksternal | 5   | 5  | 4  | 5  | <b>4.8</b> | 3                            | 3  | 4  | 4  | <b>3.5</b> |
| 7  | Basis Pelanggan               | 5   | 4  | 4  | 5  | <b>4.5</b> | 3                            | 3  | 3  | 3  | <b>3.0</b> |
| 8  | Kontrak Jangka Panjang        | 5   | 4  | 4  | 5  | <b>4.5</b> | 3                            | 4  | 3  | 3  | <b>3.3</b> |

Respondent :

R1 : Ex Manager – Management Development SIS

R2 : General Manager - Corporate Affairs & External Relation SIS

R3 : General Manager – Plant Maintenance SIS

R4 : Manager - Production & Operation Development SIS

## Lampiran 6 . Profil Responden

## Profil Responden :

R1 (Bp. Beny Sofyan) : Pernah bekerja di PAMA selama 4 tahun, International Mining Consultant Jamieson Group Pty Ltd Australia 3 tahun dan pengalaman bekerja di SIS sebagai Manager – Procurement, Manager - Plant Development dan Manager - Management Development selama 4 tahun. Sekarang (2013) menjabat sebagai GM – Operation di Perusahaan Pertambangan Emas yang beroperasi di wilayah Malaysia dan Indonesia (J-Resources Indonesia).

Selama di Jamieson, bertanggungjawab terhadap : Menganalisis bisnis proses pertambangan, mereview proses bisnis, menyusun strategi implementasi perbaikan proses, menjalankan perbaikan proses bisnis pertambangan dan implementasi program peningkatan produktifitas.

Selama di SIS, ketika menjabat sebagai Manager – Plant Development : menyusun strategi Plant SIS, menganalisa proses mesin atau aplikasi terbaru yang mampu meningkatkan reliabilitas mesin atau alat berat tersebut, melakukan pengembangan peralatan yang meliputi *Periodic Schedule, Periodic Inspection, Backlog Program, Midlife, Overhaul & Condition Monitoring (PAP, PPM, UHMS, PPU, PPA)*, perawatan ban dan lainnya.

Selama di SIS, ketika menjabat sebagai Manager – Management Development : menyusun SWOT strategi SIS, menganalisa kondisi internal dan eksternal perusahaan, membuat draft penyusunan President Letter.

R2 (Bp. Thoha) : Pernah bekerja di PAMA selama 7 tahun, dan SIS sebagai Project Manager Site Adaro selama 5 tahun dan sekarang (2013) sebagai GM – Corporate Affairs & External Relation.

Selama di SIS, ketika menjabat sebagai Project Manager, bertanggungjawab terhadap : Memastikan terlaksananya produksi sesuai target yang ditetapkan di area site yang menjadi tanggungjawabnya, memberikan arahan dan pengelolaan operasional tambang (*Engineering, Plant, Operation, Supply Chain & Maintenance, Human Capital Development*) di Project site yang sesuai dengan aturan yang berlaku, menjalankan hubungan dengan pihak pelanggan terkait kendala operasional yang terjadi.

Selama di SIS, ketika menjabat sebagai GM – Corporate Affairs & External Relation, bertanggungjawab terhadap : Mengelola fungsi CSR perusahaan, mengelola fungsi pembinaan hubungan relasi karyawan dan industrial (bipartite, PHI, kesepakatan kerja bersama), membina hubungan dan pengembangan komunitas dan masyarakat lingkungan sekitar tambang, melakukan koordinasi dengan pihak-pihak berkepentingan (LSM, Pemda, ESDM, tokoh masyarakat), serta mengelola asset maupun infrastruktur perusahaan (*workshop, mess, office, gedung*) agar optimal utilitasnya.

R3 (Bp. Faelasuf) : Pernah bekerja di Induk perusahaan PAMA yaitu UT/ Astra Int selama 7 tahun, dan sekarang (2013) bekerja sebagai GM – Plant Maintenance.

Selama di SIS, ketika menjabat sebagai GM – Plant Maintenance, bertanggungjawab terhadap : Mengelola fungsi plant dan maintenance untuk proyek pertambangan terutama terkait *Workshop, Component Rebuilt, New/Used Equipment*, , menyusun strategi efektifitas dan efisiensi mesin/peralatan/workshop tambang, mengembangkan strategi peningkatan kompetensi pengawas lapangan dan mekanik di proyek pertambangan.

R4 (Bp. Dede Sarosa) : Pernah bekerja di PAMA selama 6 tahun, pengalaman di project peningkatan produktifitas tambang, dan terakhir di SIS sebagai Manager – Production & Operation Development.

Selama di SIS, bertanggungjawab terhadap : Menyusun standar bisnis proses operasional produksi tambang (Good Mining Practise), memonitor pencapaian standar bisnis proses, prosedur, parameter serta kualitas aktivitas pertambangan, melakukan audit operasional proses pertambangan, dan mengelola strategi untuk peningkatan kompetensi operator alat berat di tambang

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 7. Daftar Pertanyaan BOI Index

### Pertanyaan

1. Apakah penawaran atau ide strategi ini memberikan utilitas yang luar biasa bagi perusahaan?
2. Apakah penawaran atau ide strategi ini dengan mudah akan mengikat pelanggan yang potensial?
3. Apakah struktur biaya dari ide strategi ini mampu memenuhi target biaya yang ditentukan?
4. Apakah ide strategi ini juga mampu mengadopsi rintangan rintangan yang ada di masa depan?

