

Menavigasi Kompleksitas: Strategi Untuk Mencapai Target Produksi Overburden - Pembelajaran Dari PT.XYZ

Hendra^{1)*} Hendro Susanto²⁾

Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Komunikasi, Universitas Kalbis
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta 13210

¹⁾ Corresponding Email: hendrawijaya3232@gmail.com

²⁾ Email: hendro.susanto@kalbis.ac.id

Abstract: *This study examines the approaches employed to meet overburden production goals at PT XYZ, a coal mining contractor. This corporation is seeing difficulties in meeting its production goals at one of its operational sites. This study employs a qualitative methodology, utilizing observational techniques and conducting in-depth interviews with informants with specialized expertise and diverse backgrounds in the mining sector. This research adopts Fred David's conceptual framework as a strategic technique to reassess the company's strategy and attain its production objectives. This research investigates the intricacies of issues related to overload production using qualitative data gathering approaches like as observation and in-depth interviews. The opinions of the informants, who have diverse backgrounds in administrative positions and technical skills, offer unique insights into the intricate nature of the mining business. This research effectively utilized qualitative analytical methodologies to determine the crucial causes that led to the failure to meet overload production objectives. The findings of this study offer suggestions that may be applied by PT XYZ to restructure its approach, address operational inefficiencies, and eventually enhance its capacity to meet production objectives effectively.*

Kata kunci: Mining, business, strategy, Fred David.

Abstrak: Penelitian ini menyelidiki strategi pencapaian target produksi *overburden* pada kontraktor pertambangan batubara, PT XYZ. perusahaan ini menghadapi tantangan dalam mencapai target produksi *overburden* di salah satu lokasi operasionalnya. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif, menggunakan metode observasi dan wawancara mendalam dengan informan dengan kualifikasi khusus dan berbagai latar belakang di industri pertambangan. Pendekatan strategis dalam penelitian ini mengikuti kerangka konsep Fred David, dengan tujuan membantu mengukur ulang strategi perusahaan untuk mencapai target produksinya. Melalui metode pengumpulan data kualitatif, termasuk observasi dan wawancara mendalam, penelitian ini mengeksplorasi nuansa tantangan produksi *overburden*. Perspektif informan, mulai dari peran manajerial hingga keahlian teknis, memberikan wawasan berharga tentang kompleksitas industri pertambangan. Dengan menggunakan teknik analisis kualitatif, penelitian ini berhasil mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada ketidakcapaian target produksi *overburden*. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi yang diimplementasikan untuk PT XYZ untuk mengatur ulang strateginya, mengatasi ketidakefisienan operasional, dan pada akhirnya meningkatkan kemampuannya mencapai target produksi *overburden*.

Keywords: Pertambangan, Strategi, Bisnis, Fred David.

I. PENDAHULUAN

Industri pertambangan adalah salah satu sektor ekonomi yang memiliki peran vital dalam perekonomian global, khususnya dalam menyediakan bahan baku untuk kebutuhan energi dan industri. Dalam ranah pertambangan, pencapaian target produksi merupakan tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Namun, tidak jarang perusahaan menghadapi tantangan dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan, yang dapat berdampak negatif pada kinerja operasional dan keuangan mereka. Salah satu aspek yang sering menjadi

fokus perhatian dalam industri pertambangan adalah produksi *Overburden* (OB), yang merupakan lapisan tanah penutup yang harus dibuang untuk mencapai lapisan bawahnya yang mengandung bahan galian yang diinginkan. Dalam industri pertambangan, pencapaian target produksi merupakan hal yang vital bagi kelangsungan operasional sebuah perusahaan. Namun, seringkali tantangan-tantangan kompleks muncul yang mengakibatkan ketidakmampuan perusahaan mencapai target produksi

yang telah ditetapkan. Salah satu aspek yang sering menjadi fokus adalah analisis terhadap target produksi *Overburden* (OB), yang merupakan bagian integral dari proses penambangan batubara dan mineral.

