

SCENARIO PROFILING PT JASA MARGA



Disusun oleh :

Theresia Helen Simarmata

2226061019

**PROGRAM STUDI MEGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengelolaan batu bara dilakukan bersama antara pemerintah, pemerintah daerah dan pelaku usaha, menunjukkan bahwa tidak ada lagi monopoli pengelolaan tambang oleh pemerintah pusat. Di samping itu, badan usaha dan koperasi, termasuk perorangan atau masyarakat lokal juga diberikan kesempatan untuk melakukan usaha pertambangan sesuai dengan izin yang telah diatur. Meskipun dalam praktiknya seringkali ada hambatan, seperti birokratisasi perizinan yang panjang, adanya pungli oleh oknum sampai tumpang tindih kebijakan antar sektor terkait (Haryadi, 2018)

Batu bara adalah batuan sedimen yang terbentuk dari kompaksi material yang berasal dari tumbuhan, baik berupa akar, batang, maupun daun. Teksturnya amorf, berlapis, dan tebal. Komposisinya berupa humus dan karbon. Warnanya biasanya coklat kehitaman dan pecahannya bersifat prismatik. Batu bara terbentuk pada rawa-rawa pada daerah beriklim tropis yang airnya mengandung sedikit oksigen. Bagian dari tumbuhan tenggelam dan mengendap di dasar rawa semakin lama semakin bertambah dan terakumulasi. Material tersebut lama-kelamaan terkubur oleh material di atasnya sehingga tekanannya bertambah sehingga air yang terkandung terperas keluar, dan kemudian mengalami kompaksi menjadi batu-bara (Zuhdi, 2019)

Salah satu bahan bakar pembangkit listrik ialah Batu Bara/Coal dimana tidak dapat kita pungkiri bahwa saat ini listrik menjadi kebutuhan Primer bagi kita manusia. Kebutuhan ini timbul karena hampir semua di sekitar kita memerlukan listrik untuk mengaksesnya. Dalam hal ini PT. Bukit Asam Tbk. Yang semula bernama Tambang Air Laya mulai menggunakan metode penambangan bawah tanah. Dan pada periode tersebut mulai dilakukan produksi untuk kepentingan komersial, tepatnya sejak tahun 1938. Pada 1950, Pemerintah Republik Indonesia kemudian mengesahkan pembentukan Perusahaan Negara Tambang Arang Bukit Asam (PN TABA). Pada tanggal 1 Maret 1981, PN TABA kemudian berubah status menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Bukit Asam (Persero), yang selanjutnya disebut PTBA atau Perseroan. Dalam rangka meningkatkan pengembangan industri batu bara di Indonesia, pada 1990 Pemerintah menetapkan penggabungan Perum Tambang Batubara dengan Perseroan. Sesuai dengan program pengembangan ketahanan energi nasional, pada 1993 Pemerintah menugaskan Perseroan untuk mengembangkan usaha briket batu bara. Pada 23 Desember 2002, Perseroan mencatatkan diri sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia (Hermanto dkk, 2021)

Batu bara merupakan bahan bakar fosil selain minyak dan gas, yang didapatkan dari proses penambangan, sehingga penambangan batu bara merupakan salah satu industri tambang di Indonesia. Pada sekitar tahun 1980, pemerintah Indonesia menggalakkan industri batu bara dalam rangka sebagai langka pemerintah mencari sumber energi alternatif di luar minyak dan gas bumi, karena sumber daya alam yang berasal dari perut bumi. Dengan demikian pemerintah Indonesia melalui BUMN membentuk sebuah Holding dalam sektor pertambangan. Holding BUMN dalam sektor Pertambangan MIND ID salah

satunya Perusahaan ialah PT. Bukit Asam. PT BUKIT ASAM merupakan Perusahaan yang bergerak pada bidang pertambangan batu bara. Hingga akhir tahun 2022, jaringan bisnis perusahaan ini terdiri atas 5 wilayah kelolaan dan 3 pelabuhan. Izin usaha pertambangan (IUP) produk batu bara Perusahaan memiliki total area kelola seluas 65.632 hektar dengan sumber daya mencapai 5,85 miliar ton dan cadangan sebesar 3,02 miliar ton.

PT bukit asam, masih terdapat berbagai kendala yang harus dapat diselesaikan untuk menjadi lebih unggul. Salah satu cara untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan teori manajemen strategi. Manajemen Strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan Tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan Perusahaan (Handayani & Sarwono, 2021)

Manajemen strategi dibagi menjadi dua yaitu scenario profiling dan program planning. Scenario profiling atau perencanaan skenario merupakan sebuah metode pencitraan masa depan yang memungkinkan keputusan organisasi dapat dijalankan sebagai perangkat manajemen yang dirancang untuk memungkinkan organisasi mengevaluasi kehebatan strategi, taktik, dan rencana dengan beragam kemungkinan kondisi masa depan (Mungkasa, 2023)

Sedangkan program planning adalah salah satu proses untuk menentukan program yang perlu dilakukan dan siapa yang akan melakukan, kapan dan dimana dilakukan dalam membantu mencapai tujuan tertentu untuk dilaksanakan dalam suatu organisasi. Perencanaan yang disusun berdasarkan suatu program yang baik, dengan meliputi Langkah yang berurutan, pasti dan terperinci. Mulai dari menentukan tujuan yang akan dicapai, menentukan prioritas dari tujuanm cara bertindak dan seterusnya sampai dengan Tindakan mengendalikan

