

Analisis Lingkungan Bisnis PT Adaro Energy, Tbk

Abdurahman¹, Saladin Ghalib², Maryono³

¹). Mahasiswa Magister Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Lambung Mangkurat

²). Guru Besar Magister Administrasi Bisnis Universitas Lambung Mangkurat

³). Dosen Magister Administrasi Bisnis Universitas Lambung Mangkurat

Jl. Brigjen H.Hasan Basry Banjarmasin 70123

Telp. / Fax (0511) 3304595, 3304968

ABSTRACT

Abdurahman, NIM D2A215001 Analysis of Business Environment PT Adaro Energy, Tbk. Thesis of the Master Program in Business Administration, Post Graduate Program of Lambung Mangkurat University, guided by Saladin Ghalib and Maryono.

This study aims to determine the factors of the business environment that are the strengths and opportunities of PT Adaro Energy, Tbk. As well as business environment factors which are weaknesses and threats to PT Adaro Energy, Tbk and what business strategies PT Adaro Energy, Tbk is based on existing environmental conditions.

To achieve these objectives this study uses a qualitative approach, type of case study, data collection with interviews, observation and documentation. Data analysis with EFE, IFE and SWOT.

Of the many strength factors, the most prominent are business models that are integrated from the mine to electricity, low costs, large resource reserves and long-term contracts.

Whereas the environmental factors that pose a threat are fluctuating prices, alternative energy, regulatory uncertainty, carbon emission concerns, and the global economic downturn. While the weaknesses of current production are only supported by one mine, remote mining location, long-term investment and high risk, capital intensive and need special expertise.

Based on the grand strategy, the business strategy carried out by PT Adaro Energy is aggressive focusing on developing the domestic market and vertical diversification. This aggressive strategy needs to be maintained in accordance with the results of the general electric model calculation that shows Stability.

Keywords: Business Environment, PT Adaro Energy, Tbk

1. Latar Belakang

Batubara merupakan salah satu bahan bakar, selain minyak, gas, dan panas bumi. Penemuan batubara telah memicu terjadinya revolusi industri di Eropa dan negara-negara berkembang, bersamaan dengan industri baja dan mesin uap. Peran batubara mencapai puncak pada dekade sebelum perang dunia I, dimana 80 % kebutuhan energi dunia bersumber dari batubara (Sukandarummidi, 2005). Setelah perang dunia I meletus, penyediaan batubara mengalami gangguan berkepanjangan, sehingga secara perlahan

ada pengalihan dari batubara ke minyak bumi (Sukandarummidi, 2005).

Berdasarkan data *The World Energy Council* (2007) diketahui bahwa cadangan batubara dunia berjumlah 847 milyar ton. Indonesia memiliki 105.187 milyar ton (2.2 persen) dari cadangan dunia, dan menempati urutan ke 9.

Indonesia termasuk produsen batubara nomor 5 di dunia, dan berperan strategis dalam perdagangan batubara dunia. Besanya produksi batubara yang dihasilkan Indonesia, menempatkan sektor ini berperan

besar dalam pembangunan nasional. Sektor pertambangan batubara berperan dalam pembangunan ekonomi regional, menciptakan lapangan kerja, berkontribusi terhadap penerimaan negara, memasukkan devisa melalui ekspor, mendukung elektrifikasi dan ketahanan energi nasional. Sektor batubara juga berperan dalam penerimaan pajak dan non-pajak, termasuk pembayaran royalti.

Industri batubara sangat rentan terhadap resiko faktor eksternal, termasuk kondisi pasar. Pertumbuhan ekonomi global masih diliputi ketidak pastian yang tinggi. Kondisi ekonomi yang belum kondusif disebabkan oleh krisis ekonomi Eropa yang terjadi sejak tahun 2012 dan pelemahan ekonomi Cina sejak tahun 2013 (APBI 2014) sangat berpengaruh terhadap Industri batubara di Indonesia.

Sejak tahun 2011 perkembangan ekonomi dunia kurang baik. Perekonomian di beberapa negara Eropa mengalami kontraksi, mendorong lemahnya permintaan komoditas, termasuk batubara. Walaupun China masih menjadi pasar terbesar batubara, namun perlambatan pertumbuhan China turut berperan terhadap pelemahan harga komoditas. Turunnya harga batubara dunia disebabkan oleh melimpahnya persediaan dan berkurangnya permintaan. Negara-negara produsen batubara seperti Australia, Afrika Selatan, dan juga Indonesia terus meningkatkan produksinya. Namun saat bersamaan, permintaan dari negara-negara importir besar seperti Cina, Jepang, dan India terus berkurang.

Data Dari Direktorat Minerba menunjukkan Harga Acuan Batubara mengalami penurunan yang cukup signifikan sejak tahun 2011 hingga pertengahan tahun 2016. Berdasarkan data dari Direktorat Jendral Mineral dan Batubara Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral bahwa harga batubara sejak tahun 2011 terus melesah dan mencapai harga terendah terjadi

pada tahun 2015 mencapai USD 60.1 /ton. Di sisi lain, produksi batubara dalam negeri sampai tahun 2013 terus mengalami peningkatan, walaupun jumlah ekspor mengalami penurunan mulai tahun 2013.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh PwC kerjasama dengan APBI (2014) terhadap 25 perusahaan pertambangan menunjukkan bahwa EBITDA (*Earning Before Interest, Tax, Depreciation & Amortization*) emiten batu bara turun hingga 60 persen dari USD 6,5 miliar pada 2011 menjadi USD 2,6 miliar pada 2014.

Penelitian juga menunjukkan belanja modal (*capital expenditure/capex*) turun 79 persen sejak 2012 dari USD 1,9 miliar menjadi USD 0,4 miliar pada 2015. Survei mengindikasikan penurunan capex berlanjut pada 2016 sebesar 10-20 persen. Kegiatan eksplorasi terhenti, profitabilitas menurun, dan pengurangan produksi disejumlah perusahaan-perusahaan yang memiliki struktur biaya produksi tinggi. .

Kinerja perusahaan yang terus menurun akan menyebabkan perusahaan sulit mempertahankan operasinya. Hanya perusahaan yang memiliki daya saing yang akan tetap bertahan. Dalam bisnis batubara, harga merupakan variable yang tidak dapat dikontrol. Harga sangat ditentukan oleh jumlah persediaan dan penawaran, harga energy substitusi, serta isu lingkungan dan politik.

Dalam situasi bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan harus memiliki strategi untuk memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing menurut Porter (1996) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keunggulan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan unggul senantiasa memiliki kemampuan memahami perubahan struktur pasar dan memilih strategi pemasaran yang baik.

Persaingan yang ketat telah membuat produsen batubara melakukan berbagai

inovasi, salah satunya adalah melakukan introduksi kepada konsumen untuk menyesuaikan desain ketel uapnya sesuai dengan tingkat kalori batubara yang tersedia. Sehingga memungkinkan konsumen untuk mulai menyesuaikan dengan penggunaan batubara berkalori rendah. Boiler di Malaysia, di Thailand, dan di Filipina, dibangun dan didesain mengikuti kualitas batubara Indonesia. Dengan demikian kontribusi batubara sebagai sumber energi untuk pembangkit listrik diproyeksikan akan semakin besar dan terus meningkat.