Overburden mengacu pada material seperti batuan dan tanah yang terletak di atas deposit mineral atau lapisan batubara. Ini juga dapat menunjukkan tekanan yang diberikan pada batuan akibat berat batuan dan bumi di atasnya. Pergerakan dan keruntuhan lapisan penutup merupakan kekhawatiran besar dalam pertambangan dan dapat menimbulkan berbagai tantangan teknis. Telah dilakukan penelitian mengenai karakteristik pergerakan lapisan penutup pada pertambangan, meliputi tekanannya, hukum keruntuhan, dan teknologi pengendalian deformasi batuan disekitarnya (Agrawal, 2023), (Alosi Et Al, 2023), (Barad, 2018) dan (Chaffee, 1985). Kajian mengenai lapisan penutup sangat penting untuk memahami dampaknya terhadap operasi penambangan dan lingkungan.

Ketidaktercapaian target produksi *overburden* tidak hanya berdampak pada efisiensi dan produktivitas tambang itu sendiri, tetapi juga memiliki konsekuensi finansial yang signifikan. Hal ini dapat mengakibatkan peningkatan biaya operasional dan penurunan pendapatan, yang pada gilirannya dapat mengganggu stabilitas dan kinerja keseluruhan perusahaan pertambangan. Situasi di mana produksi aktual di tambang tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh manajemen menggambarkan ketidaktercapaian target produksi. Faktor-faktor yang mungkin menyebabkan ketidaktercapaian ini meliputi kerusakan peralatan, masalah operasional, perubahan lingkungan, dan fluktuasi dalam permintaan pasar. Oleh karena itu, penanganan efektif terhadap ketidaktercapaian target produksi menjadi krusial bagi keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan pertambangan.

Kata "strategi" sering dikaitkan dengan hal-hal seperti kemenangan, keberlanjutan, atau perjuangan. Artinya, berkaitan dengan seberapa baik suatu organisasi atau lembaga dapat mengatasi tekanan internal dan eksternal (Mukarom & Laksana, 2015). Selain itu ada beberapa definisi strategi menurut penelitian lainnya (Supriyono, 2000), (Pearce & Robinson, 2010), (Johnson

et al., 2023), (Wijayanti, 2008), dan (Chaffee, 1985), definisi strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pola atau rencana yang menggabungkan tujuan utama, kebijakan, dan rangkaian tindakan organisasi (Quinn, 1982).

Artikel ini bertujuan untuk menyelidiki dan menganalisis fenomena ketidakmampuan mencapai target produksi *Overburden* di sebuah perusahaan pertambangan yang beroperasi di lokasi yang tidak disebutkan namanya. Analisis yang mendalam akan dilakukan untuk memahami faktor-faktor penyebab di balik ketidakmampuan mencapai target, serta mengevaluasi dampaknya terhadap keseluruhan operasi perusahaan. .

Artikel ini bertujuan untuk menyelidiki dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan mencapai target produksi *Overburden* di sebuah perusahaan XYZ. Analisis yang mendalam akan dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab di balik ketidakmampuan mencapai target, serta mengevaluasi dampaknya terhadap keseluruhan operasi perusahaan. Dengan menggunakan metode analisis data yang komprehensif dan interdisipliner, artikel ini akan mengeksplorasi berbagai aspek terkait, serta strategi manajemen yang diterapkan oleh perusahaan. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian target produksi *Overburden*, serta merumuskan rekomendasi dan strategi yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja operasionalnya.

Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam literatur tentang manajemen pertambangan, khususnya dalam konteks analisis produktivitas *Overburden*. Informasi yang diperoleh dari analisis ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi perusahaan pertambangan dalam menghadapi

tantangan yang serupa, serta memberikan wawasan yang berharga bagi peneliti dan praktisi industri yang tertarik dalam bidang ini.

II. METODE PENELITIAN

Overburden, sebagai lapisan material yang menutupi deposit bahan galian, sangat dipengaruhi oleh berbagai variabel yang melibatkan kondisi geologis, teknologi, keberlanjutan, dan faktor sosial. Secara sederhana faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

Industri tambang, dengan dinamika kompleksnya, dipengaruhi oleh berbagai faktor internal yang dapat signifikan dalam pengelolaan dan penghilangan *overburden*. Faktor-faktor ini mencakup aspek-aspek seperti kebijakan perusahaan, strategi manajemen, teknologi operasional, kebijakan lingkungan, sistem manajemen dan pelaporan, strategi finansial, dan kapabilitas sumber daya manusia.