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 8. Hasil Pertanyaan BOI (Blue Ocean Idea ) Index

| Kriteria     | Pertanyaan  | Current Strategy SIS | New Proposed Strategi untuk SIS |
|--------------|---|----------------------|---------------------------------|
| Utilisasi    | Apakah penawaran atau ide strategi ini memberikan utilitas yang luar biasa bagi perusahaan? | +                    | +                               |
| Harga / Rate | Apakah penawaran atau ide strategi ini dengan mudah akan mengikat pelanggan yang potensial? | +/-                  | +                               |
| Biaya        | Apakah struktur biaya dari ide strategi ini mampu memenuhi target biaya yang ditentukan?    | +/-                  | +                               |
| Adopsi       | Apakah ide strategi ini juga mampu mengadopsi rintangan rintangan yang ada di masa depan?   | -                    | +                               |

Keterangan :

- + Memenuhi
- +/- Terkadang memenuhi
- Tidak memenuhi

Responden :

R1 : Ex – Manager – Management Development

## Lampiran 9. Transkrip Interview

R1 : Ex – Manager – Management Development

*“ Perusahaan seringkali mempertahankan karyawan dengan membuat posisi baru, padahal sebenarnya tidak perlu. Beberapa posisi management leader perlu dihilangkan karena menciptakan lapisan organisasi terlalu besar “*

*“ Management review sering hanya bersifat seremonial. Review yang bersifat seremonial seharusnya dikurangi”*

*“ Jumlah personil HO terlalu besar dibandingkan kompetitor yang memiliki 22 proyek tambang, sehingga perlu dikurangi”*

*“Front Line Leader perlu ditingkatkan kemampuan skillnya, karena seandainya strategi OK, tetapi eksekusi oleh Front Line Leadernya tidak ok, akan jadi percuma”*

*“Pembentukan Internal Consultant perlu dibuat, agar bisa bantu project site lebih efektif dan efisien, dan juga mampu berkomunikasi dengan pihak customer terkait perencanaan tambang atau layanan lainnya”*

*“ Internal Job Tender perlu diciptakan untuk mengurangi jabatan yang non-direct terhadap pencapaian produksi di job site”*

R2 : General Manager - Corporate Affairs & External Relation SIS

*“ Fungsi pengawas lapangan Group Leader dan Supervisor memiliki kesamaan, yaitu mengawasi operasional tambang yang dilakukan operator dan kru pendukung. Dengan perbedaan sempit, maka perlu dihapus layer yang ada menjadi satu fungsi misalnya kedua posisi itu dinamakan Supervisor, dengan demikian Group Leader tidak lagi berada dibawah supervisi Supervisor”*

*“Komunikasi terlalu ribet, setiap karyawan bisa memperoleh informasi yang sama dengan jalur berbeda. Baiknya dibuat aturan pengurangan atau pembatasan jalur komunikasi sesuai keperluan, seperti Operator hanya komunikasi melalui Radio, Manager melalui Email, sehingga tidak ada duplikasi perintah atau eksekusi strategis yang berbeda”*

*“ Utilisasi perangkat teknologi, sistem maupun aplikasi yang ada perlu diberdayakan agar investasi tidak percuma..banyak perangkat teknologi baru seperti Jigsaw, Realtime Tracking System, ERP Ellipse perlu optimalisasi.”*

*“ Operator lokal kurang menyatu komunikasinya dengan pengawas lapangan karena tidak berada dalam satu lokasi. Interaksi perlu ditingkatkan melalui penyediaan fasilitas pertemuan dan intensitas komunikasi agar ada hubungan sehat antara kedua pihak. Kurang menyatunya karena Operator berasal dari lokal dan tidak disediakan mess, sedangkan Pengawas Lapangan disediakan Mess”*

R3 : General Manager – Plant Maintenance SIS

*“Konsep Static Workshop untuk Repair & Maintenance sekarang ini sebaiknya diubah menjadi Mobile Workshop, sehingga mampu mengurangi waktu tunggu untuk efisiensi operasional, perawatan dan perbaikan”*

*“ Perlu review efektifitas meeting, dengan dikurangi atau waktunya disatukan. Karyawan perlu perhatian terhadap eksekusi daripada datang ke meeting tanpa ada kegiatan apa-apa”*

*“ Adanya imbalan atau remunerasi yang dikaitkan langsung terhadap pencapaian produksi hasil tambang maupun efisiensi operasional, baik untuk level operator maupun pengawas sampai project manager akan mampu memberikan kinerja optimum, dengan berdasarkan kinerja individu maupun secara group”*

*“ Aplikasi Trolley System terhadap Electric DumpTruck beserta Electric Shovel perlu diterapkan di SIS agar bisa melakukan efisiensi operasional yang signifikan”*

R4 : Manager – Production & Operation Development SIS

*“Pengembangan kompetensi pengawas lapangan tentang Good Mining Practice seharusnya ditingkatkan, hingga mencapai skala minimal baik untuk semua pengawas lapangan”*

*“Perbaikan praktek pertambangan harus berjalan secara kontinyu terutama dari segi kualitas, management system dan orang yang menjalankan sistem tersebut”*

*“SIS lemah di daily setting fleet management, perlu perbaikan”*

UNIVERSITAS TERBUKA