TUJUAN

Maka penulisan ini bertujuan untuk menganalisis PT bukit asam yang menjadi scenario profiling dan program planning yang dapat dilakukan oleh organisasi agar terciptanya organisasi yang berkelanjutan dan dapat berkontribusi baik untuk perekonomian negara maupun Masyarakat sekitar

ISI DAN PEMBAHASAN

A. Scenario Profiling PT Bukit Asam

Dalam scenario profiling ini terdapat 5 tahapan yaitu:

1. Tahapan 1 : what does the data tell and what is happening now
2. Tahapan 2 : Predict
3. Tahapan 3 : Big Change
4. Tahapan 4 : Outcome
5. Tahapan 5 : Risk

Maka, berikut ini pembahasan scenario profiling yang dilakukan pada PT Bukit Asam :

Tahapan 1 : what does the data tell and what is happening now

► Karyawan baru sulit melakukan pekerjaan

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Kekuatan utama suatu organisasi terletak pada sumber daya manusianya (Simanjuntak et al., 2020) PT Bukit Asam memiliki komitmen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. Walaupun terdapat beberapa kendala sumber daya manusia yang sulit melakukan pekerjaan, tetapi PT Bukit Asam dapat melakukan pengelolaan atas sumber daya manusianya, PT Bukit Asam selalu memperhatikan aspek kesetaraan, diversifikasi dan kesempatan yang ekuivalen bagi semua karyawan. Per tanggal 31 Desember 2020, PT Bukit Asam mempekerjakan 2.057 pegawai tetap, jumlah tersebut menurun sebanyak 142 orang atau 6,46 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan jumlah pegawai tetap disebabkan adanya pegawai yang pensiun, pensiun dini, meninggal, mengundurkan diri dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan teori Motivasi Kinerja menurut Mangkunegara, 2001, motivasi sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai atau karyawan yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai seorang pegawai dalam bekerja (Taufiqurrahman, 2016)

Sedangkan menurut Teori Motivasi Kinerja menurut Riyadi, 1998, motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu (manajer/atasan) ingin berusaha dan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan efektif dalam kondisi karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu memotivasi Sumber Mengenal Manajemen Strategik Daya Manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong prestasi kerja. Ada beberapa teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi.

Teori Motivasi Kinerja menurut Ranupandojo dan Husnan, 1996 menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan semangat dalam jangka pendek, sedangkan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Salah satu bentuk motivasi positif yang digunakan adalah partisipasi manajerial (*democratic management*). Dengan adanya partisipasi akan memberikan banyak manfaat, seperti pemilihan keputusan yang lebih baik karena banyaknya sumbangan pemikiran.

Teori Vroom, 1964 menyatakan bahwa motivasi merupakan keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan digunakan dalam situasi tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana hal ini dilakukan untuk memenuhi keperluan individu.

► **Kontribusi untuk penerimaan negara bertumbuh**

Kontribusi PT Bukit asam pada penerimaan negara pada paruh pertama tahun 2022 mencapai Rp 9 triliun. Kontribusi tersebut terdiri dari pajak sebesar Rp 2,7 triliun dan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) Rp 6,3 triliun. PT Bukit asam berkomitmen untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada negara, berupaya untuk terus meningkatkan kinerja Perusahaan sebagai tanggung jawab pemegang saham, dalam hal ini pemerintah melalui MIND ID sebagai pemilik saham mayoritas. Besarnya kontribusi PTPB pada penerimaan negara didukung oleh kinerja Perusahaan yang kian positif. Per semester I 2022, PTBA membukukan laba bersih sebesar Rp 6,2 triliun, naik 246 persen disbanding periode serupa di tahun lalu yang senilai Rp 1,8 triliun. Kenaikan kinerja ini didorong oleh pemulihan ekonomi global maupun nasional yang meningkatkan permintaan batu bara, serta kenaikan harga batu bara yang signifikan. Total produksi batu bara PTBA selama semester I 2022 mencapai 15,9 juta ton meningkat 20 persen disbanding Semester I 2021 yang sebesar 14,6 juta ton tumbuh 13 persen secara tahunan. Pencapaian gemilang ini juga didukung kinerja operasional perseroan yang solid di sepanjang semester. PTPA mengedepankan cost leadership di setiap lini Perusahaan, perseroan menerapkan efisiensi berkelanjutan secara optimal.

Hal ini sejalan dengan teori Penetapan Tujuan atau Goal Setting Theory merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Goal Setting Theory menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas, seperti “melakukan apa yang terbaik dari diri kita”, tujuan mudah yang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali

Sementara teori Locke, 1990 mengungkapkan bahwa terdapat 2 kategori tindakan yang diarahkan oleh tujuan (*goal-directed action*) yaitu: *no-consciously goal directed* dan *consciously goal directed* atau *purposeful actions*. Premis yang mendasari goal setting theory adalah kategori yang

kedua yaitu conscious goal , dimana dalam conscious goal, ide-ide berguna untuk mendorong individu untuk bertindak.