Produksi batubara Indonesia masih didominasi oleh perusahaan PKP2B. Berdasarkan data dari CNBC Indonesia, bahwa 10 besar perusahaan dengan produksi terbesar adalah sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini. Dari tabel terlihat bahwa Kaltim Prima Coal menempati urutan pertama dan Adaro Indonesia menempati urutan ke dua.

PT Adaro Energy, Tbk merupakan salah satu perusahaan pertambangan batubara yang mampu bertahan menghadapi krisis harga. Ditengah kondisi batubara yang sulit, PT Adaro Energy mempertahankan pendapatan dan menjadi pemasok pasar domestik. PT Adaro Energy, Tbk terus fokus pada pelanggan premium, produk dengan kadar sulfur, abu, dan nitrogen yang rendah, serta tingkat harga yang wajar.

PT Adaro Energy, Tbk melakukan efisiensi melalui pengintegrasian usaha jasa pertambangan dan logistik, serta terus membangun bisnis ketenagalistrikan. Dari data laporan tahunan 2016, diketahui bahwa pada tahun 2015, Adaro mampu menurunkan biaya kas sebanyak 16%, yang disebabkan oleh penurunan nisbah kupas serta penurunan biaya pengangkutan, penanganan dan biaya bahan bakar.

PT Adaro Energy, Tbk juga mampu menurunkan beban pokok pendapatan sebesar 18%, untuk mengatasi penurunan pendapatan sebesar 19% dan menjaga margin

EBITDA Operasional yang kokoh di 27,2%. Kemampuan lainnya PT Adaro Energy mampu menurunkan jumlah utang bersih sebesar 25%, mempertahankan neraca serta struktur permodalan yang kuat, dan belanja modal sejalan dengan fokus untuk menjaga kas. Mampu mempertahankan likuiditas yang kuat, untuk membantu perusahaan dalam menghadapi kondisi sulit seperti sekarang. Hubungan yang baik dengan bank-bank relasi memberikan akses terhadap likuiditas dan pembiayaan yang kompetitif. PT Adaro Energy juga terus menjaga tingkat pengembalian yang signifikan kepada para pemegang saham.

Kondisi tersebut tentu merupakan hasil keputusan strategis perusahaan dengan mempertimbangkan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Analisis ini dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Matrik SWOT menyajikan analisis kekuatan dan kelemahan dari kondisi internal serta peluang dan ancaman dari kondisi eksternal bisnis perusahaan. Faktor kekuatan perusahaan diantaranya adalah model bisnis kokoh terintegrasi vertikal dari tambang sampai tenaga listrikan, yang menghasilkan operasi yang efisien.

Kekuatan bertahan ini tentu merupakan hasil kemampuan analisis terhadap perubahan lingkungan dan membaca kemungkinan perubahan lingkungan kedepannya. Berdasarkan analisis lingkungan tersebut kemudian diformulasikan dalam bentuk strategi dan kebijakan perusahaan. Terkait dengan hal tersebut, faktor-faktor lingkungan apa saja yang menjadi kekuatan Adaro, dan faktor lingkungan apa saja yang menjadi kelemahan Adaro, serta strategi bisnis seperti apa yang perlu dilakukan perusahaan berdasarkan

analisis lingkungan yang ada agar PT Adaro Energy, Tbk mampu bertahan dalam menghadapi ketidakpastian pasar.

2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui faktor-faktor lingkungan yang membuat PT Adaro Energy, Tbk mampu meningkatkan daya saing.
2. Mengetahui faktor-faktor lingkungan yang menjadi ancaman dan kelemahan perusahaan, dan upaya-upaya yang perlu dilakukannya.
3. Mengetahui strategi bisnis apa saja yang dilakukan oleh PT Adaro Energy, Tbk berdasarkan kondisi lingkungan yang ada.

3. Tinjauan Pustaka

Landasan Konsep

Lingkungan bisnis terus berubah, yang dihadapi oleh industri batubara di Indonesia semakin bergejolak (*turbulent*), terutama sejak terjadinya krisis ekonomi dan perubahan pemerintahan, serta gejolak sosial pada tahun 1997. Khusus untuk perusahaan energi, lingkungan dunia sangat berpengaruh terhadap bisnis dalam negeri.

Perubahan lingkungan bisnis terjadi setiap saat. Perubahan tersebut dapat berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan. Perubahan ini bisa berskala nasional, regional maupun global. Dampak yang ditimbulkannya telah mempengaruhi datangnya kesempatan usaha (*business opportunities*), namun banyak pula rekaman kasus dari faktor eksternal ini sebagai kendala dalam berusaha (*business threats and constraints*).

Perusahaan yang memiliki sistem organisasi baik, didukung oleh visi, misi dan rencana aksi perencanaan bisnis, belum bisa menjamin keberhasilan memperoleh laba yang baik. Permasalahan sering terjadi karena kesalahan menafsirkan skenario dan

asumsi pengaruh lingkungan. Oleh karena itu para pimpinan perusahaan harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi.

Dengan latar belakang ini, maka pemikiran konseptual bagaimana para pengusaha, pimpinan perusahaan, analis pasar modal dapat melakukan kajian Analisis Lingkungan Bisnis (ALB). Analisis lingkungan bisnis ini dilakukan dengan memahami seluruh faktor yang berpengaruh terhadap bisnis batubara, baik dari dalam maupun dari luar, baik local maupun global.

Industri Pertambangan Batubara

Bisnis pertambangan memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dengan bisnis lainnya, seperti:

- a. Bisnis pertambangan memiliki resiko yang tinggi, resiko geologi, kelayakan ekonomi, resiko perizinan, resiko negara (*country risk*) yang bersifat unik dan berbeda antara satu negara dengan negara lainnya: resiko politik, resiko geografi, resiko ekonomi dan resiko sosial.
- b. Bisnis pertambangan memiliki resiko volatilitas yang lebih tinggi dibanding industry manufaktur atau jasa.
- c. Bisnis pertambangan merupakan industry padat modal karena besarnya investasi pada setiap fasenya.
- d. Bisnis pertambangan memerlukan tenggang waktu yang cukup panjang pada fase persiapan. Dalam fase ini investasi terus dilakukan tanpa ada pendapatan (*revenue*) dari kegiatan yang dilakukan.
- e. Bisnis pertambangan memiliki jangka waktu tertentu karena termasuk sumberdaya alam yang tidak dapat diperbaharui.
- f. Bisnis pertambangan pada umumnya berlokasi didaerah yang terpencil, yang identik dengan beratnya medan dan minimnya infra struktur, serta keterbelakangan masyarakat.

Sebagai industri yang memiliki karakteristik tersendiri, dalam dunia pertambangan telah berkembang kontrak-kontrak khusus antara pemerintah suatu negara sebagai pemegang amanat dengan pihak swasta. PT Adaro Indonesia merupakan kontraktor pemerintah, beroperasi melalui “Perjanjian Karya Pengusahaan Pertambangan Batubara (PKP2B)” generasi pertama bersama delapan perusahaan lainnya. Perjanjian berlaku selama 30 tahun sejak masa komersial tahun 1992 dan dapat diperpanjang 2 kali 10 tahun. Perjanjian ini bersifat *lex specialis*, artinya jika ada peraturan yang muncul setelah perjanjian ini, maka tidak berlaku bagi perusahaan pemegang perjanjian.

