

Analisis Manajemen Strategi Pt Bukit Asam Tbk (Ptba) Vs Pt Adaro Energy Tbk (Adro)

Strategic Management Analysis Of Pt Bukit Asam Tbk (Ptba) Vs Pt Adaro Energy Tbk (Adro)

Willi Chandra Hermanto¹, Annie Mustika Putri², Mentari Dwi Aristi³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau

E-mail: ourprojectuas@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) lingkungan internal dari perusahaan, 2) lingkungan eksternal dari perusahaan, dan 3) alternatif strategi apa yang bisa diambil dalam menghadapi persaingan bisnis di sektor perusahaan. Strategi merupakan proses penyusunan langkah – langkah untuk masa depan perusahaan dengan membangun visi dan misi perusahaan. Dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik. Adapun fokus penelitian ini merujuk pada perusahaan industri pertambangan dengan sampel PT Adaro Energy Tbk dan PT Bukit Asam Tbk. Tujuannya untuk mengetahui perbedaan strategi antara kedua Perusahaan ini dengan menggunakan Pedoman SWOT. Adapun cara memperoleh data adalah dengan Teknik dokumentasi, Studi literature, dan googling yang berhubungan dengan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan kinerja perusahaan cukup baik menimbang banyaknya perusahaan sejenis yang bergerak di bidang yang sama namun hal ini amalah membuat perusahaan memperoleh hasil kinerja yang baik dan memuaskan, hal ini di buktikan dengan perusahaan meraih penghargaan IMA sejak 2019. Analisis SWOT semacam ini bertujuan untuk memberikan hasil penilaian atas perusahaan, hal serupa juga dapat dilakukan pada perusahaan yang bergerak di sektor lain dengan mencari perbandingan antara perusahaan yang sudah Initial Public Offering di Bursa Efek Indonesia.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Manajemen Strategi

PENDAHULUAN

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 sekitas 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 dengan kode perdagangan “PTBA”.

Pada tanggal 29 November 2017, menjadi catatan sejarah bagi PTBA saat menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa. Agenda utama dalam RUPSLB PTBA mencakup tiga hal, yakni persetujuan perubahan Anggaran Dasar Perseroan terkait perubahan status Perseroan dari Persero menjadi Non-Persero sehubungan dengan PP 47/2107 tentang Penambahan Penyertaan modal Negara Republik Indonesia kedalam Modal Saham PT Inalum (Persero), Persetujuan Pemecahan Nominal Saham (stock split), dan Perubahan susunan Pengurus Perseroan. Dengan beralihnya saham pemerintah RI ke Inalum, ketiga perusahaan tersebut resmi menjadi anggota Holding BUMN Industri Pertambangan, dengan Inalum sebagai induknya (Holding). (Afif & Witjaksono, n.d.) Tanggal 14 Desember 2017, PTBA melaksanakan pemecahan nilai nominal saham. Langkah untuk stock split diambil perseroan untuk meningkatkan likuiditas perdagangan saham di Bursa Efek serta memperluas distribusi kepemilikan saham dengan menjangkau berbagai lapisan investor, sekaligus untuk mendukung program “Yuk Nabung Saham”. Komitmen yang kuat dari Bukit Asam dalam meningkatkan kinerja perusahaan merupakan faktor fundamental dari aksi korporasi tersebut (Rinny & Saputra, 2016)

Dengan semakin pesatnya pertumbuhan dan perkembangan mendorong pihak-pihak lainnya melakukan Trobosan di sektor yang sama PT. Adaro Energy Tbk yang didirikan pada 28 Juli 2004 dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Sejak 16 Juli 2008 dengan Kode Emiten (ADRO). (Adpendi et al., 2020) Dengan komoditas utama Batu Bara, Minyak, dan Gas. Adaro Energy dan anak-anak perusahaannya terlibat dalam pertambangan dan perdagangan batu bara, usaha logistik dan infrastruktur batubara, jasa kontraktor pertambangan, dan konstruksi & pengelolaan pembangkit listrik. Setiap anak perusahaan yang beroperasi memiliki posisi independen dan pusat keuntungan yang terintegrasi dalam rangka menjadikan Adaro Energy kompetitif dan bisa diandalkan untuk produksi batu bara dan rantai suplai batu bara. Di masa medatang, Adaro Energy mungkin akan mendaftarkan anak-anak perusahaannya ke Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangannya.

Karena industri pertambangan batubara telah diterpa harga batubara rendah sejak akhir tahun 2000-an, Adaro Energy semakin terfokus pada sektor pembangkit listrik melalui pembangunan pembangkit listrik tenaga batu bara. Mengingat perusahaan ini mempunyai akses ke cadangan batu bara yang besar dan permintaan Indonesia untuk listrik makin naik, segmen bisnis pembangkit listrik diharapkan menjadi aset berharga bagi Adaro Energy karena menyediakan pendapatan dan arus kas yang stabil, mengimbangi dampak negatif dari harga batu bara yang volatil. Di tengah pertumbuhan ekonomi yang solid, permintaan listrik di Indonesia diperkirakan naik hampir tiga kali lipat menjadi 17 kuadriliun BTUs pada tahun 2030 (Juwono, 2012).