Fluktuasi harga komoditas seperti batu bara, logam, dan mineral lainnya dapat memengaruhi keputusan perusahaan tambang dalam hal penambangan dan pengelolaan *overburden*. Perubahan permintaan global dan penawaran dapat menciptakan tekanan ekonomi yang signifikan.

Perizinan dan izin tambang yang dikeluarkan oleh pemerintah dapat mempengaruhi akses perusahaan terhadap deposit dan menentukan batasan terkait dengan pengelolaan *overburden*.

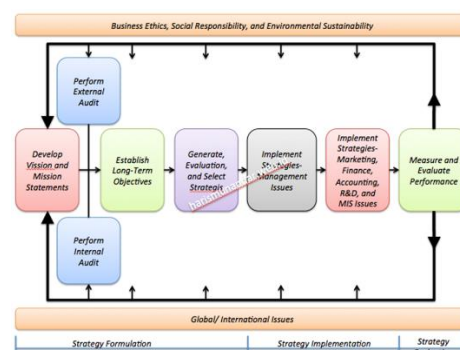
2. Faktor Eksternal

Industri tambang, sebagai bagian integral dari perekonomian global, tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh faktor eksternal yang kompleks. Faktor-faktor ini melibatkan dinamika pasar, peraturan pemerintah, tuntutan masyarakat, dan perubahan iklim. Dampak perubahan iklim, seperti peningkatan suhu global dan pola cuaca yang tidak stabil, dapat mempengaruhi operasional tambang dan cara *overburden* dikelola.

3. Kerangka Konsep Fred David

Kerangka Konsep Fred David adalah suatu kerangka konsep dalam analisis strategis yang dikembangkan oleh ahli manajemen Fred R. David. Kerangka konsep ini digunakan sebagai alat bantu untuk merancang,

mengevaluasi, dan mengelola strategi bisnis. Fred David menuliskan konsepnya dalam bukunya yang terkenal, "Strategic Management: Concepts and Cases (F. R. David, 2012).



Gambar 1 Kerangka Fred David
Sumber: David (2016)

Secara komprehensif disebut intelijen kompetitif, ini adalah proses, program, dan fungsi yang etis dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi tentang lingkungan eksternal (Nasri & Zarai, 2013). Informasi ini dapat digunakan untuk mengambil keputusan di tingkat mana pun, yang mengarah pada keunggulan kompetitif (Nasri & Zarai, 2013; Weiss, 2002). Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Intelijen kompetitif mengelola informasi lingkungan eksternal dan bersifat proaktif. Jadi, hal ini dapat digunakan untuk menilai lingkungan eksternal saat ini dan potensial, serta ancaman dan peluang (Bartes, 2015; Hagi & Tanascovici, 2013; Momeni et al., 2012; Nasri & Zarai, 2013; Weiss, 2002). Secara garis besar Kerangka Konsep Model Manajemen Fred David dibagi menjadi tiga bagian besar yaitu: Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan Evaluasi Strategi.

Analisis Lingkungan Eksternal: Analisis lingkungan eksternal melibatkan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor di luar organisasi yang dapat memengaruhi kinerjanya. Model PESTEL(Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum) digunakan untuk

mengevaluasi dampak dari faktor-faktor ini. Identifikasi ancaman dan peluang membantu organisasi merancang strategi yang responsif terhadap dinamika eksternal. Analisis Lingkungan Internal mengevaluasi sumber daya, kemampuan, dan kelemahan organisasi. Ini melibatkan pemahaman tentang kekuatan yang dapat dijadikan keunggulan kompetitif dan kelemahan yang perlu diatasi. Analisis internal sering menggunakan pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memahami posisi relatif organisasi.

Kerangka Konsep Fred David memberikan panduan yang holistik untuk manajemen strategis dengan menekankan pada pemahaman yang menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi (F. David & David, 2016). Ini membantu organisasi untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi mereka, sambil mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan jangka panjang (F. R. David, 2012).