► **Realisasi Domestic Market Obligation (DMO) batu bara**

Realisasi kewajiban pemenuhan batu bara untuk kebutuhan dalam negeri batu bara per desember 2021 mencapai 133 juta ton. Merujuk data kementerian ESDM realisasi DMO ini setara dengan 96 persen dari target yang mencapai 138 juta ton. Adapun total produksi tahun 2021 direncanakan sebesar 624 juta ton, realisasinya mencapai 614 juta ton. Selain itu, volume ekspor mencapai 435 juta ton. Pada tahun 2021 pemerintah sempat membuat kebijakan mengenai larangan untuk mengeksplor batu bara, kebijakan larangan ini sebelumnya muncul karena adanya kekurangan pasokan batu bara untuk pembangkitan yang memasok listrik ke PLN. Kementerian SDM mengungkapkan bila pasokan batu bara minim disuplai ke pembangkit listrik tenaga uap (PLTU) Untuk menjamin pasokan dalam negeri dan menjaga kepatuhan alokasi batubara telah dilakukan beberapa pembaharuan kebijakan

Akibat kelangkaan, pasokan batu bara yang dominan digunakan sebagai sumber energi PLTU ikut menipis. Singgih Wigdagdo, ketua Indonesia Mining and Energy Forum menyatakan bahwa jika dilihat dari jumlah produksi nasional batu bara dengan DMO yang telah ditetapkan yaitu 25% tidak menjadi masalah sehingga harus dipecahkan baik dari sisi supplychains dan komitmen perusahaan harus diintegrasikan (Natalia dkk, 2022)

Dalam hal ini pemerintah sendiri telah melakukan manajemen strategi yang tepat, hal ini sejalan dengan teori Menurut R. Terry, Dimana manajemen strategi merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya (Yatminiwati, 2014)

Sementara menurut James A.F. Stoner, Manajemen strategi merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

► **Lahan pasca tambang yang semakin luas**

Untuk mendukung visi perusahaan PTBA yaitu perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan, maka pada tahun 2023 perusahaan menggelar acara Green mining dengan penanaman pohon sebanyak 1.000 batang di lahan bekas tambang seluas 1,6 hektar. Tujuan penanaman lahan bekas tambang menjadi lahan yang produktif, hal ini dilakukan dengan cara membuat kebun

buah-buahan, yang nantinya kebun buah-buahan ini menjadi suatu sarana edukasi wisata. Karena pada nyatanya kegiatan penanaman buah di lahan bekas ini melibatkan manajemen PTBA, dinas lingkungan hidup (DLH). Pada sampai saat ini total lahan bekas tambang sudah mencapai 10 hektar yang menjadi lahan kebun. Serta untuk mendukung pemerintah mencapai target net zero emission pada 2060 atau sebelumnya, PTBA menerapkan praktek pertambangan yang baik (Good Mining Practice) dengan program-program dekarbonisasi. Pada desember 2022, tercatat total areal reklamasi PTBA sudah mencapai 2.151.84 hektar(ha). Pada lahan tersebut telah ditanami 2.689.800 batang pohon.

Upaya PT Bukit Asam dalam pengelolaan bekas tanpa menjadi kebun buah buahan sejalan dengan teori Chenhall, 2009 bahwa adanya otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu bentuk desentralisasi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya. Pemerintah daerah dalam melaksanakan tugasnya juga melimpahkan sebagian kewenangannya kepada satuan-satuan kerja dibawahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dikarenakan satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan masyarakat dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada.

Pada tahapan 1 ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori Chenhall dimana dari teori ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya Otonomi daerah maka PT Bukit Asam dapat melakukan program-program yang berkualitas.

Tahapan 2 : Predict

► Sumber Daya Manusia (SDM) yang siap menjadikan Revenue Growth

Dalam menjalankan suatu visi dan misi tujuan dibutuhkan sumber daya yang berkualitas yang membuat Perusahaan semakin kuat. Dalam konteks sumber daya manusia maka PT Bukit asam mempunyai sumber daya manusia yang siap menjadikan renevue growth. Perusahaan selalu melakukan inovasi-inovasi untuk melakukan pemecahan masalah mengenai sumber daya manusia yang disiapkan sebagai renevue growth

Menurut *Guest* kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

► **Menambah pemasukan uang kas Negara**

PT Bukit Asam Tbk (PTBA) berkontribusi Rp 9 triliun terhadap penerimaan negara pada paruh pertama 2022. Kontribusi tersebut terdiri dari pajak sebesar Rp 2,7 triliun dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Rp 6,3 triliun.