Dalam hal manajemen strategi perusahaan, pada PT. Bukit Asam menegaskan Sistem manajemen perusahaan dan GCG adalah hal yang sangat vital bagi perusahaan, khususnya perusahaan publik pada umumnya. (Ruswana et al., 2020) Satuan Kerja Sistem Manajemen Perusahaan dan GCG memiliki fungsi diantaranya pengelolaan dan pengendalian sistem yang ada diperusahaan (termasuk diantaranya melakukan review dan evaluasi terhadap sertifikasi Perusahaan), pemantau GCG, dan sistem kinerja perusahaan. Dalam hal ini dalam PT. Bukit Asam mengintegrasikan ke dalam satu Sistem Manajemen yang terintegrasi yang dinamakan Sistem Manajemen Bukit Asam (SMBA), SMBA diterapkan dengan latar belakang adanya kesejajaran dalam implementasi standar operasi tersertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 dengan Sistem Manajemen Lingkungan (SML) ISO 14001:2015 dan Sistem Manajemen Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja (SMK3) ISO 45001:2018. Selain itu perkembangan lingkungan usaha dan lingkup kegiatan Perusahaan yang dinamis membuat Perusahaan harus mencari dan mengembangkan sistem

operasional yang efisien, efektif, dan diakui secara internasional. Pada tahun 2020 PTBA memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001:2016 dan telah menerapkan Pedoman CSR ISO 26001:2010 sehingga pengelolaan Corporate Social Responsibility (CSR) dapat berjalan sesuai dengan best practice internasional.

Sedangkan dari sisi kompetitor, manajemen strategi pada PT. Adaro Energy Komitmen PT Adaro Energy Tbk (AE) untuk senantiasa melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG), yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan tercermin pada seluruh proses dan aktivitas bisnisnya, serta dalam proses pengambilan keputusan. Implementasi GCG di AE saat ini mengacu pada prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan sebagaimana yang ditentukan pada Surat Edaran OJK no. 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka, ketentuan UU no. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas, UU no. 8/1995 mengenai Pasar Modal, Peraturan OJK no. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dan Indonesia Corporate Governance Roadmap yang diterbitkan OJK pada bulan Januari 2014. Selain itu, implementasi GCG AE juga didasarkan pada Parameter Scorecard CG ASEAN. Untuk menjamin implementasi prinsip-prinsip GCG yang efektif, AE secara berkala menilai dan mengkaji implementasi tersebut untuk menginvestigasi aspek-aspek yang harus diperbaiki. Perbaikan yang konsisten dan berkelanjutan terhadap implementasi GCG penting untuk mempertahankan reputasi sebagai perusahaan yang terpercaya.

Pemilihan kedua perusahaan, berdasarkan kinerja pada beberapa tahun belakangan, harga batu bara yang naik turun terus menerus membuat perusahaan-perusahaan dalam bidang batu bara terus bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan. PT Adaro Energy Tbk (ADRO) dan PT Bukit Asam Tbk, perusahaan tambang batubara anggota LQ45 ini mengalami tekanan laba pada juga 2019 lalu. Tetapi dengan kinerja dan manajemen yang baik kedua perusahaan dan kedua ini akan menggenjot volume penjualan dan melakukan efisiensi operasional sebagai siasat untuk mempertahankan kinerja dan dapat kembali bangkit

TINJAUAN PUSTAKA

1. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategic berasal dari dua suku kata, “manajemen” dan “strategi”. Strategic berasal dari kata sifat, adjektif dari kata strategi. Manajemen adalah individu atau beberapa orang yang memiliki tanggung jawab untuk menganalisis dan membuat keputusan dengan melakukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan mencakup fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Kata “strategi” merupakan suatu keputusan dan tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam level organisasi. Menurut Thompson dan Martin (2010), manajemen strategic adalah proses suatu organisasi dalam menentukan tingkat tujuan, sasaran, dan hasrat pencapaian, memutuskan tindakan untuk mencapainya dalam waktu yang tepat dan dalam keadaan lingkungan yang berubah, mengimplementasikan tindakan, dan menilai kemajuan dan hasil.

Menurut Tourengau, 1981:5 (dikutip dalam Susanto (2014) (1369, امگردچيان) pengertian manajemen strategic sebagai berikut:

“ strategic management is a comprehensive rationalization of the full spectrum of issue confronting executives in their leadership of today’s organization. strategic management is the most accurantly perceived as an integration of the existing management philosophies into a unified and streamlined approach to the duties of organizational leadership.”

Supriyono, 1998:7 (dikutip dari Cymbidiana dan Rosidi, 2013) (1369, مگر دچيان) menyatakan strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana dalam mencapai tujuan sehingga jelas bagaimana usaha sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, dan juga tentang sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang ada sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan pesaingnya baik yang menghasilkan produk sejenis atau produk substitusi. (Yulianti, 2014) (1369, مگر دچيان) Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

3. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Azis (2014) (Sari et al., 2021), analisis lingkungan eksternal adalah yang mencakup pemahaman berbagai factor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis bahkan ancaman untuk perusahaan. Dalam memilah permasalahan yang dihadapi perusahaan, analisis lingkungan eksternal berupaya dalam bentuk, fungsi, dan keterkaitan antar bagian. Lingkungan eksternal meliputi sosial ekonomi, teknologi, pemerintah, industry, pelanggan, pemasok dan pesaing internasional. (Waruwu et al., 2017) Ancaman (*threats*) adalah berbagai tren negative yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan dan apabila ancaman yang timbul tidak diantisipasi dengan baik maka akan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Tujuan analisis eksternal perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan dari peluang usaha dan meminimalkan terjadinya risiko kerugian yang ditimbulkan oleh ancaman.