Siklus operasional penambangan terdiri dari:

- *Oberburden Striping*/Pengupasan lapisan penutup
- *Coal Mining*/Penggalian
- *Coal Truck Transportation*/Pengangkutan
- *Cruhing & Sizing*/Pemecahan dan pengukuran
- *Stocpiling*/penimbunan
- *Barge Loading*/Pemuatan ke Tongkang
- *Barge Transportation*/Pengangkutan dengan tongkang
- *Ship Loading*/Pemuatan ke Kapal

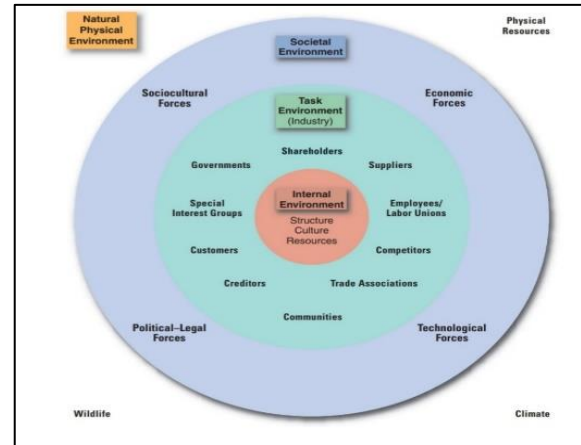
Analisis Lingkungan Bisnis

Menurut Glueck (2008) dalam Yunus (2016:60) lingkungan terdiri dari faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntuk kearah kesempatan atau ancaman pada perusahaan. Agar perusahaan mampu membuat strategi berdasarkan kondisi lingkungan yang ada, maka perlu dilakukan analisis lingkungan. Analisis lingkungan PT Adaro Energy, Tbk dapat dipergunakan untuk menghubungkan antara penafsiran dengan tindakan yang akan dilakukan oleh pengambil keputusan.

Menurut Yunus (2016), analisis lingkungan dibutuhkan agar perusahaan mampu menentukan tindakan preventif dan antisipatif atas perubahan lingkungan yang

terjadi, mampu beradaptasi dan bertahan ditengah kondisi yang sangat rumit.

Gambar 3.1. Variabel Lingkungan Bisnis



Sumber: Thomas L Wheelen dan J David Hunger (2012:16)

Menurut Wheelen dan Hunger (2012) variable lingkungan bisnis terdiri dari; lingkungan fisik (sumberdaya alam, suakamarga satwa, iklim), lingkungan sosial (kekuatan social budaya, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, dan kekuatan teknologi), lingkungan industri (pembeli, pemasok, pemerintah, kelompok berkepentingan, pemangku kepentingan, kreditur, organisasi pekerja, asosiasi perdagangan, masyarakat), lingkungan internal (struktur, budaya, sumberdaya).

Dalam penelitian ini, variabel lingkungan yang digunakan terdiri dari analisis lingkungan eksternal makro, analisis industri, dan analisis lingkungan internal.

Analisis Internal Faktor Evaluation (IFE)

IFE merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk mengetahui serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area operasional perusahaan, dan sebagai dasar untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan antara variable tersebut. Analisis ini mempengaruhi terbentuknya strategi *strengths* and *weaknesses* (S and W). Dimana faktor ini

menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam PT Adaro Energy, Tbk, yang turut mempengaruhi pembuatan keputusan (*decision making*) PT Adaro Energy, Tbk. Dalam teorinya, faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional; pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (Irham Fahmi, 2016:310). Namun dalam penelitian ini analisis internal akan fokus pada kinerja operasi, kualitas dan cadangan batubara, efisiensi dan integrasi perusahaan, biaya operasi, strategi keberlanjutan, dukungan pemegang saham, kualitas Sumberdaya Manusia, fundamental industri yang kokoh dan kondisi keuangan perusahaan.

Tahapan dalam mengidentifikasi factor lingkungan internal adalah sebagai berikut:

- a. Tuliskan faktor internal utama yang teridentifikasi
- b. Berikan bobot dengan nilai berkisar dari 0,00-1,00 yang diberikan kepada masing-masing faktor internal mengidentifikasi tingkat penting relative dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industry. Jumlah seluruh bobot harus 1,00.
 0,00 = sangat tidak penting
 0,25 = tidak penting
 0,50 = standar
 0,75 = penting
 1,00 = sangat penting
- c. Berikan rating 1 sampai 4 untuk masing-masing factor untuk mengidentifikasi apakah factor tersebut sangat baik atau sangat tidak baik.
 1= Sangat tidak baik
 2= Tidak baik
 3= Baik
 4= Sangat baik
- d. Kalikan masing-masing bobot factor dengan rating masing-masing factor

untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variable.

- e. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variable untuk menentukan total nilai rata-rata tertimbang. Jika memiliki nilai dibawah 2,5 maka perusahaan lemah secara internal, dan jika total rata-rata tertimbang di atas 2,5 maka mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

Tabel 3.1. Matrik Analisis Internal Faktor Evaluation

Uraian	Bobot	Rating	Skor
Strengths (kekuatan)			
Daftar semua kekuatan yang dimiliki	Nilai bobot	Nilai rating	Nilai skor
Jumlah			
Weaknesses (kelemahan)			
Daftar semua kelemahan yang dimiliki	Nilai bobot	Nilai rating	Nilai skor
Jumlah			

Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Analisis Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

EFE merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis persoalan ekonomi, social-budaya, kondisi demografi, lingkungan global, politik dan hukum, pemerintahan, teknologi. Faktor eksternal akan mempengaruhi strategi *opportunities and threats* (O and T). Menyangkut faktor dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor eksternal mencakup lingkungan industry (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan social budaya (Irham Fahmi, 2016:310).

Tahapan dalam mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

- a. Tuliskan faktor eksternal utama yang teridentifikasi

- b. Berikan bobot dengan nilai berkisar dari 0,00-1,00 yang diberikan kepada masing-masing faktor eksternal mengidentifikasi tingkat penting relative dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industry. Jumlah seluruh bobot harus 1,00.
0,00 = sangat tidak penting
0,25 = tidak penting
0,50 = standar
0,75 = penting
1,00 = sangat penting
- c. Berikan rating 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengidentifikasi apakah faktor tersebut sangat baik atau sangat tidak baik.
1 = Sangat tidak baik
2 = Tidak baik
3 = Baik
4 = Sangat baik
- d. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan rating masing-masing faktor untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variable.
- e. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variable untuk menentukan total nilai rata-rata tertimbang. Jika memiliki nilai dibawah 2,5 maka perusahaan kurang respon terhadap peluang dan ancaman, dan jika total rata-rata tertimbang di atas 2,5 maka mengidentifikasi perusahaan sangat respon terhadap peluang dan ancaman.

Tabel 3.2. Matrik Analisis Eksternal Faktor Evaluation

Uraian	Bobot	Rating	Skor
Opportunities (peluang) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Nilai bobot	Nilai rating	Nilai skor
Jumlah			
Threats (ancaman) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Nilai bobot	Nilai rating	Nilai skor
Jumlah			

Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Analisis Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) adalah teknik untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja PT Adaro Energy, Tbk. Sumber informasinya terdiri dari: pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan perusahaan lain.