Menurut Mahmudi penilaian tujuan pengukuran/penilaian kinerja dalam sektor publik kinerja salah satunya menciptakan akuntabilitas publik - Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja financial organisasi, dan kinerja lainnya

Menurut Robert Ernest Wood mengatakan bahwa bisnis merupakan medan pertempuran. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa strategi adalah pola-pola terperinci menyangkut komitmen dan tindakan yang dirancang untuk menggalang kompetensi inti serta untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Coulter, Keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan dengan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya

► **Perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan**

PT. Bukit Asam Tbk (PTBA) yang bergerak dalam bidang pertambangan batubara, termasuk survei umum, eksplorasi, eksploitasi, pengolahan, pemurnian, pengangkutan dan perdagangan, pemeliharaan fasilitas pelabuhan batubara khusus untuk keperluan internal dan kebutuhan eksternal, pengoperasian pembangkit listrik tenaga uap. Selain itu PT Bukit Asam melakukan Gerakan peduli lingkungan dimana hasil galian batu bara akan dikelola menjadi kebun buah-buahan

Strategi peduli lingkungan yang dilakukan PT Bukit Asam merupakan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya (Handayani & Sarwono, 2021)

Sementara strategi korporasi merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk

Strategi fungsional merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

Menurut Kunchoro, tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat

dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan

Sementara menurut Pearce dan Robinson manajemen strategik yang dilakukan harus berupa sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting

Pada tahapan 2 ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori kunchoro dimana dari teori ini dapat disimpulkan bahwa tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan

Tahapan 3 : Big Change

► Kemajuan Teknolgi

Ditengah perkembangan Perusahaan, laju dan inovasi teknologi semakin mempengaruhi model bisnis dan ekonomi global pada umumnya, maka dalam hal ini tekanan bagi para oemimoin bagaimana menemukan cara untuk memanfaatkan kemajuan teknolohi yang ada saat ini untuk mengoptimalkan kesempatan pasar, model pendapatan, dan ekonomi masa depan. Tekonologi semakin cangih jika tidak dapat diikuti dengan hal yang positif maka secara tidak langsung sebuah Perusahaan akan tertinggal dan bangkut. Semua perusahaan mempunyai usia hidup, rata rata usia hidup Perusahaan hanya sekitar 18 tahun. Tetapi usia bukit asam mampu melampau jauh dari usia rata rata. Maka dapat dikatakan bahwa PT Bukit asam ini merupakan salah satu Perusahaan yang berkelanjutan.

Menurut Handayana peranan informasi teknologi pada era globalisasi semakin penting dan strategis. Banyak kesempatan bisnis dan jaringan baru ke pasar yang diciptakan oleh perkembangan informasi teknologi. Oleh karena itu, perusahaan harus memandang teknologi sebagai perangkat strategis vital dan suatu kebutuhan untuk berinovasi di pasar yang kompetitif(Saputra dkk, 2022)

Menurut Kisller, pertumbuhan internet dan email memiliki efek mendalam pada cara kerja pemerintah. Sama seperti Reformasi era Reagan satu dekade sebelumnya, era informasi yang diantarkan oleh masyarakat yang semakin terhubung menimbulkan tantangan besar bagi cara-cara tradisional pemerintahan. Perekonomian dibentuk kembali oleh munculnya teknologi baru, yang juga menyebabkan peningkatan pasar global, dan jauh lebih saling berhubungan dunia dan pasar

Sementara menurut Bryson, Berry, dan Yang Periode inovasi ini menyoroti peran teknologi dalam membentuk kembali masyarakat dan tantangan yang dihasilkan dari inovasi tersebut. mengaitkan tantangan-tantangan ini dengan pertumbuhan internet, dengan menyatakan bahwa itu

adalah mengubah sifat dan pola pelayanan publik; oleh karena itu, manajemen strategis harus mencerminkan kenyataan ini

Sementara itu, Berry & Wechsler merumuskan bahwa strategi analisis diri dalam organisasi bisnis ataupun sebuah perusahaan yang sistematis ini adalah merevolusi perencanaan organisasi dan teknologi yang tertinggal.

► **Transformasi batu bara ke bahan kimia**

PTBA akan transformasi merupakan salah satu dari item “future is now” yang digelar 19 juli 2021 yang merupakan acara istimewa. Dalam acara tersebut direktur sumber daya manusia yaitu Dwi Fatan Lilyana yang akrab di panggil dengan nama lily mengatakan bahwa Perusahaan yang awalnya berfokus pada usaha penambangan batu bara, kini memutskan diri untuk menjadi Perusahaan energi dan kimia. Perubahan orientasi bisnis ini tidak terjadi dengan seta merta, tapi juga isu lingkungan di seluruh dunia mendesak aktivitas yang menyebabkan emisi karbon untuk dikurangi, tidak mengatakan untuk diakhiri. Dalam kondisi ini, pemanfaatan energi fosil bukan lagi pilihan yang sehat dalam berbisnis.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut

Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga ‘P’ baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*ploy*)

Sementara menurut Rainer dan Chaharbaghi kajian tentang manajemen strategik yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga organisasi harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat

Menurut Nonaka, formulasi strategi harus berupa proses kognitif disbanding proses konsepsi semata. Dalam kerangka inilah pembelajaran organisasi menjadi fokus perhatian utama riset dan kemampuan belajar diakui sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga ‘P’ baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).

Grant, menyebutkan bahwa strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Pada tahapan 3 ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori grant dimana dari teori ini dapat disimpulkan bahwa transformasi batu bara ke bahan kimia yang dilakukan oleh PT Bukit Asam merupakan sebuah manajemen strategis untuk pengembangan keunggulan bersaing.