4. Informan Penelitian

Kriteria informan dalam penelitian ini adalah: Perwakilan dari Manajemen Operation Department satu orang dengan kriteria mengetahui secara pasti seluk beluk operasional pertambangan di PT XYZ, dengan pengalaman kerja lebih dari 19 tahun di industri pertambangan. Pakar ahli di bidang alat berat dengan jabatan Section Head Plant Department satu orang dengan pengalaman kerja lebih dari 12 tahun di industri pertambangan. Pakar ahli di bidang supply chain management dengan jabatan Section Head Logistics Department satu orang dengan pengalaman kerja lebih dari 15 tahun di industri pertambangan. Pakar di bidang pertambangan dengan jabatan Kepala Teknik Tambang satu orang dari sudut pandang pemilik konsesi pertambangan dengan pengalaman kerja lebih dari 21 tahun di industri pertambangan. Pemilik perusahaan PT XYZ satu orang dengan pengalaman berusaha di industri pertambangan lebih dari 20 tahun.

5. Sumber Data

Data primer dapat dalam penelitian ini, dikumpulkan langsung stakeholder Perusahaan XYZ melalui metode wawancara mendalam. Peneliti membuat instrumen wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait pengalaman mereka dalam

pertambangan *overburden*. Dengan data ini, peneliti dapat melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap aspek-aspek terkait produktivitas yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

Salah satu sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan tahunan kinerja perusahaan. Laporan ini mungkin berisi informasi tentang kinerja perusahaan, dan banyak data relevan lainnya. Dengan menganalisis laporan tahunan Perusahaan XYZ, peneliti dapat memahami lebih dalam tentang praktek-praktek yang telah diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas *overburden*. Peneliti juga merujuk ke studi sebelumnya yang telah melakukan penelitian serupa atau terkait.

Dengan menggabungkan data primer, data sekunder, dan informasi dari studi sebelumnya, peneliti dapat membangun kerangka kerja yang kuat untuk analisis dan pemahaman lebih lanjut terkait produktivitas *overburden* di perusahaan XYZ. Data sekunder menjadi tambahan berharga yang mendukung pemahaman lebih lengkap tentang topik penelitian

6. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting data dalam suatu penelitian, sehingga kecermatan dan ketelitian sangat diperlukan untuk mendapatkan data yang baik dan valid. Observasi dapat didefinisikan sebagai metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolabornatnya mencatat informasi sebagai mana yang mereka saksikan selama penelitian (Syarif Hidayat, 2021). Observasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang realitas yang diamati. Dalam konteks penelitian ini, observasi di perusahaan XYZ memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih langsung tentang bagaimana produktivitas dipengaruhi oleh beberapa hal dalam praktik sehari-hari.

Wawancara adalah sebuah dialog atau tanya jawab yang dilakukan oleh pewawancara (interview) untuk memperoleh informasi dari terwawancara baik secara langsung maupun tidak langsung dengan sumber data (Mokhamad, 2021). Peneliti memanfaatkan metode wawancara mendalam untuk berinteraksi langsung dengan stakeholder dan memperoleh wawasan mendalam mengenai persepsi mereka terhadap produktivitas *overburden* dan tingkat kepuasan mereka.

7. Metode Validasi

Teknik penjamin keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu penelitian (Wijaya, 2023). Untuk mengukur derajat kepercayaan (*credibility*) dalam proses pengumpulan data penelitian, digunakan Triangulasi data yang membandingkan data dari metode yang sama dengan sumber yang berbeda dengan tujuan penjelasan banding (Mekarisce, 2020).

Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik. Dalam penelitian ini, penulis membandingkan data yang diperoleh dari sumber primer, dengan data yang diperoleh dari sumber sekunder. Dalam hal ini penulis membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan stakeholder.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran utilisasi alat merupakan hal krusial dalam pemahaman terhadap kinerja operasional. Informan menguraikan bahwa pengukuran ini melibatkan faktor-faktor seperti jenis material *overburden*, jarak tempuh unit loader, dan circle time. Selain itu, penggunaan metode seperti pembuatan area parkir terpusat, radio komunikasi, GPS monitoring, dan equipment monitoring menjadi praktik efektif dalam meningkatkan utilisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi utilisasi alat mencakup kondisi lapangan, cuaca, dan kecukupan alat pendukung. Informan memberikan pandangan tentang bagaimana hujan tinggi, kondisi slipery yang panjang, dan ketersediaan alat support dapat memengaruhi utilisasi. Solusi yang diusulkan termasuk identifikasi masalah, monitoring ketat terhadap waktu istirahat, dan pengaturan kembali fleet.