Selanjutnya Irham Fahmi (2016: 302) menjelaskan bahwa Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi PT Adaro Energy, Tbk. Analisis ini dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Perencanaan strategi dilakukan dengan menganalisa faktor-faktor strategi yang dimiliki saat ini oleh PT Adaro Energy, Tbk (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Perbandingan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada hubungan dengan lingkungan bisnis PT Adaro Energy, Tbk disebut analisis SWOT.

Tabel .3.3. Matrik Analisis SWOT

	STRENGTHS (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESSES (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
THREATS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman

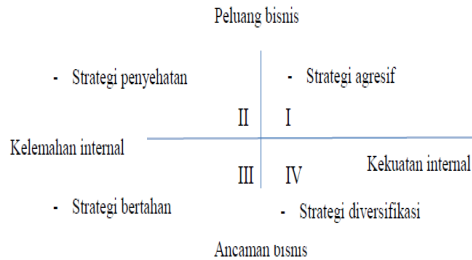
Sumber: Fahmi (2016)

Model Strategi Perusahaan

Untuk mendapatkan strategi bisnis yang tepat bagi PT Adaro Energy, Tbk akan menggunakan dua pendekatan yaitu dengan model grand strategy dan analisis matrik internal-eksternal.

Dengan menggunakan nilai hasil analisis *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation* dapat dibuat grand strategi sebagai berikut:

Gambar 3.2. Matrik Grand Strategy



Sumber: Situmorang (2011:354)

Untuk menentukan pemilihan strategi yang harus dijalankan oleh PT Adaro Energy, Tbk berdasarkan kondisi lingkungan bisnis yang ada, akan menggunakan Analisis *Internal Eksternal model General Electric*. Dengan menggunakan nilai hasil analisis *Internal Factor Evaluation* dan *Internal Faktor Evaluation*, akan ditentukan posisi strategi PT Adaro Energy, Tbk. Dari 9 pilihan strategi akan terpilih satu strategi sesuai dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan.

Dari gambar di atas dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, namun menurut Rangkuti (2016) strategi tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth Strategy**, yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- Stability Strategy**, yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- Retrenchment Strategy**, yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Gambar 3.3. Model Strategi Perusahaan
Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Daya Tarik Industri	Kekuatan Internal Bisnis		
	Tinggi	Sedang	Lemah
Tinggi	1. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. RETRENCHMENT Turnaround
Sedang	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategy	6. RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
Rendah	7. GROWTH Diversifikasi konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

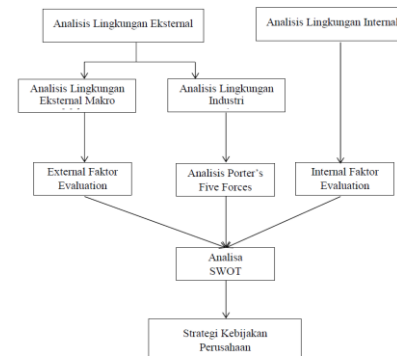
Keterangan:

Kekuatan Bisnis maupun Daya Tarik Industri memiliki kriteria sebagai berikut:

Tinggi : 3 – 4

Sedang : 2 – 3

Lemah/rendah : 0 – 2



Kerangka Pemikiran

4. Metode Penelitian

Tipe penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Yusuf, M (2014:339) adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi secara mendalam, mendetail, *intensif*, *holistic*, dan sistematis tentang orang, kejadian, *social setting* (latar social), atau kelompok dengan menggunakan berbagai metode dan teknik serta banyak sumber informasi untuk memahami secara kolektif bagaimana orang, kejadian, latar alami (*social setting*) itu beroperasi atau berfungsi sesuai dengan konteksnya.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Adaro Energy, Tbk yang beralamat di Gedung Menara Karya Lantai 22-23, Jl. Rasuna Said Kuningan, Jakarta Selatan. Serta lokasi operasional anak perusahaannya terutama yang berlokasi di Tanjung, Paringin, Klanis, maupun Banjarmasin.

Fokus Penelitian

Penelitian yang dilakukan memfokuskan pada analisis lingkungan bisnis PT Adaro Energy, Tbk. Dalam beberapa kasus yang berkaitan dengan lokasi akan banyak memfokuskan pada lokasi pertambangan PT Adaro Indonesia yang berlokasi di Kalimantan Selatan.

Teknik Pengumpulan dan Sumber Data

Sumber data utama pada penelitian ini berasal dari data sekunder, laporan perusahaan, *prospectus* perusahaan, dokumen-dokumen perusahaan lainnya, jurnal, hasil penelitian, majalah, bulletin, koran, maupun internet. Data sekunder kemudian dikumpulkan, dikelompokkan, dan di tata sedemikian rupa sesuai dengan rancangan penelitian. Berbekal data sekunder yang terkumpul, kemudian disiskusikan dengan sejumlah pengambil otoritas untuk lebih memperkaya dan mengembangkan data agar data yang terkumpul lebih lengkap dan detail.

Untuk melengkapi dan mendalami informasi, peneliti melakukan observasi langsung terhadap kondisi lingkungan bisnis PT Adaro Energy, Tbk baik di Tabalong, Balangan, maupun Banjarmasin.

Teknik Analisis Data

Analisis lingkungan bisnis dapat dilakukan dengan berbagai cara, tergantung dari tujuan yang ingin dicapai. Pada

penelitian ini teknik analisis data akan dilakukan dengan memfokuskan analisis pada data sekunder dari berbagai literatur dan laporan perusahaan yang sudah terpublikasi, dengan menghubungkan fakta-fakta umum yang diperoleh pada saat penelitian dilapangan, kemudian dihubungkan dengan teori manajemen strategic untuk memperoleh gambaran serta korelasi dengan komponen data lingkungan bisnis dengan strategi bisnis perusahaan.

Menurut Syafrizal (2011:327), dalam menganalisis lingkungan, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal yang mendukung

terciptanya daya saing yang efektif dan efisien antara lain:

- a. Menentukan Relevansi dari Tingkat Lingkungan
Metode yang dibutuhkan untuk menyesuaikan tingkat lingkungan adalah dengan memperhatikan dan mempertimbangkan besarnya perusahaan dan tingkat keterlibatannya dengan bisnis.
- b. Menentukan Tingkat Relevansi dari Strategic Issue
Strategic Issue adalah faktor lingkungan baik di dalam maupun di luar perusahaan yang memiliki pengaruh pada kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- c. Menerapkan Teknik-Teknik Analisis Lingkungan
Ada berbagai teknik untuk melakukan analisis lingkungan, diantaranya *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) sesuai dengan data pada lingkungan PT Adaro Energy, Tbk.