4. Analisis SWOT

Putong (2003) (No Title □□□□□□, n.d.) menyatakan analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi secara sistematis berbagai factor dan situasi perusahaan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengts*) dan peluang (*opportunities*), namun juga dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Empat faktor dalam analisis SWOT mengidentifikasi bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. (Juwono, 2012)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan analisis SWOT. Metode studi kasus adalah penelitian dengan masalah yang berkaitan dengan

latar belakang dan kondisi pada saat ini yang bertujuan untuk menyelidiki secara mendalam mengenai masalah yang diteliti. Sedangkan analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi secara sistematis berbagai factor dan situasi perusahaan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengts*) dan peluang (*opportunities*), namun juga dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*). (Juwono, 2012)

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi perusahaan dengan analisis SWOT pada perusahaan industri Batu bara dimana obyek penelitian ini adalah PT. Bukit Asam Tbk. dan PT. Adaro Energy Tbk. Adapun hasil dari penelitian ini adalah:

Tabel 1. Analisis Sumber Daya Manusia

	PT. Bukit Asam Tbk.	PT. Adaro Energy Tbk.
Sumber Daya Manusia	PT. Bukit AsamTbk. melaksanakan Program pengelolaan dan pengembangan kompetensi <i>Hu-man Capital</i> (HC) dengan kemampuan yang mereka yakini perusahaan ini mengklaim bahwasannya yang membedakan perusahaan ini dengan perusahaan yang lain adalah Sumber daya Manusia. Perusahaan memiliki keyakinan ini membutuhkan pemahaman bahwa SDM merupakan unsur penggerak terpenting dari seluruh operasional bisnis yang dilaksanakan oleh perseroan dan oleh karenanya, perusahaan menempatkan SDM sebagai Mitra Strategis Perusahaan. Kemampuan SDM yang berkualitas ditunjukkan dengan menjadi perusahaan yang berdaya saing tinggi, pelatihan dan pengembangan pegawai dilaksanakan berdasarkan analisa kebutuhan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi , tuntutan profesi/sertifikasi dan ketentuan perundang – undangan. Pengembangan SDM bagi perusahaan sebagai investasi jangka panjang yang akan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja perseroan di masa mendatang. Perusahaan juga memiliki Visi dan Misi yaitu. Visi: Menjadikan sumber daya manusia yang dimiliki perseroan, sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. (Andries, 2007) Misi: Menyediakan Sumber daya manusia yang terbaik, untuk menunjang pengembangan perusahaan.(<i>media.neliti.com 2021</i>)	PT. Adaro Energy Tbk. Seiring pengembangan ekspansif delapan pilar bisnis Grup Adaro – Adaro Mining, Adaro Services, Adaro Powerm, Adaro Logistics, Adaro Land, Adaro Water, Adaro Capital dan Adaro Foundation, perusahaan bertujuan untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan orang – orang yang tepat. Perusahaan dengan budaya korporasi perusahaan yang didasarkan pada nilai – nilai “ I More” – integrity, meritocracy, openness, respect, Excellence, kami sedang mempersiapkan para pemimpin masa depan yang berkualitas tinggi, yakni mereka yang memiliki kompetensi cemerlang di bidang mereka masing – masing serta potensu dan karakter profesional yang baik. Perusahaan juga menekankan peran program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk memperkuat kompetensi dan kepemimpinan karyawan melalui program pelatihan terkait, fire test (menguji karyawan dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang), merotasi karyawan pada pekerjaan – pekerjaan di seluruh grup, mentoring, dan lain sebagainya. Disamping semua ini perusahaan memiliki program suksesi Grup Adaro melibatkan direksi seluruh Anak perusahaan untuk memastikan bahwa proses ini dilakukan secara objektif dan inisiatif ini di namakan “The Winning Team”. (www.adaro.com 30/05/21)

Sumber: *media.neliti.com, www.adaro.com 30/05/21 Data diolah, 2021*

Tabel 2. Analisis Keuangan

Economics, Accounting and Business Journal, Vol. 1 No. 1, Hlm. 31-45, September 2021