Tahapan 4 : Outcome

► Second curve of bussiners growth

Dalam hal ini PT Bukit asam harus punya second curve of bussiners growth ,yang mana Perusahaan tidak lagi bergantung pada core business-nya, namun punya reneue engine lainnya yang menjanjikan sustainability bagi PT Bukit asam sebagai Perusahaan, agar tetap bertahan dan dapat mengikuti perkembangan zaman. Maka selain bisnis energi, Perusahaan membuat suatu turunan dari produk batu bara menjadi produk kimia seperti macammnya diantaranya bisa menjadi urea, polypropylene, dimethyl ether (DME),mono ethylene glycol (MEG) dan lain-lainnya. Hal tersebut menjadikan bukit asam masuk ke dalam bisnis kimia yang dengan demikian tidak tergantung dengan bisnis batu bara.

Poister & Streib menjelaskan, manajemen strategik adalah proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi namun lebih dari itu manajemen strategik adalah proses pengelolaan organisasi, dalam hal ini sektor publik, melalui perspektif strategis dan berkelanjutan untuk memastikan rencana strategis selalu diperbarui dan mampu menggerakkan proses manajemen lainnya. Manajemen strategis adalah suatu sarana dalam menyediakan kepemimpinan yang maju terkait masalah fundamental organisasi dan lingkungannya dengan cara-cara sistematis, efektif dan berorientasi pada tujuan

Strategi korporasi merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk

Strategi fungsional merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

Menurut Kunchoro, tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson manajemen strategik yang dilakukan harus berupa sekumpulan keputusan dan tindakan yang

menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting

► **Cadangan batu bara yang besar**

Memiliki total cadangan batu bara sebesar 3,2 miliar ton, PT Bukit Asam Tbk (PTBA) ingin menjadi perusahaan kelas dunia. PTBA telah mengimplementasikan sistem digital untuk kegiatan tambang, transportasi, dan pelabuhan. Besarnya kontribusi PTBA dalam suplai batu bara nasional, yakni hampir 60% setiap tahun, memberikan opportunity ekspor yang lebih sedikit. Sehingga PTBA sebagai BUMN yang bergerak di bidang pertambangan batu bara, tidak hanya melihat revenue ekspor semata-mata

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut

Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*ploy*)

Sementara menurut *Rainer dan Chaharbaghi* kajian tentang manajemen strategik yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga organisasi harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat

Menurut Nonaka, formulasi strategi harus berupa proses kognitif dibanding proses konsepsi semata. Dalam kerangka inilah pembelajaran organisasi menjadi fokus perhatian utama riset dan kemampuan belajar diakui sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).

Pada tahapan 4 mengenai outcome penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan di PT Bukit Asam ialah teori Nonaka, formulasi strategi harus berupa proses kognitif dibanding proses konsepsi

semata. Sehingga outcome yang didapatkan dari PT Bukit asam dapat maksimal

Tahapan 5 : Risk

► Semakin berkurang keberadaan batu bara atau feedstock

Cadangan batu bara Indonesia diperkirakan bisa habis sekitar 2040, terutama karena tidak ada eksplorasi baru. Saat ini sumber daya batu bara berjumlah 113 miliar ton, dengan cadangan terbukti mencapai 33 miliar ton. Dengan kondisi eksploitasi dan produksi 500 juta ton per tahunnya maka penipisan cadangan pun semakin cepat. Berkurangnya keberadaan batu bara maka akan menjadi ancaman bagi PT Bukit Asam sendiri.

Salah satu Upaya PT Bukit Asam dalam mengatasi ancaman ini ialah dengan hilirisasi batu bara dan pengembangan industri kimia dengan menyiapkan kawasan ekonomi khusus di Tanjung Enim, Sumatera Selatan, sebagai area untuk pengembangan bisnis. Hilirisasi yang dilakukan PTBA yaitu proyek Coal to DME (Dimethyl Ether) sebagai bentuk komitmen perusahaan atas terbitnya Perpres Nomor 109 Tahun 2020

Menurut Robert Malthus bahwa, untuk menyeimbangkan pertumbuhan Produksi produk bisnis, Hal ini bisa dilakukan dengan cara mengoptimalkan sumber daya alam yang dapat di kelola dalam bentuk barang dan jasa. Karena tingkat kepuasan manusia terhadap barang dan jasa bersifat tidak terbatas, maka optimalisasi pengurusan sumber daya alam dilakukan tanpa pernah memperdulikan sumber daya alam yang bersifat terbatas(Yudiani, 2017)

Khasanah mengatakan bahwa pengelolaan sumber daya alam perlu memperhatikan batasan-batasan dalam pemanfaatannya. Eksploitasi sumber daya alam yang berlebihan dapat menyebabkan degradasi lingkungan. Selain itu, eksploitasi tersebut juga dapat mengakibatkan bencana alam yang cukup hebat. Perlu campur tangan pemerintah dalam membuat kebijakan terkait pemanfaatan sumber daya alam agar terwujud pengelolaan yang berkelanjutan dengan berlandaskan nilai ekonomi dan sosial.

Menurut Sulistiawati, 2014 Pemanfaatan sumber daya alam (SDA) senantiasa berimplikasi pada kualitas lingkungan dan kelestarian hutan. Standar menjadi pemandu tata kelolanya. Tanpa standar, maka usaha-usaha pemanfaatan SDA akan bergulir liar, bisa jadi tidak terkendali menguras SDA tanpa bisa balik. Standar di satu sisi memastikan ekonomi tumbuh, di sisi lain pun memastikan kelestarian lingkungan dan kecukupan luasan hutan. Tidak cukup dengan pendekatan komando dan kontrol, namun juga harus dibarengi dengan insentif atau disinsentif.