5. Hasil dan Pembahasan

Data Hasil Penelitian

Tabel 5. 1 Peluang dan Ancaman PT Adaro Energy, Tbk

Faktor Eksternal	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
Kondisi Alam	Kelangkaan batubara peringkat tinggi yang mengakibatkan perubahan struktur di industry batubara.	Lokasi sumberdaya yang berada di plosok, menimbulkan biaya mahal
Politik dan Hukum	Standar lingkungan yang ketat dan mendukung pemakaian emvirocoal yang memiliki karakteristik ramah lingkungan	Para pemerhati lingkungan akan selalu mengawasi kondisi di apangan
Perekonomian	Pertumbuhan ekonomi wilayah asia pasifik yang akan meningkatkan permintaan energy.	Penurunan ekonomi global, akan menurunkan permintaan batubara.
Pendidikan dan kebudayaan	Teknologi boiler baru yang memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus sebagai bahan bakarnya.	Adanya kekhawatiran yang semakin berkembang terhadap emisi carbon
Kependudukan	Pertumbuhan jumlah penduduk akan diikuti dengan kebutuhan akan energy, maka permintaan akan batubara juga akan meningkat.	Pertumbuhan penduduk akan semakin memerlukan ruang untuk tempat tinggal dan berusaha, hal ini akan semakin mempersempit perluasan tambang
Hubungan International	Kebijakan Indonesia yang bebas aktif, memungkinkan Indonesia bisa diterima oleh semua negara, termasuk dalam hal batubara.	Konflik di suatu Negara, dapat berpengaruh negative terhadap pengiriman batubara
Teknologi	Teknologi boiler baru memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus	Perkembangan teknologi, bisa menggeser sumber energy ke energi lainnya

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 5.2. Hasil Perhitungan External Faktor

Faktor Eksternal	Opportunities (Peluang)	Bobot	Relatif	Rating	Skor
Keadaan Alam	Kelangkaan batubara peringkat tinggi yang mengakibatkan perubahan struktur di industry batubara.	0,75	10%	3,00	0,31
Politik dan Hukum	Stadar lingkungan yang ketat dan mendukung pemakaian envirocoal yang memiliki karakteristik ramah lingkungan	0,50	7%	2,00	0,14
Perekonomian	Pertumbuhan ekonomi wilayah asia pasifik yang akan meningkatkan permintaan energy.	1,00	14%	3,00	0,41
Pendidikan dan kebudayaan	Teknologi boiler baru yang memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus sebagai bahan bakarnya.	0,75	10%	3,00	0,31
Kependudukan	Pertumbuhan jumlah penduduk akan diikuti dengan kebutuhan akan energy, maka permintaan akan batubara juga akan meningkat.	0,50	7%	3,00	0,21
Hubungan International	Kebijakan Indonesia yang bebas aktif, memungkinkan Indonesia bisa diterima oleh semua negara, termasuk dalam hal batubara.	0,25	3%	2,00	0,07
Teknologi	Teknologi boiler baru memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus	0,75	10%	3,00	0,31
Total Peluang : Bobot x Skor		4,50	62%		1,76
<i>Threats (Ancaman)</i>					
Keadaan Alam	Lokasi sumberdaya yang berada di pelosok, menimbulkan biaya mahal	0,25	3%	2,00	0,07
Politik dan Hukum	Para pemerhati lingkungan akan selalu mengawasi kondisi di lapangan	0,50	7%	3,00	0,21
Perekonomian	Penurunan ekonomi global, akan menurunkan permintaan batubara.	0,75	10%	3,00	0,31
Pendidikan dan kebudayaan	Adanya kekhawatiran yang semakin berkembang terhadap emisi carbon	0,50	7%	2,00	0,14
Kependudukan	Pertumbuhan penduduk akan semakin memerlukan ruang untuk tempat tinggal dan berusaha, hal ini akan semakin mempersempit perluasan tambang	0,00	0%	-	-
Hubungan International	Konflik di suatu Negara, dapat berpengaruh negative terhadap pengiriman batubara	0,25	3%	2,00	0,07
Teknologi	Perkembangan teknologi, bisa menggeser sumber energy ke energi lainnya	0,5	7%	2,00	0,14
Total Ancaman : Bobot x Skor		2,75	38%		0,93
Selisih Peluang - Ancaman		7,25	100%		0,83
Total Peluang + Ancaman					2,69

Sumber: Hasil Analisa Data, tahun 2018

Tabel 5.3. Kekuatan dan Kelemahan PT Adaro Energy, Tbk

Faktor Internal	Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
Kinerja Operasi	Produksi batubara 12isba terus meningkat tanpa mengalami kendala produksi.	Keterbatasan sarana transportasi akan menjadi faktor pembatas
Kualitas dan Cadangan Batubara	Basis batubara dan cadangan yang besar, dengan sebaran luas di sejumlah anak perusahaan serta kualitas yang ramah lingkungan	Produksi batubara saat ini hanya ditopang oleh satu anak perusahaan, serta infrastruktur tunggal sehingga sangat rawan jika ada masalah di satu perusahaan tersebut.
Efisiensi dan Integrasi Perusahaan	Model bisnis yang kokoh yang terintegrasi 12isbandi dari tambang sampai ketenaga listrikan, dengan demikian memiliki tingkat efisiensi tinggi	Pertambangan batubara merupakan bisnis jangka panjang yang beresiko tinggi dengan tingkat pengembalian investasi yang lama.
Biaya Operasional	Adaro termasuk perusahaan berbiaya rendah dengan rekan jejak pertumbuhan produksi yang baik	Pengembangan tambang bersifat padat modal dan memerlukan keahlian khusus.
Strategi Keberlanjutan	Fokus, 12isbandin dan pencarian cadangan baru	Lini produksi yang terbatas, 12isba diversifikasi ke ketenaga listrikan.
Dukungan Pemegang Saham	Pemegang sahan yang mendukung dan tim manajemen yang solid	-
Kualitas Sumberdaya Manusia	Kualitas sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi	Perlu pemeliharaan yang tinggi agar tidak terjadi turn over
Fundamental Industri	Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk, dan meningkatnya tarap kehidupan, maka kebutuhan terhadap energy listrik akan terus meningkat. Untuk itu 12isbandi ini akan terus	Harga minyak dan sumber enegergi alternative akan menjadi akan tetap diperhatikan

	berkembang dan semakin kokoh.	
Kondisi Keuangan	Landasan keuangan yang kokoh	Banyaknya anak perusahaan yang belum menghasilkan perlu disiasati dengan baik