Keuangan	Kinerja PT. Bukit Asam, Tbk bila dilihat dalam Laporan keuangan perusahaan dari rasio profitabilitas yang berfluktuasi dan tidak stabil atas margin laba bersih terutama terjadi angka penurunan pada tahun 2015 19,40% dan tertinggi pada tahun 2017 43,69%, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan belum bisa menaikkan laba bersih perusahaan ditengah dampak pertumbuhan ekonomi Indonesia yang belum tumbuh secara maksimal sesuai target pemerintah memang memberikan dampak yang sangat besar bagi perusahaan. Dari sisi rasio solvabilitas kemampuan membayar liabilitas jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan, Debt to Equity Ratio (DER) perusahaan tahun 2019 sebesar 42%, mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar 49%. Penurunan DER hingga 7% menunjukkan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pihak luar sebagai sumber keuangan semakin menurun dan kemampuan perusahaan dalam mengelola pinjaman semakin meningkat. Sedangkan rasio utang terhadap aset perusahaan tahun 2019 sebesar 29%, mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar 33%. Nilai tersebut menunjukkan dalam lima tahun terakhir PT. Bukit Asam berhasil dalam menekan liabilitas serta mengoptimalkan aset yang dimiliki dalam kegiatan operasioalnya. Sedangkan dari sisi rasio aktivitas PT. Bukit Asam, Tbk dari tahun 2014 sampai tahun 2019 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan khususnya rasio perputaran persediaan dan perputaran piutang perusahaan yang berfluktuasi dan tidak stabil namun kenaikan serta penurunannya tidak signifikan. Sehingga kemampuan perusahaan untuk menghasilkan rasio perputaran total aset cukup baik ditengah pertumbuhan ekonomi Indonesia yang belum sesuai target. (dinastirev.org 17/12/20)	Kinerja PT Adaro Energy Tbk (ADRO) di tahun lalu kurang memuaskan. Tercatat, pendapatan ADRO di tahun 2020 hanya US\$ 2,53 miliar, tergerus 27% year on year (yoy). Asal tahu saja, pada tahun 2019, pendapatan ADRO mencapai US\$ 3,45 miliar. Penurunan kinerja juga terjadi pada laba yang dapat diatribusikan kepada entitas induk. Di mana di tahun lalu ADRO membukukan laba bersih sebesar US\$ 146,92 juta. Hal tersebut membuat laba bersih ADRO tergerus 63,64% dari laba bersih di 2019 yang capai US\$ 404,19 juta. Adapun, penurunan pendapatan yang terjadi akibat harga jual rata-rata (ASP) yang turun 18% dan penurunan 9% pada volume penjualan. Perusahaan ini, mencatat penurunan 6% pada volume produksi menjadi 54,53 juta ton, atau sedikit lebih tinggi daripada panduan tahun 2020 yang telah direvisi menjadi 52 juta-54 juta ton. ADRO mencatatkan EBITDA operasional sebesar US\$ 883 juta pada tahun lalu atau lebih tinggi daripada panduan EBITDA operasionalnya yang telah direvisi menjadi US\$ 600 juta-US\$ 800 juta. Adapun, alokasi belanja modal sepanjang tahun 2020 terserap sekitar US\$ 169 juta atau lebih rendah dari panduan belanja modal yang direvisi di kisaran US\$ 200 juta hingga US\$ 300 juta. Selain itu, pada tahun ini ADRO menargetkan produksi batubara mencapai 52 juta ton hingga 54 juta ton. Adapun, EBITDA operasional ditargetkan sebesar US\$ 750 juta hingga US\$ 900 juta dengan belanja modal pada rentang US\$ 200 juta hingga US\$ 300 juta. (nasional.kontan.co.id 05/03/21)
------------------------	--	---

Sumber :dinastirev.org 17/12/20, nasional.kontan.co.id 05/03/2021, Data diolah, 2021

Tabel 3. Analisis Produksi

Produksi	Di tengah kecenderungan harga batu bara dunia yang menurun, Perusahaan tetap berkomitmen untuk meningkatkan laju pertumbuhan produksi batu bara. Komitmen ini dibuktikan dengan terus meningkatnya produksi batu bara secara konsisten, yang diikuti dengan peningkatan kapasitas angkutan kereta api. Hal ini terlihat dari Compound Annual Growth Rate (CAGR) produksi dan kapasitas kereta api dalam kurun waktu tahun 2015 hingga tahun 2019, masing-masing sebesar 8,80% dan 11,31%. Peningkatan kapasitas angkutan kereta api merupakan bagian dari klausa perjanjian pengangkutan batu bara dengan PT KAI (Persero). Perjanjian ini juga turut mendorong Perusahaan untuk terus meningkatkan produksi dengan menerapkan strategi produksi terintegrasi, yaitu fokus pada aspek efisiensi, kualitas produksi, serta menjaga ketersediaan batu bara pada level yang optimal tanpa mengesampingkan penerapan prinsip-prinsip aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L). (Siregar & Sunarti, 2017) Produksi batu bara di tahun 2019 terealisasi sebesar 29.068.924 ton yang terdiri dari produksi Unit Pertambangan Tanjung Enim (UPTE) sebesar 28.075.437 ton, produksi Unit Pertambangan Peranap sebesar 4.445 ton, dan PT Internasional Prima Coal (IPC) sebesar 989.042 ton. Pencapaian produksi di tahun 2019 ini mengalami peningkatan sebesar 10% dari pencapaian produksi tahun sebelumnya. Dalam rangka optimasi penjualan atas batu bara milik sendiri, maka Perseroan di tahun 2019 tidak melakukan pembelian batu bara. (www.ptba.co.id 30/5/2021)	Pandemi COVID-19 menghasilkan salah satu tahun tersulit bagi AI. Penurunan aktivitas ekonomi, yang semakin melemahkan permintaan energi, memberikan tekanan yang besar bagi permintaan terhadap batu bara serta harga acuan batu bara global. Jatuhnya permintaan batu bara global secara mendadak berdampak terhadap permintaan batu bara AI, dan produksi batu bara AI pada tahun 2020 turun 9% y-o-y menjadi 46,75 juta ton. Penjualan produk utama AI yakni Envirocoal pada tahun 2020 mencapai 51,28 juta ton, atau turun 10% y-o-y. Produk E4900 dan E4700 AI merupakan dua produk utama yang melebihi 60% penjualan batu bara AI. (Sulistiani, 2014) Volume pengupasan lapisan penutup AI pada tahun 2020 mencapai 191,84 Mbcm, atau turun 22% y-o-y dan nisbah kupas untuk tahun 2020 tercatat sebesar 4,10x, atau sejalan dengan rencana perusahaan untuk menurunkan nisbah kupas tahun ini demi pengendalian biaya yang lebih baik, serta karena curah hujan yang tinggi hampir di sepanjang tahun. Berbeda dari tahun 2019 yang mendapatkan cuaca yang relatif lebih kering, tahun 2020 mendapatkan cuaca yang lebih basah. Perusahaan mengalami musim hujan yang panjang, dan La Nina, yang juga menyebabkan curah hujan yang jauh lebih tinggi, mulai berdampak terhadap area pertambangan pada akhir tahun 2020. Total curah hujan di Tutupan, Wara dan Paringin masing-masing mencapai 3.766 mm, 2.921 mm dan 3.653 mm, sementara jumlah jam hujan mencapai 1.286 jam, 1.136 jam dan 1.331. (www.adaro.com 30/05/21)
------------------------	---	--