Sementara menurut de Geus dalam teori pembelajaran menyatakan bahwa dimana wilayah kritis yang mendasar dalam perencanaan scenario dapat dijadikan pembelajaran dalam perencanaan skenario. perencanaan pada

dasarnya merupakan kegiatan pembelajaran pendorong utama kinerja organisasi

Menurut Wright & Goodwin dalam teori pengambilan keputusan sangat penting untuk memahami apa perencanaan skenario dan bagaimana kerjanya karena keputusan sering salah satu hasil dari skenario perencanaan. Pemimpin harus mengambil keputusan untuk menghadapi ancaman atau kendala yang akan terjadi

Pada tahapan 5 mengenai risk penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori khasannah, pengelolaan sumber daya alam perlu memperhatikan batasan-batasan dalam pemanfaatannya. Eksploitasi sumber daya alam yang berlebihan dapat menyebabkan degradasi lingkungan. PT Bukit Asam dapat mempertimbangkan mengenai pengelolaan bekas galian dari tambang batu bara agar tidak menimbulkan masalah baru. Selain itu PT Bukit Asam dapat menghadapi ancaman mengenai feedstock dengan cara melakukan penggalian batu bara seefektif mungkin dengan menentukan lokasi yang efektif maka menjadikan penggalian tambang batu baru menjadi efisien

B. PROGRAM PLANNING PADA PT BUKIT ASAM

Pada program planning terdapat 8 point yang penting, seperti: tujuan (end point), prioritas(priority),menentukan cara tindak (options),menilai atau Analisa cara tindak(option appraisal),memilih cara tindak (choose),menentukan sumber daya (resources), uji coba (testing) dan rencana Langkah demi Langkah (step by step), maka dibawah ini penjelasan mengenai program planning yang dilakukan pada PT Bukit Asam.

1. Tujuan(End Point)

Tujuan dalam program planning PT Bukit Asam yaitu memaksimalkan inovasi dan ketahanan energi nasional, transformasi, kontribusi terhadap Pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat

Menurut Abe susunan (rumusan) sistematik mengenai tujuan langkah-langkah mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang konsentrasi atas potensi, faktor- faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Tjokroamidjojo mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (output maksimum) dengan sumber-sumber yang ada agar lebih efisien dan efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa, perencanaan merupakan penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Menurut Terry, perencanaan diartikan sebagai suatu proses pemilihan dan menghubungkan-hubungkan fakta, serta berguna untuk menyusun asumsi-asumsi yang diperkirakan akan terjadi di masa datang, untuk kemudian merencanakan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan.

Menurut Djunaedi Tujuan dari program planning adalah untuk menyeragamkan “corak”, karena perencanaan top down dalam perencanaan kota dan daerah dilakukan dengan mengacu pada corak yang seragam yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan mengikuti “juklak dan juknis” (petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis)

Sementara Sumarsono mengemukakan bahwa Tujuan perencanaan bottom up adalah untuk menghimpun masukan dari “bawah”, karena menurut apabila di Indonesia perencanaan bottom up dimulai dari tingkat desa, yang biasanya disampaikan oleh mereka yang ditunjuk peraturanan ataupun kebijakan lain, misalnya melalui kegiatan Musyawarah Pembangunan Desa (Musbangdes) atau Musyawarah Rencana Pembangunan Desa (Musrenbangdes).

Pada tahapan tujuan atau end point penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori Abe dimana teori ini menyatakan bahwa susunan (rumusan) sistematik mengenai tujuan langkah-langkah mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang konsentrasi atas potensi, faktor- faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Prioritas(Priority)

Prioritas yang dapat dikemukakan oleh PT Bukit Asam ialah terdiri dari Sumber daya manusia dan transformasi atau peralihan sumber daya alam menjadi bahan kimia sebagai produk dari PT Bukit Asam

Menurut Delbeq, menetapkan prioritas masalah menggunakan teknik ini adalah melalui diskusi kelompok namun peserta diskusi terdiri dari para peserta yang tidak sama keahliannya, maka sebelumnya dijelaskan dahulu sehingga mereka mempunyai persepsi yang sama terhadap masalah-masalah yang akan dibahas

Menurut Delphi, masalah-masalah didiskusikan oleh sekelompok orang yang mempunyai keahlian yang sama. Melalui diskusi tersebut akan menghasilkan prioritas masalah yang disepakati bersama. Pemilihan prioritas masalah dilakukan melalui pertemuan khusus. Setiap peserta yang sama keahliannya dimintakan untuk mengemukakan beberapa masalah pokok, masalah yang paling banyak dikemukakan adalah prioritas masalah yang dicari

Bryant mengemukakan bahwa untuk menentukan prioritas masalah dalam program perencanaan, parameter diletakkan pada baris dan masalah-masalah yang ingin dicari prioritasnya diletakkan pada kolom. Kisaran skor yang diberikan adalah satu sampai lima yang ditulis dari arah kiri ke kanan untuk tiap masalah. Kemudian dengan penjumlahan dari arah atas ke bawah untuk masing-masing masalah dihitung nilai skor akhirnya. Masalah dengan nilai tertinggi dapat dijadikan sebagai prioritas masalah.