Sumber: Hasil pengolahan data, tahun 2018

Tabel 5.18. Hasil Perhitungan Internal Faktor

Faktor Internal	Strengths (Kekuatan)	Bobot	Relatif	Rating	Skor
Kinerja Operasi	Produksi batubara adaro terus meningkat tanpa mengalami kendala produksi.	0,75	10%	3,00	0,31
Kualitas dan Cadangan Batubara	Basis batubara dan cadangan yang besar, dengan sebaran luas di sejumlah anak perusahaan serta kualitas yang ramah lingkungan	0,10	1%	4,00	0,05
Efisiensi dan Integrasi Perusahaan	Model bisnis yang kokoh yang terintegrasi vertikal dari tambang sampai ketenaga listrikan, dengan demikian memiliki tingkat efisiensi tinggi	0,50	7%	3,00	0,20
Biaya Operasional	Adaro termasuk perusahaan berbiaya rendah dengan rekan jejak pertumbuhan produksi yang baik	0,25	3%	3,00	0,10
Strategi Keberlanjutan	Fokus, integrasi dan pencarian cadangan baru	0,50	7%	3,00	0,20
Dukungan Pemegang Saham	Pemegang saham yang mendukung dan tim manajemen yang solid	0,50	7%	3,00	0,20
Kualitas Sumberdaya Manusia	Kualitas sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi	1,00	14%	4,00	0,54
Fundamental Industri	Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk, dan meningkatnya tarap kehidupan, maka kebutuhan terhadap energy listrik akan terus meningkat. Untuk itu industri ini akan terus berkembang dan semakin kokoh.	0,25	3%	3,00	0,10
Kondisi Keuangan	Landasan keuangan yang kokoh	0,75	10%	3,00	0,31
Total Kekuatan : Bobot x Skor		4,60	63%		2,03
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>					
Kinerja Operasi	Keterbatasan sarana transportasi akan menjadi factor pembatas	0,25	3%	3,00	0,10
Kualitas dan Cadangan Batubara	Produksi batubara saat ini hanya ditopang oleh satu anak perusahaan, serta infrastruktur tunggal sehingga sangat rawan jika ada masalah di satu perusahaan tersebut.	0,50	7%	2,00	0,14
Efisiensi dan Integrasi Perusahaan	Pertambangan batubara merupakan bisnis jangka panjang yang beresiko tinggi dengan tingkat pengembalian investasi yang lama.	0,25	3%	3,00	0,10
Biaya Operasional	Pengembangan tambang bersifat padat modal dan memerlukan keahlian khusus.	0,25	3%	3,00	0,10
Strategi Keberlanjutan	Lini produksi yang terbatas, adaro diversifikasi ke ketenaga listrikan.	0,50	7%	3,00	0,20
Kualitas Sumberdaya Manusia	Perlu pemeliharaan yang tinggi agar tidak terjadi turn over	0,50	7%	2,00	0,14
Fundamental Industri	Harga minyak dan sumber enegergi alternative akan menjadi akan tetap diperhatikan	0,25	3%	2,00	0,07
Kondisi Keuangan	Banyaknya anak perusahaan yang belum menghasilkan perlu disiasati dengan baik	0,25	3%	2,00	0,07
Total Kelemahan : Bobot x Skor		2,75	37%		0,92
Selisih Kekuatan - Kelemahan		7,35	100%		1,11
Total Kekuatan + Kelemahan					3,14

Sumber: Hasil Analisis Data, tahun 2016

Dari tabel 5.1 di atas, terlihat bahwa PT Adaro Energy, Tbk memiliki banyak peluang. Adanya kelangkaan batubara peringkat tinggi yang mengakibatkan perubahan struktur di industry batubara, kondisi ini menyebabkan produk batubara adaro yang berkalori sedang dapat dengan mudah masuk ke industry pembangkit tenaga listrik. Produk batubara Adaro memiliki karakteristik rendah abu dan rendah sulfur, yang berarti ramah lingkungan. Dengan adanya standar lingkungan yang ketat, maka produk pemakaian envirocoal yang memiliki karakteristik ramah lingkungan menjadi peluang perusahaan.

Faktor lingkungan eksternal lainnya yang menjadi peluang perusahaan adalah teknologi boiler baru yang memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus sebagai bahan bakarnya. Dengan teknologi boiler yang sudah disesuaikan, jenis batubara Adaro semakin diterima. Pertumbuhan jumlah penduduk akan diikuti dengan kebutuhan akan energy, maka permintaan batubara juga akan meningkat

Kebijakan Indonesia yang bebas aktif, memungkinkan Indonesia bisa diterima oleh semua negara, termasuk dalam hal batubara. Teknologi boiler baru memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus.

Disamping adanya peluang yang sangat bagus, lingkungan eksternal juga menggambarkan sejumlah ancaman bagi keberlangsungan perusahaan, diantaranya adalah Lokasi sumberdaya yang berada di pelosok, menimbulkan biaya mahal. Lokasi tambang yang pada umumnya terletak di pedalaman, dengan infrastruktur yang terbatas, hal ini menyebabkan biaya tinggi. Dari sisi hukum dan keamanan, dengan semakin peduli terhadap hukum, maka akan semakin banyak yang akan mengawasi, sehingga perlu tingkat kehati-hatian yang sangat tinggi agar tidak terjerat kasus hukum. Kondisi ekonomi global yang belum stabil, dan cenderung menurun akan berpengaruh

terhadap permintaan batubara. Tingkat pendidikan yang semakin baik, semakin menyadarkan masyarakat terhadap emisi karbon, oleh karena itu perlu pengendalian lingkungan yang lebih hati-hati. Perkembangan penduduk sekitar tambang juga sedikit banyak akan berpengaruh terhadap keamanan tambang. Konflik antar negara yang akhir-akhir ini semakin memanas, dapat mengganggu pengiriman batu bara antar negara. Ancaman lainnya adalah semakin perkembangannya energy alternative akibat kemajuan teknologi. Dengan semakin banyaknya energy alternative, akan mengurangi permintaan terhadap energy batubara.

Jika dilihat dari Tabel 5.2 hasil perhitungan eksternal faktor menunjukkan nilai total skor untuk Peluang 1,75 sedangkan total skor untuk 0,93. Dengan skor nilai peluang yang lebih besar dibanding ancaman, menunjukkan bahwa kondisi eksternal baik bagi perusahaan. Total skor faktor eksternal adalah 0,83.

Analisis Internal Faktor Evaluation (IFE)

Berdasarkan uraian uraian kondisi umum perusahaan pada Bab IV, analisis lingkungan eksternal, dan analisis lingkungan internal, maka pada sub bab ini akan dikelompokkan dalam tabel *Internal Faktor Evaluation* (IFE). Faktor internal yang dikelompokkan kedalam kekuatan dan kelemahan PT Adaro Energy, adalah sebagai berikut:

Dari tabel 5.3 terlihat bahwa Adaro memiliki kekuatan bisnis yang besar dari mulai kemampuan produksi teruji, cadangan batubara yang besar dan menyebar, model bisnis yang kokoh dan terintegrasi, sumberdaya yang kompeten, fundamental industry yang memadai, serta kondisi keuangan yang kokoh.

Namun demikian, perusahaan juga memiliki sejumlah kelemahan diantaranya adalah aksesibilitas untuk angkutan batubara yang terbatas, masih mengandalkan satu

sumber, ada energy alternative sebagai pesaing, masih ada anak perusahaan yang belum menghasilkan laba secara maksimal.

Dengan menghitung skor nilai kekuatan dan kelemahan akan terlihat mana yang lebih besar. Dari tabel di atas terlihat bahwa total skor kekuatan adalah 3,03. Sedangkan nilai untuk kelemahan adalah 0,92. Dengan nilai kekuatan yang lebih besar 15isbanding kelemahan, menunjukkan bahwa dari sisi internal PT Adaro Energy, Tbk sangat baik. Adapun total skor nilai untuk faktor internal adalah 1,11.

Analisis SWOT

PT Adaro Energi, Tbk memiliki sejumlah kekuatan diantaranya; model bisnis kokoh yang terintegrasi dari tambang sampai ketenaga listrikan, yang menghasilkan operasi yang efisien., produk yang unik meliputi batubara sub-bituminus dengan nilai kalori rendah sampai sedang yang memiliki tingkat polusi sangat rendah., produsen berbiaya rendah dengan rekam jejak pertumbuhan produksi., basis sumberdaya dan cadangan batubara yang besar, kontrak tonase jangka panjang dengan pelanggan terkemuka, pemegang saham yang mendukung dan tim manajemen yang solid.