Sumber: www.ptba.co.id 30/5/2021, www.adaro.com 30/05/21, Data diolah, 2021

Tabel 4. Analisis Pemasaran

Pemasaran	Penjualan produk batu bara masih didominasi untuk memenuhi kebutuhan pasar batu bara domestik, dengan komposisi mencapai 60,00% dibandingkan keseluruhan volume penjualan di tahun 2019. Untuk mendorong pertumbuhan pendapatan atas penjualan yang dilakukan, Perseroan berupaya untuk mendorong penjualan ekspor ke berbagai negara seperti India, Hongkong, Filipina, dan sejumlah negara Asia lainnya. Selain itu, Perseroan juga berupaya menerapkan penjualan produk batu bara Medium to High Calorie kepada pasar premium, dengan tujuan memperbesar margin dan meningkatkan kinerja laba. (www.ptba.co.id 30/5/2021)	Adaro Energy menghasilkan batubara yang lebih ramah lingkungan karena konten sulfur, nitrogen dan debunya yang rendah. Batubara ini dijual secara global dengan nama Envirocoal. Sekitar 25% produksinya dikonsumsi oleh pasar domestik, terutama untuk pembangkit-pembangkit listrik tenaga batubara. Pasar-pasar ekspor yang besar untuk batubara Adaro Energy adalah India, Spanyol, Jepang, Korea Selatan dan Republik Rakyat Tiongkok (RRT).(www.indonesiainvestments.com 30/5/2021)
------------------	---	--

Sumber : www.ptba.co.id 30/5/2021, www.indonesia-investments.com 30/5/2021 Data diolah, 2021

Dari tabel 1-4 peneliti melihat bahwa Kedua perusahaan mempunyai strategi-strategi dalam perusahaannya masing-masing. Pada analisis internal dilakukan dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang ada pada perusahaan. (Yulianti, 2014). Pada PT. Bukit Asam Tbk untuk sumber daya manusianya menerapkan program pengelolaan dan pengembangan kompetensi *Human Capital* (HC) dengan menggali budaya internalnya. Sedangkan PT. Adaro Energy Tbk untuk sumber dayanya menerapkan budaya korporasi perusahaan dengan nilai – nilai “ *I More*” – *integrity, meritocracy, openness, respect, Excellence*. Kedua perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing dalam pengelolaan sumber daya manusianya agar lebih unggul. (Ashadi, 2016)

Pada kondisi keuangan perusahaan PT. Bukit Asam dan juga PT. Adaro Energy sama-sama dengan berjuang di masa yang sulit, kinerja keuangan mereka bisa dibilang kurang memuaskan. PT Bukit Asam sepanjang periode 2020 ini membukukan penurunan laba bersih mencapai 44,27% secara tahunan (yoy). Sementara tercatat pendapatan ADRO di tahun 2020 hanya US\$ 2,53 miliar, tergerus 27% year on year (yoy). Asal tahu saja, pada tahun 2019, pendapatan ADRO mencapai US\$ 3,45 miliar

Pada produksi masing-masing perusahaan juga memiliki keunggulan masing-masing, tetapi dalam hal ini, PTBA lebih unggul ADRO, PTBA Produksi batu bara di tahun 2019 terealisasi sebesar 29.068.924 ton yang terdiri dari produksi Unit Pertambangan Tanjung Enim (UPTE) sebesar 28.075.437 ton, produksi Unit Pertambangan Peranap sebesar 4.445 ton, dan PT Internasional Prima Coal (IPC) sebesar 989.042 ton. Pencapaian produksi di tahun 2019 ini mengalami peningkatan sebesar 10%. Sedangkan ADRO karna jatuhnya permintaan batu bara global secara mendadak berdampak terhadap permintaan batu bara AI, dan produksi batu bara AI turun 9% y-o-y menjadi 46,75 juta ton

Untuk tingkat pemasarannya baik PT Bukit Asam dan PT Adaro sama-sama menghasilkan produk batu bara yang terbaik untuk penjualan baik dipasar domestic maupun pasar ekspor internasional.