Menurut Reinke penentuan prioritas menggunakan metode parameter diletakkan pada baris dan harus ada kesepakatan mengenai kriteria dan bobot

yang akan digunakan. Metode ini memakai lima kriteria untuk penilaian masalah tetapi masing-masing kriteria diberikan bobot penilaian dan dikalikan dengan penilaian masalah yang ada. Cara untuk menentukan bobot dari masing-masing kriteria dengan diskusi, argumentasi, dan justifikasi

Sementara menurut Carl penentuan prioritas dalam program perencanaan harus berdasarkan accessibility (kemudahan, masalah yang ada mudah diatasi atau tidak. Kemudahan dapat didasarkan pada ketersediaan metode / cara / teknologi serta penunjang pelaksana seperti peraturan)

Pada tahapan prioritas penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori Carl dimana penentuan prioritas yang dikemukakan harus didasarkan dengan accessibility

3. Menentukan Cara Tindak (Options)

Pada tahapan cara tindak atau option terdiri dari sumber daya manusia ditindak melalui pelatihan. Kemudian transformasi Pencarian alternatif lain dimana pencarian alternatif lain PT Bukit Asam beralih ke bahan kimia selain memproduksi batu bara yang berasal dari sumber daya alam

Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial

Menurut Mazmanian dan Sabatier ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi prioritas dalam program perencanaan , yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Sedangkan menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan

ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut.

Pada tahapan menentukan cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan di PT Bukit asam ialah teori Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial

4. Menilai Atau Analisa Cara Tindak (Option Appraisal)

Analisa cara tindak atau option appraisal terdiri dari pelatihan sumber daya manusia akan menghasilkan peningkatan produksi batu bara secara efisien dan memaksimalkan keuntungan sumber pendapatan. Sementara pencarian alternatif lain (beralih ke bahan kimia) akan menghasilkan variasi dalam produk yang diproduksi oleh PT Bukit Asam namun ada beberapa pertimbangan yang harus ditinjau yaitu transformasi menggunakan bahan kimia sebagai bahan dasar produk lain yang dihasil oleh PT Bukit Asam dapat dikerjakan namun belum dapat dipastikan hal ini bisa menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dari kas tambang batu bara

Analisa cara tindak kerja berkaitan dengan teori kinerja sumber daya baik sumber daya manusia ataupun sumber daya yang digunakan sebagai bahan produksi dari sebuah perusahaan seperti PT Bukit Asam. dalam menilai cara tindak kerja perlu diperhatikan apakah Tindakan dalam prioritas program dapat memenuhi indikator kinerja sumber daya manusia.

Menurut Mashun, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan

Lohman mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi atau perusahaan

Kumorotomo mengemukakan bahwa penilaian efisiensi menyangkut option appraisal pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis

Syafarudin Alwi mengemukakan bahwa tujuan penilaian option appraisal dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation*

Sementara menurut kuncoro Analisa option appraisal harus berdasarkan manfaat (*Benefit*) atau sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut akan dirasakan setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang.

Pada tahapan menentukan penilaian cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan di PT Bukit asam ialah teori

Kumorotomo, dimana teori ini dapat diaplikasikan dalam penilaian cara tindak program perencanaan yang akan dilakukan di PT Bukit Asam.

5. Memilih Cara Tindak (Choose)

Pemilihan cara tindak atau choose pada program perencanaan PT Bukit Asam terdiri dari Pelatihan sumber daya manusia dengan pertimbangan memiliki sarana prasana yang cukup dan sesuai . Sementara Pencarian alternatif lain seperti bertransformasi ke bahan kimia sebagai variasi produk dari PT Bukit Asam belum memiliki teknologi yang memadai dan peluang peningkatan KAS belum diketahui dapat meningkatkan pendapatan PT Bukit Asam secara signifikan. Pemilihan cara tindak berkaitan dengan teori implementasi atau cara tindak kebijakan. Seperti teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial

Menurut Mazmanian dan Sabatier ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi prioritas dalam program perencanaan , yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Sedangkan menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut.

Pada tahapan menentukan cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori Teori George C.

Edward karena teori ini merupakan teori yang sangat mungkin digunakan oleh PT Bukit Asam dalam program perencanaan

6. Menentukan Sumber Daya (Resources)

Resources yang mungkin dilakukan ialah dengan terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia . Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka kinerja perusahaan PT Bukit asam akan efisien

Menurut Saman, 2015 mengenali ketersediaan tenaga kerja merupakan langkah paling awal yang bisa dilakukan dalam memulai perencanaan SDM yaitu menilai ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Penilaian ini termasuk studi komprehensif dari berbagai aspek SDM, seperti jumlah, skill, kompetensi, kualifikasi, pengalaman, usia, jabatan, kinerja, kompensasi, dan lain sebagainya.