Sedangkan peluang yang ada diantaranya adalah; permintaan listrik yang tinggi dan menunjang ekspansi adaro ke sektor ketenaga listrikan yang menciptakan mekanisme lindung nilai alami terhadap pasar batubara yang fluktuatif, pertumbuhan ekonomi wilayah asia pasifik yang akan meningkatkan permintaan energy, teknologi boiler baru yang memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus sebagai bahan bakarnya, standar lingkungan yang lebih ketat dan mendukung pemakaian envirocoal yang berkarakteristik tingkat polusi yang sangat rendah, kelangkaan batubara peringkat tinggi yang mengakibatkan perubahan struktur di industry batubara.

PT Adaro Energy, Tbk memiliki sejumlah kelemahan diantaranya, seluruh

produksi saat ini hanya ditopang oleh satu tambang dan infrastruktur pendukungnya, lokasi operasional adaro terletak didaerah terpencil yang jauh di daratan, pertambangan batubara merupakan bisnis jangka panjang yang beresiko tinggi dengan pengembalian investasi yang memerlukan waktu yang lama, pengembangan tambang bersifat padat modal dan memerlukan keahlian khusus.

Ancaman industry batubara meliputi: bisnis pertambangan batubara yang fluktuatif dan dipengaruhi siklus sumber energy alternative yang dapat bersaing sebagai pemasok pembangkit listrik jenis baru, ketidakpastian regulasi di pasar domestik maupun ekspor, kekuatiran yang semakin berkembang terhadap dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh emisi karbon, pengembangan di China, India dan Mongolia, memungkinkan tambahan pasokan batubara, penurunan ekonomi global yang menurunkan permintaan batubara.

Model Strategy Perusahaan

Untuk mengetahui strategi bisnis apa saja yang dilakukan oleh PT Adaro Energy, Tbk maka akan menggunakan *Grand Strategy* dan Matrik Model General Elektrik. Kedua pendekatan ini akan menggunakan nilai hasil perhitungan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Faktor Evaluations* (EFE).

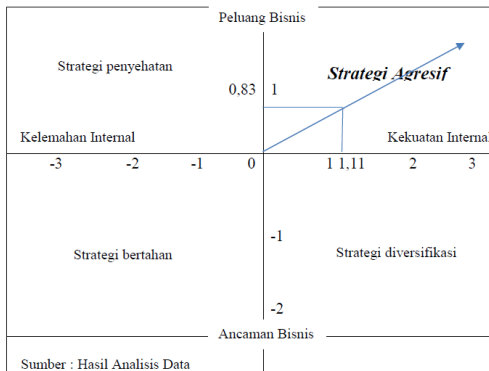
Grand Strategy

Untuk mengetahui strategi bisnis yang tepat akan menggunakan analisis grand strategi. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *External Factor Evaluation* (EFE) = 0,83 dan nilai *Internal Factor Evaluation* (IFE) = 1,11. Dengan menggunakan nilai dari *External Faktor Evaluation* dan *Internal Faktor Evaluation*, maka diperoleh posisi sebagai mana dalam gambar di bawah ini. PT Adaro Energy,berada pada kuadran 1.

Dengan mengacu kepada gambar 5.1. posisi saat ini strategy utama PT Adaro Energy adalah *Strategy Agresif*. Posisi

tersebut merupakan posisi yang sangat menguntungkan. PT Adaro Energy, Tbk memiliki peluang dan kekuatan yang dapat digunakan untuk menghindari kelemahan dan ancaman secara optimal. Sejumlah dapat diterapkan pada posisi ini seperti; penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, itegrasi kedepan, integrasi horizontal, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi konglomeasi, atau kombinasi dari semua strategi yang dapat dijalankan.

Gambar 5.1. Matrik Grand Strategi, PT Adaro Energy Tbk



Sumber: Hasil Analisis Data, tahun 2018

Beberapa strategi *agresif* yang dilakukan oleh PT Adaro Indonesia saat ini diantaranya adalah :

a. Pengembangan Pasar Dalam Negeri

Pengembangan pasar dalam negeri dilakukan PT Adaro Energy, Tbk sebagai jawaban atas peluang pasar yang diberikan oleh Pemerintah Republik Indonesia. PT Adaro Energy, Tbk memanfaatkan peluang pasar domestik yang sedang dikembangkan oleh Pemerintah. Perekonomian Indonesia tumbuh 5% pada tahun 2016 dengan tingkat elektrifikasi sebesar 89%. Rencana Pemerintah Republik Indonesia untuk meningkatkan rasio elektrifikasi menjadi 99,7% pada tahun 2025 merupakan peluang yang dimanfaatkan oleh PT Adaro Energy Tbk. PT Adaro Energy, Tbk telah ambil

bagian dalam kerjasama di antara Pemerintah, BUMN dan swasta.

Untuk meningkatkan pasokan batubara dalam negeri, PT Adaro Energy, Tbk sudah memiliki pembangkit listrik kapasitas 2 x 35 MW di Kabupaten Tabalong, dan saat sedang di bangun pembangkit listrik 2 x 100 MW di Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan, dan 2 x 1000 MW di Kabupaten Batang, Jawa Tengah. Proyek tersebut merupakan bagian dari program elektrifikasi 35 GW yang dicanangkan oleh Pemerintah. Proyek ini akan terus menjadi pendorong permintaan batubara domestik.

b. Diversifikasi Vertikal

Dengan kekuatan cadangan batubara dan operasi yang efisien, dapat terus dikembangkan dengan pola diversifikasi vertikal pada kegiatan yang saling mendukung, berupa jasa penambangan, pengangkutan, logistik dan ketenaga listrikan. Model bisnis yang terintegrasi secara vertikal ini memberikan peluang bagi PT Adaro Energy, Tbk untuk secara strategis terlibat dalam setiap segmen dalam rantai pasokan batubara serta menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Memanfaatkan posisi keunikan batubara *envirocoal* yang berkaratkeristik ramah lingkungan sebagai respon dari masyarakat global yang semakin peduli lingkungan. Rancangan disesuaikan dengan perkembangan teknologi boiler yang dirancang sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kalori yang di hasilkan oleh batubara PT Adaro Energy, Tbk.

c. Diversifikasi Horizontal

Dengan kekuatan finansial dan dukungan pemegang saham, PT AdaroEnergy, Tbk sedang memulai melakukan diverisikasi horizontal, diawali dengan bidang usaha yang dibutuhkan oleh perusahaan ini, kemudian secara perlahan pada bidang-bidang usaha yang akan terus dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan

langkah ini maka daur bisnis akan terus terpelihara.

Pengembangan bidang usaha yang dibutuhkan perusahaan diantaranya; perusahaan rehabilitasi Daerah Aliran Sungai (DAS), perusahaan yang bergerak dalam reklamasi areal bekas tambang, perusahaan yang bergerak dalam pemanfaatan lahan, dan perusahaan yang bergerak dalam penyediaan dan pengelolaan asset. Semua perusahaan tersebut saat ini sangat dibutuhkan oleh PT Adaro Energy, Tbk sebagai dukungan operasionalnya.

Menyadari kebutuhan air bersih ke depan agar terus meningkat, dan akan terus dibutuhkan selama ada kehidupan, maka PT Adaro Energy, Tbk melalui anak perusahaannya telah merintis usaha-usaha pengolahan air bersih.