Tabel 5. Matriks SWOT PT. Adaro Energy. Tbk

Matriks SWOT**PT. Adaro Energy. Tbk****Kekuatan/Strengths (S)**

1. Produksi batubara 12isba terus meningkat tanpa mengalami kendala produksi.
2. Basis batubara dan cadangan yang besar, dengan sebaran luas di sejumlah anak perusahaan serta kualitas yang ramah lingkungan
3. Model bisnis yang kokoh yang terintegrasi 12isbandi dari tambang sampai ketenaga listrikan, dengan demikian memiliki tingkat efisiensi tinggi
4. Adaro termasuk perusahaan berbiaya rendah dengan rekan jejak pertumbuhan produksi yang baik Fokus, 12isbandin dan pencarian cadangan baru
5. Pemegang saham yang mendukung dan tim manajemen yang solid
6. Kualitas sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi
7. Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk, dan meningkatnya tarap kehidupan, maka kebutuhan terhadap energy listrik akan terus meningkat.
8. Untuk itu 12isbandi ini akan terus berkembang dan semakin kokoh.
9. Landasan keuangan yang kokoh

Kelemahan/Weakness (W)

1. Keterbatasan sarana transportasi akan menjadi faktor pembatas
2. Produksi batubara saat ini hanya ditopang oleh satu anak perusahaan, serta infrastruktur tunggal sehingga sangat rawan jika ada masalah di satu perusahaan tersebut.
3. Pertambangan batubara merupakan bisnis jangka panjang yang beresiko tinggi dengan tingkat pengembalian investasi yang lama.
4. Pengembangan tambang bersifat padat modal dan memerlukan keahlian khusus.
5. Lini produksi yang terbatas, 12isba diversifikasi ke ketenaga listrikan.
6. Perlu pemeliharaan yang tinggi agar tidak terjadi *turnover*
7. Harga minyak dan sumber enegergi alternative akan menjadi akan tetap diperhatikan
8. Banyaknya anak perusahaan yang belum menghasilkan perlu disiasati dengan baik

Peluang (O)

1. Kelengkapan batubara peringkat tinggi yang mengakibatkan perubahan struktur di industri barubara.
2. Standar lingkungan yang ketat dan mendukung pemakaian *envirocoal* yang

Strategi SO

- Perluasan Pasar Baik Pasar Regional dan Nasional sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan.
- Pengembangan bisnis Yang mengarah kepada (*green energy*) kedepan.

Strategi WO

- Pengembangan Infrastruktur Kereta Angkutan batubara sehingga tidak tergantung dengan PT.KAI.
- Melakukan pelatihan – pelatihan yang nantinya

memiliki karakteristik ramah lingkungan 3. Pertumbuhan ekonomi wilayah asia pasifik yang akan meningkatkan permintaan energy. 4. Teknologi boiler baru yang memungkinkan penggunaan batubara sub-bituminus sebagai bahan bakarnya. 5. Pertumbuhan jumlah penduduk akan diikuti dengan kebutuhan akan energy, maka permintaan akan batubara juga akan meningkat	Merintis kerjasama (<i>partnership</i>) bagi pemilik asing IUP Produksi batubara di Indonesia yang terkena wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi dan juga melakukan inovasi – inovasi lainnya yang menunjang kemampuan Teknologi Adaro kedepannya.	menciptakan atau melahirkan tenaga ahli yang di miliki dari dalam negeri Pengembangan kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU dan <i>coal benefisiari</i> dan berjalan juga teknologi pertambangan lainnya. Pembenahan area proyek pengembangan batubara sehingga tidak tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll). Meningkatkan Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan / Unit Bisnis yang berada dibawah ADRO secara optimal untuk mendukung Operasional penambangan Batubara.
<u>Ancaman (T)</u> 1. Lokasi sumberdaya yang berada di plosok, menimbulkan biaya mahal 2. Para pemerhati lingkungan akan selalu mengawasi kondisi di lapangan 3. Penurunan Ekonomi global, akan menurunkan permintaan batubara. 4. Adanya kekhawatiran yang semakin berkembang terhadap emisi carbon 5. Pertumbuhan penduduk akan semakin memerlukan ruang untuk tempat tinggal dan berusaha, hal ini akan semakin mempersempit perluasan tambang 6. konflik di suatu negara, dapat berpengaruh negative terhadap permintaan batubara 7. perkembangan teknologi,	<u>Strategi ST</u> Memperluas Skala Diversifikasi usaha ke bisnis energi (<i>PLTU, CBM</i> dan benefisiari batubara lainnya) dengan memanfaatkan cadangan batubara cukup besar, dukungan pendanaan Yang besar, dan Aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.	<u>Strategi WT</u> Mengembangkan pola kerjasama dengan para penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan ADRO sehingga terjalin hubungan mutualisme yang akan berdampak positif kedepannya. Melakukan inovasi yang nantinya akan dapat digunakan oleh masyarakat luas sehingga tidak terpatok pada 1 atau 2 pasar saja melainkan produk dapat di aplikasikan kesemua kalangan masyarakat. Melakukan pengenalan – pengenalan produk – produk yang ramah lingkungan yang berasal dari bahan baku baru batubara sehingga mempertahankan

bisa menggeser sumber energy ke energy lainnya.		minat para konsumen kedepannya.
---	--	---------------------------------

Sumber: (Magister et al., 2020), *Data diolah, 2021*

Tabel 6. Matriks SWOT PT. Bukit Asam. Tbk

Matriks SWOT

PT. Bukit Asam. Tbk

Kekuatan/Strengths (S)