Karia, 2016 mengemukakan bahwa pentingnya perencanaan sumber daya khususnya sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal itu juga dibuktikan dengan hasil penelitian

Malayu Hasibuan menyatakan bahwa perencanaan sumber daya adalah merupakan tenaga agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan

Sondang siagian menyatakan bahwa sumber daya yang paling penting ditingkatkan pada suatu organisasi yaitu sumber daya manusia Bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Sementara james, 2014 menyatakan bahwa sumber daya manusia yang ditingkatkan tanpa didukung oleh sumber daya teknologi merupakan hal yang tidak berdampak apapun pada kinerja suatu Perusahaan

Pada tahapan resource penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori Sondang siagian yang menyatakan bahwa sumber daya yang paling penting ditingkatkan pada suatu organisasi yaitu sumber daya manusia. Dan kualitas sumber daya manusia atau karyawan yang bisa ditingkatkan melalui pelatihan oleh PT Bukit Asam

7. Uji Coba (Testing)

Uji coba peningkatan sumber daya manusia dilakukan dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai seperti pelatihan. Sementara pencarian alternatif lain beralih ke bahan kimia masih dalam percobaan yang dapat dilakukan namun teknologi kurang memadai

Uji coba cara tindak ini bertujuan untuk mengukur apakah cara tindak dari tujuan prioritas program perencanaan dapat memberikan efek yang maksimal terhadap kinerja PT Bukit Asam dan dapat meningkatkan pendapatan PT

Bukit Asam. Tentunya tahapan uji coba atau testing ini berkaitan dengan teori indikator kinerja

Menurut Mashun, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan

Lohman mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi atau perusahaan

Kumorotomo mengemukakan bahwa penilaian efisiensi menyangkut option appraisal pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis

Syafarudin Alwi mengemukakan bahwa tujuan penilaian option appraisal dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation*

Sementara menurut kuncoro Analisa option appraisal harus berdasarkan manfaat (*Benefit*) atau sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut akan dirasakan setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang.

Pada tahapan menentukan uji coba penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori Kumorotomo, dimana teori ini dapat diaplikasikan dalam uji coba tindak program perencanaan yang akan dilakukan di PT Bukit Asam

8. Rencana Langkah Demi Langkah (Step By Step)

- Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara pelatihan
- Yang bertanggung jawab dalam peningkatan kualitas SDM adalah Human Resource Development atau manajer dari manajemen sumber daya manusia
- Setiap sumber daya manusia mampu bekerja seefektif dan seefisien mungkin hingga meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. diharapkan dengan meningkatnya kinerja perusahaan maka akan meningkatkan pendapatan PT Bukit asam secara pesat dan maksimal
- Program pelatihan bagi karyawan baru selama 1 bulan
- Pelatihan diberikan kepada karyawan baru kemudian akan diukur feed back dari kemampuan setiap karyawan. Hal ini akan menjadi indikator dalam meningkat atau tidaknya kinerja karyawan

KESIMPULAN

PT BUKIT ASAM merupakan Perusahaan yang bergerak pada bidang pertambangan batu bara. Hingga akhir tahun 2022, jaringan bisnis perusahaan ini terdiri atas 5 wilayah kelolaan dan 3 pelabuhan. Izin udaha pertambangan (IUP) produk batu bara Perusahaan memiliki total area kelola seluas 65.632 hektar dengan sumber daya mencapai 5,85 miliar ton dan cadangan sebesar 3,02 miliar

ton. PT bukit asam, masih terdapat berbagai kendala yang harus dapat diselesaikan untuk menjadi lebih unggul. Salah satu cara untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan teori manajemen strategi dengan scenario profiling dan program planning. Dimana masalah pada PT Bukit Asam yaitu masih kurangnya kualitas sumberdaya manusia dan dapat diatasi dengan meningkatkan sumber daya manusia melalui pelatihan-pelatihan pada karyawan baru sehingga kinerja perusahaan tersebut efektif dan dapat unggul diantara perusahaan BUMN lainnya

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Handayani & Sarwono. (2021). *Buku Ajar Manajemen Strategis*. Jakarta: UNISRI Press.
- Haryadi. (2018). *Pengantar Hukum Pertambangan Mineral Dan Batu Bara*. Yogyakarta: UBB Press.
- Mungkasa. (2023). *Perencanaan Skenario (Scenario Planning). Konsep Dasar, Pembelajaran, dan Agenda Strategis*. Jakarta: Bappenas.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Universitas Moestopo Beragama.
- Yatminiwati. (2014). *Manajemen Strategi Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*. Jakarta: Widya Gama Press.
- Zuhdi. (2019). *Buku Ajar Pengantar Geologi*. Surabaya: Duta Pustaka Ilmu.

Jurnal

- Hermanto dkk. (2021). Analisis Manajemen Strategi PT Bukit Asam Tbk (PTba) Vs PT Adaro Energy Tbk (Adro). *Economics, Accounting and Business Journal*, 1(1).
- Natalia dkk. (2022). Analisis Kebijakan Domestic Market Obligation(Dmo) Batu Bara Indonesia Untuk Ketahanan Energi Dan Mendukung Pertahanan. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(1).
- Saputra dkk. (2022). Pengaruh Strategi Bisnis Dan Perkembangan Teknologi Dalam Perusahaan Dan Dampaknya Terhadap Perencanaan Organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan*, 3(6).
- Simanjuntak, D. C. Y., Andre Halim, Graciela, G., & Vina Tanri. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Sumber Jadi Kencana Motor. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(8), 1173–1182. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i8.437>
- Yudiani. (2017). Work Engagement Karyawan PT. Bukit Asam, Persero Ditinjau Dari Spiritualitas. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1).