Analisis Internal Eksternal (Model General Electric)

Analisis Internal Eksternal merupakan analisis yang digunakan untuk melihat posisi PT Adaro Energy, dalam matrik yang terdiri dari 9 sel dengan menggunakan parameter kekuatan interal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Analisis ini menggunakan model General Electric. Berdasarkan hasil perhitungan *Internal Faktor Evaluation* dan *External Faktor Evaluation* yang di jumlahkan, maka menghasilkan nilai kekuatan bisnis 3,14 (tinggi) dan kekuatan industri 2,69 (sedang, maka strategy PT Adaro Enegy, Tbk berada pada kotak no 4, yaitu **Stability Strategy**. dimana perusahaan melakukan strategi yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategy yang telah ditetapkan.

Gambar 5.2. Model Strategi PT Adaro Energy, Tbk

		Kekuatan Internal Bisnis		
		Tinggi	Rata-Rata	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	1. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. RETRENCHMENT Turnaround
	Sedang	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategy	6. RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
	Rendah	7. GROWTH Diversifikasi konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Sumber: Hasil Analisis Data, tahun 2018

Daya Tarik Industri/EFE = 2,69

Rendah : 0 – 2

Sedang : 2 – 3

Tinggi : 3 – 4

Kekuatan Bisnis/ IFE = 3,14

Lemah : 0 - 2

Sedang : 2 - 3

Tinggi : 3 – 4

Dengan demikian, maka dalam jangka pendek PT Adaro Energy, Tbk harus tetap menjalankan strategi bisnis yang saat ini sudah ada dan dinilai sangat baik, dan mampu mengembangkan dan mempertahankan daya saing, yaitu **strategy agresif**.

PT Adaro Energy, Tbk harus tetap konsisten dan mempertahankan model bisnis yang terintegrasi dari tambang ke pelabuhan dan ke tenaga listrikan. Model bisnis ini berada dalam posisi yang kuat dan baik untuk mengambil peluang pertumbuhan. Namun dalam jangka panjang harus mulai mrancang bisnis *non-coal* dalam upayaantisipasi masuknya energy alternative serta semakin berkurangnya cadangan batubara PT Adaro Energy, Tbk.

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, karena tidak dilakukan pada masing-masing anak perusahaan. Sehingga ini menjadi peluang peneitian selanjutnya untuk

melakukan pada masing-masing anak perusahaan PT Adaro Energy, Tbk

7. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan, V, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki PT Adaro Energy, Tbk sehingga mampu meningkatkan daya saing adalah: model bisnis yang terintegrasi dari pit sampai ketenaga listrik, produksi yang memiliki tingkat polusi sangat rendah, berproduksi dengan biaya rendah, memiliki cadangan sumberdaya yang besar, kontrak tonase jangka panjang, serta pemegang saham yang solid.
2. Faktor lingkungan yang menjadi ancaman adalah harga fluktuatif, ada sumber energy alternative, ketidakpastian regulasi, kekhawatiran terhadap dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh emisi karbon, dan penurunan ekonomi global. Sedangkan kelemahannya produksi saat ini hanya ditopang oleh satu tambang, lokasi tambang terpencil, investasi jangka panjang dan beresiko tinggi, padat modal dan perlu keahlian khusus. Untuk itu perlu adanya pengembangan penambangan di lokasi baru, kampanye ramah lingkungan, penguatan kemampuan internal.
3. Berdasarkan kondisi lingkungan yang ada, strategy yang dilakukan oleh PT Adaro Energy, Tbk berdasarkan Grand Strategy adalah *Strategy Agresif*, yaitu mengunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengembangkan usaha dan pertumbuhannya baik diversifikasi vertical maupun diversifikasi horizontal. Posisi tersebut perlu dipertahankan, hal ini sejalan dengan hasil *analisis model general electric*.

Daftar Pustaka

- Andi Aladin, Dr. MT dan Mahfud, Prof. Dr. Ir. DEA (2011). Sumberdaya Alam Batubara. Bandung: CV Lubuk Agung.
- APBI . (2014). Kajian Implikasi Rencana Peningkatan Tarif Royalty Batubara dan Penerapan Bea Keluar Terhadap Industri Batubara Indonesia.
- BP Statistical Review of World Energy 2016 dalam www.Indonesiainvestments.com
- Dhewanto, Wawan, at.all (2013). Manajemen Inovasi, Peluang Sukses Menghadapi Perubahan. Bandung: CV. Andi Offset.
- Eddy Yunus (2016). Manajemen Strategis. Yogyakarta: CV Andini Offset.
- Fahmi, Irham (2016). Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif dan Kuantitatif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gomulyo, Berny (2012). Problem Solving and Decision Making For Improvement. Jakarta: PT Gramedia.
- Joko Susilo & Adi Prahomo (2004). Sepenggal Sejarah Pertambangan Indonesia (kumpulan Tulisan S Sigit, 1967-2004). Jakarta: Yayasan Minergy Infomasi Indonesia.
- Kasali, Rhenal (2015). Change Leadership, Non-Finto. Jakarta: Mizan.
- Kasali, Rhenal. (2017). Distrupction “Tak Ada Yang Tak Bisa Dirubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup”. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kerin R. A and Peterson R.A (2015). Pemasaran Strategis. Kasus dan Komentar. Indeks. Jakarta.
- Laporan Tahunan PT Adaro Energy, Tbk Tahun 2013
- Laporan Tahunan PT Adaro Energy, Tbk Tahun 2014

- Laporan Tahunan PT Adaro Energy, Tbk Tahun 2015
- Laporan Tahunan PT Adaro Energy, Tbk Tahun 2016
- Lupiyoadi Rambat & Ridho Bramulya (2015). Ikhsan. Praktikum Metode Riset Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Resvani, Ir. MBA. (2017). Tambang Untuk Negeri “ Sebuah Inovasi Konsep”. Jakarta : Bhuana Ilmu Populer.
- Salim HS, H.S.H, M.S. (2007). Hukum Pertambangan Indonesia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Situmorang, S.H (2011). Bisnis, Konsep dan Kasus. Medan. USU Press
- Sujarweni, V Wiratna (2015). Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomo. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Sukandarrumidi, Prof. Ir. M.Sc. Ph.D (2005). Batubara dan Pemanfaatannya, Pengantar Teknologi Batubara Menuju Lingkungan Bersih.
- Wibowo, Prof.Dr.Se,M.Phil (2007). Manajemen Perubahan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Yunus, Edy (2016). Manajemen Strategis. Yogyakarta. Andy Yogyakarta.
- Yusuf, Muri A. Prof. Dr. M.Pd (2014). Metode Penelitian. Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan. Jakarta : Prenada Media.
- Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Sunardi, Drs. M.Si dan Anita Primastiwi (2015). Pengantar Bisnis, Konsep, Strategi dan Kasus. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sunyoto, Dananf. Drs. SH, SE, MM. (2015). Keunggulan Bersaing “ Competitive Advantage”. Center For Academic Yogyakarta : Publishing Service.
- Suyartono, dkk (2003). Good Mining Practice. Konsep tentang Pengelolaan Pertambangan yang Baik dan Benar. Semarang: Studi Nusa.
- Thomas L Wheelen dan J David Hunger. (2012). Strategic Management. Addison-wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Tjitra H, at all (2013). Pemimpin dan Perubahan, langgam Terobosan Profesional Bisnis Indonesia. Jakarta.: PT Elex Media Komputindo.