1. Sebagai BUMN sekaligus perusahaan publik dengan rekam jejak yang sangat baik, profesional dan dipercaya
2. Pengalaman dan keahlian dalam bidang pertambangan batubara.
3. Memiliki brand yang baik dan dikenal luas.
4. Cadangan batubara cukup besar dengan S/R yang relatif kecil (sekitar 4-5:1) dibanding para pesaing.
5. Kemampuan pendanaan yang cukup besar & tidak memiliki hutang jangka panjang.
6. Sudah mulai diversifikasi usaha ke bisnis energi (PLTU, CBM dan benefisiari batubara lainnya).
7. Memiliki aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.
8. PTBA sedang melakukan Transformasi korporasi menuju perusahaan energi

Kelemahan/Weakness (W)

1. Cadangan tambang existing (CV >5900 Adb), akan habis Dalam 20 tahun kedepan (perkiraan Cad. Tertambang 400 juta ton); Proses bisnis yang Sangat didominasi Oleh pertambangan Batubara sistim Tanjung enim.
2. Angkutan batubara Sangat tergantung Dengan PTKAI.
3. Proses Penambangan yang Sebagian besar Masih Mengandalkan Pihak ke-III.
4. Belum memiliki Kapabilitas Pengelolaan bisnis PLTU, coal, Benefisiari, masih Tergantung dengan Konsultan dan Tenaga ahli luar.
5. Sebagian besar area Proyek Pengembangan Berada tumpang Tindih dengan Pemilik lain (usaha Perkebunan, HTI, Pertanian, dll).
6. Proses pembebasan penguasaan lahan Yang rumit & Panjang.
7. Proses Pengembangan Bisnis yang masih Linier (konvensional).
8. Sebagian besar Karyawan masih Terpola dengan Budaya Penambangan Batubara, belum Berbudaya Perusahaan energi.
9. Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan/Unit Bisnis belum optimal;

<u>Peluang (O)</u> 1. Pertumbuhan ekonomi negara-negara ASEAN & Asia Pasifik menjadi potensi pasar PTBA (batubara dan PLTU/Listrik) 2. Tingkat pertumbuhan listrik Indonesia diperkirakan mencapai 8.4% per tahun. 3. Energi listrik yang berbasis batubara masih memegang peranan penting dan cukup besar untuk waktu mendatang. 4. Perkembangan teknologi benefisiari batubara yang semakin fisibel (CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction dll). 5. Peluang untuk aplikasi teknologi tambang berbasis elektrifikasi 6. Peluang untuk melakukan usaha pengembangan bisnis atau aset dengan cara non linier (sekuritisasi/monetisasi aset). 7. Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (<i>green energi</i>) kedepan. 8. Peluang untuk mendapatkan WPN yang berasal dari ijin/kontrak PKP2B yang sudah habis atau relinguish dari area IUP/PKP2B yang melebihi ketentuan. 9. Peluang strategis partnership bagi pemilik asing IUP yang wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.	<u>Strategi SO</u> Pengembangan Pasar Regional dan Nasional Pengembangan bisnis Seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (<i>green energi</i>) kedepan. Merintis kerjasama (<i>partnership</i>) bagi pemilik asing IUP Produksi batubara di Indonesia yang terkena wajib divestasi mulai tahun ke-5 operasi.	<u>Strategi WO</u> Pengembangan Infrastruktur Kereta Angkutan batubara sehingga tidak tergantung dengan PTKAI. Proses penambangan yang sebagian besar masih mengandalkan pihak ke-III. Pengembangan kapabilitas pengelolaan bisnis PLTU dan <i>coal benefisiari</i> Pembenahan area proyek pengembangan batubara sehingga tidak tumpang tindih dengan pemilik lain (usaha perkebunan, HTI, pertanian, dll). Melakukan perubahan pengembangan bisnis yang masih linier (konvensional) dengan memanfaatkan teknologi benefisiari batubara (<i>CBM, gasifikasi, upgrading, liquefaction dll</i>). Melakukan perubahan pola dan budaya kerja karyawan dari perusahaan penambangan batubara menjadi perusahaan energi. Meningkatkan Kinerja dan pengembangan Anak Perusahaan / Unit Bisnis yang berada dibawah PTBA secara optimal untuk mendukung Operasional penambangan PTBA;
<u>Ancaman (T)</u> 1. Beberapa negara yang sudah membatasi import dengan kualitas tertentu mis. Jepang, sebentar Banyaknya penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA Ketergantungan PTBA yang besar terhadap PTKAI.	<u>Strategi ST</u> Memperluas Skala Diversifikasi usaha ke bisnis energi (<i>PLTU, CBM</i> dan benefisiari batubara lainnya) dengan memanfaatkan cadangan batubara cukup besar, dukungan pendanaan	<u>Strategi WT</u> Mengembangkan pola kerjasama dengan para penambang batubara skala kecil dan menengah disekitar wilayah penambangan PTBA Melakukan

2. Tumpang tindih lahan dan proses pembebasan/akuisisi yang sulit dan memakan waktu lama. Akan sangat mengganggu kelancaran proyek pengembangan	Yang besar, dan Aset yang cukup besar di beberapa wilayah termasuk lahan yang cukup luas sebelum dan sesudah penambangan.	Negoisasi ulang dan Perbaikan Kerjasama dengan PTKAI dalam hal Pengangkutan Batubara PT. BA Mempercepat Pengembangan dan pembangunan PLTU anak perusahaan PTBA untuk memanfaatkan produksi batubara PTBA secara optimal
---	---	---