Terdapat perbedaan pandangan antar informan terkait dengan dampak utilisasi terhadap produktivitas. Meskipun banyak yang setuju bahwa utilisasi berdampak signifikan terhadap produktivitas, beberapa informan menganggap bahwa utilisasi dan produktivitas adalah dua hal yang berbeda dan keduanya merupakan faktor utama dalam pencapaian produksi. Masalah-masalah yang sering dihadapi dalam mencapai utilisasi optimal melibatkan aspek man power. Persaingan untuk mendapatkan operator yang berkualitas, shift change yang lama, dan kebutuhan akan man power yang memadai menjadi tantangan utama. Langkah-langkah seperti monitoring ketat, re-setting fleet, dan program pelatihan menjadi solusi yang diusulkan untuk mengatasi masalah ini.

Tabel 1 Hasil Perhitungan Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)

No	Faktor – faktor Strategi Internal	Score
KEKUATAN		
1	Sumber Daya Alam yang Melimpah	0,8
2	Teknologi Pertambangan Modern	0,2
3	Komitmen pada Keberlanjutan	0,045
4	Sistem Akuntansi Terintegrasi	0,1
5	Ketepatan dalam Pelaporan Keuangan	0,1
6	Manajemen Biaya yang Efektif	0,15
7	Kuantitas Unit yang dimiliki Perusahaan	0,8
8	Ketersediaan Alat di lokasi	0,8
KELEMAHAN		
1	Proses ekstraksi dan penanganan <i>overburden</i>	0,6
2	Ketergantungan pada Harga Komoditas	0,3
3	Tantangan Teknologi	0,1
4	Kompleksitas Akuntansi Pertambangan	0,15
5	Ketergantungan pada Harga Komoditas	0,1
6	Keterbatasan Sumber Daya Manusia	0,15
7	Utilisasi Alat yang rendah	0,8
8	Produktivitas Alat	0,3
TOTAL		5,9

Sumber: Olahan Peneliti, 2024.

Untuk mengetahui posisi setiap bagian pada perusahaan, dilakukan analisis SWOT terhadap semua bagian yang

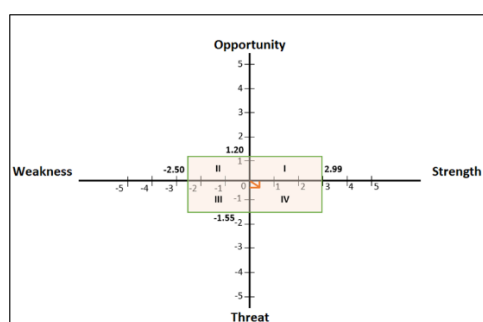
terkait dengan operasional, analisis SWOT ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan para stakeholder dan rangkuman analisis ini kembali didiskusikan kepada panelis yang terdiri dari para stakeholder PT XYZ dengan kepala bagian setiap departemen yang terkait.

Tabel 2 Hasil Perhitungan *External Factor Analysis Strategy (EFAS)*

No	Faktor – faktor Strategi Internal	Score
PELUANG		
1	Inovasi Produk dan Layanan	0,1
2	Ekspansi ke pasar global	0,4
3	Kemitraan Strategis	0,15
4	Pemanfaatan teknologi dan otomatisasi	0,15
5	Kemitraan dengan Jasa Keuangan	0,4
ANCAMAN		
1	Perubahan Regulasi	0,6
2	Volatilitas Harga Komoditas	0,1
3	Tantangan Sosial	0,6
4	Resiko Kehilangan Data	0,1
5	Pertumbuhan Ekonomi yang Lambat	0,15
TOTAL		2,75

Sumber: Olahan Peneliti, 2024.