Sumber : (Octavina, 2016), *Data diolah, 2021*

PENUTUP

Kesimpulan

Industri Batu bara merupakan salah satu penunjang dari pertumbuhan ekonomi. Kedua perusahaan PT. Bukit Asam Tbk dan PT. Adaro Energy Tbk merupakan perusahaan yang menjadi tiga besar dalam sector sejenis di Indonesia, hasil analisis kami terhadap kedua perusahaan ini menyimpulkan bahwa perusahaan menjalankan perusahaan dengan manajemen yang kompeten sehingga tidak menutup kemungkinan nantinya perusahaan akan terus tumbuh dan berkembang.

pada analisis kami menggunakan metode SWOT yang cukup Populer kami memperoleh berbagai fakta yang menarik untuk kedua perusahaan dimana PT. Adaro Energy Tbk maupun PT. Bukit Asam Tbk memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan Ancaman yang relatif mirip namun tak sama. Tidak heran hal ini mengingat kedua perusahaan bergerak dibidang yang sama yaitu pertambangan dan juga beralokasi di tanah air tentu permasalahan – permasalahan yang ditemukan juga cukup mirip. Namun kedua perusahaan memiliki penyelesaian atau cara dan strategi yang cukup berbeda dari segi pengalokasian sdm, pendapatan, hingga target pasar yang mereka lakukan juga memiliki perbedaan. Hal terpenting dalam penelitian ini kami ingin menekankan bahwa perusahaan sudah memperhatikan keberlangsungan alam sehingga mencetuskan ide – ide yang mengarah pada *Green Energy*, Tentu hal ini kami temukan setelah melakukan Analisis menggunakan Metode SWOT sesuai Ketentuan dan Peraturan yang berlaku.

Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan ialah perusahaan hendaknya selalu meningkatkan inovasi dan integritas perusahaan sehingga perusahaan mampu mencetak sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya dan mendorong kinerja perusahaan, adapun saran untuk pembaca. Penulis sadar masih banyak kurangnya sehingga penulis berharap kepada pembaca dapat menyampaikan masukan ke kami agar kedepannya kami dapat membuat karya – karya yang lebih baik dan bernilai akademis.

Ucapan Terima Kasih

Dengan terselesaikannya jurnal ini kami mengucapkan terimakasih kepada Allah SWT atas limpah karunianya sehingga kami bisa melaksanakan penelitian ini hingga selesai. Selanjutnya kepada Ibu Annie Mustika Putri selaku dosen pembimbing kami, atas arahan serta koreksinya dalam penyusunan jurnal ini dan juga kepada kedua orang tua kami yang senantiasa mendoakan kami dalam menuntut ilmu.

Daftar Pustaka

- Adpendi, A., Oktavia, M., & Marliantoni. (2020). Strategi Pengembangan Pitlake Bekas Tambang Batubara Sebagai Obyek Wisata Di Pt. Mbt Kabupaten Bungo Provinsi Jambi. *Mine Magazine*, 1(2).
- Afif, A., & Witjaksono, A. (n.d.). *Kajian Strategi Pengembangan Kawasan Industri Pertambangan di Kabupaten Tuban*. 1–14.
- Andries, F. reginald. (2007). Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Swot. *Skripsi*, 135.
- Ashadi, F. (2016). Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Pembelajaran Fisika Universitas Jember*, 4(5), 117820.
- Juwono, O. (2012). Analisis Manajemen Strategik Perusahaan Waralaba (Franchise) (Studi Kasus di Restoran Cepat Saji McDonald's). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 1(1), 1–21. <http://journal.budiluhur.ac.id/index.php/ema/article/view/278>
- Magister, M., Bisnis, A., Besar, G., Administrasi, M., Universitas, B., Mangkurat, L., Magister, D., Bisnis, A., & Lambung, U. (2020). 3 1). 2). 9(1).
- No Title□□□□□□. (n.d.).
- Octavina, O. (2016). FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. BUKIT ASAM Tbk DALAM RANGKA MENINGKATKAN PANGSA PASAR (MARKET SHARE). *Profit*, 10(02), 33–51. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2016.010.02.4>
- Rinny, & Saputra, R. S. (2016). Analisa Lindung Nilai (Hedging) terhadap Transaksi Pembelian Bahan Baku dalam Mata Uang Asing USD (Studi Kasus PT. TD Automotive Compressor Indonesia periode Oktober 2014 – Januari 2015). *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1(1), 77–91.
- Ruswana, R., Ma'arif, M. S., & Kirbrandoko, K. (2020). Kebijakan Strategis Pt. Aneka Tambang Tbk. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(3), 602–616. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.602>
- Sari, A. A., Annisa, N., & Hinggo, H. T. (2021). Analisis Manajemen Strategi Pengelolaan dan Pengembangan Ikan menjadi Kuliner dengan Harga Terjangkau. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5, 3387–3396. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1402>
- Siregar, Y., & Sunarti, S. (2017). ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN EKSPOR (Studi Pada Perusahaan Pt Kaltim Prima Coal). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 42(1), 36–45.
- Sulistiani, D. (2014). Analisis Swot Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis. *El-QUDWAH*, 0(0).
- Waruwu, A., Manullang, R. R., & Yudi Rafani. (2017). Analisis Swot Pt. United Tractors Tbk Pangkalpinang Dalam Menghadapi Lingkungan Pertambangan Bisnis Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*, 18(November), 48–56.
- مگردچیان, ا. (1369a). No Title126–111. □□ □□□□ □□□□ □□□ □ □□□□□.
- مگردچیان, ا. (1369b). No Title□□ □□□□ □□□□ □□□ □ □□□□□.