Tabel di atas menunjukkan hasil faktor internal (5,9) jauh lebih besar dari pada faktor eksternal (2,75), keadaan ini menunjukkan perlunya pengembangan pada tingkat internal untuk perbaikan operasional PT XYZ. Berdasarkan total skor diatas, maka penentuan posisi perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2 Kuadran Posisi Perusahaan

Sumber: Olahan Peneliti, 2024.

Setelah mendapatkan IFAS maupun EFAS, Peneliti kemudian mencoba memetakan Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) dari PT XYZ. SFAS adalah alat yang digunakan untuk merangkum dan menyajikan faktor-faktor strategis kunci yang ditemukan dalam Internal Factor Analysis Strategy

(IFAS) dan External Factor Analysis Strategy (EFAS). Dalam menentukan SFAS, Peneliti berkolaborasi dengan informan-informan dalam menentukan factor-faktor kunci untuk keberhasilan maupun tantangan perusahaan.

No	Faktor SFAS	Bobot	Rating	Skor	Keterangan Durasi Kebijakan
1	Ketersediaan alat di lokasi (S)	0.2	3	0.9	Jangka Menengah
2	Utilisasi alat yang rendah (W)	0.2	3	0.9	Jangka Panjang
3	Pemanfaatan teknologi dan otomatisasi (O)	0.15	2	0.3	Jangka Panjang
4	Resiko kehilangan data (T)	0.15	2	0.3	Jangka Panjang
5	Perubahan Regulasi (T)	0.15	4	0.6	Jangka Panjang
6	Tantangan Sosial (T)	0.15	3	0.45	Jangka Panjang
Total		1.00		3.45	

Gambar 3 Faktor Kunci SFAS

Sumber: Olahan Peneliti, 2024.

Pertemuan titik singgung IFAS dan EFAS berada pada kuadran IV, meskipun menghadapi ancaman, perusahaan memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka Panjang berupa Stability Strategy (strategi kestabilan).

Dari analisis data internal perusahaan berupa banyaknya entitas yang dihasilkan oleh setiap lokasi pertambangan, diperoleh 4 faktor yang potensial untuk dikaji lebih lanjut, factor-faktor tersebut adalah: 1) Quantity Unit, (2) Ketersediaan Alat, (3) Utilisasi Alat, dan (4) Produktivitas Alat. Faktor-faktor ini kemudian dikonfirmasi melalui wawancara mendalam terhadap responden.

No	Faktor	Informan -1	Informan -2	Informan -3	Informan -4	Informan -5
1	Quantity Unit	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju
2	Ketersediaan Alat	Setuju	Setuju dengan catatan	Setuju	Setuju	Setuju
3	Utilisasi Alat	Setuju	Setuju dengan catatan	Setuju	Setuju	Setuju
4	Produktivitas Alat	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju

Gambar 4 Tanggapan Informan

Sumber: Olahan Peneliti, 2024.

Peneliti juga melakukan konfirmasi hasil analisis SWOT yang dilakukan,

berikut adalah hasil konfirmasi analisis SWOT terhadap Informan.

No	Hasil	Inf-1	Inf-2	Inf-3	Inf-4	Inf-5
1	S1	SS	SS	SS	SS	SS
2	S2	SS	SS	SS	S	TS
3	S3	STS	TS	S	TS	TS
4	S4	TS	S	TS	TS	TS
5	S5	TS	TS	TS	S	S
6	S6	TS	S	S	TS	TS
7	S7	SS	SS	SS	SS	SS
8	S8	SS	SS	SS	SS	SS
9	W1	S	TS	S	S	S
10	W2	TS	S	TS	TS	S
11	W3	S	S	TS	TS	TS
12	W4	S	TS	TS	TS	TS
13	W5	TS	TS	TS	TS	TS
14	W6	TS	S	S	S	S
15	W7	SS	SS	SS	SS	SS
16	W8	SS	SS	SS	SS	SS
17	O1	S	TS	TS	TS	TS
18	O2	TS	S	TS	TS	S
19	O3	TS	SS	S	S	SS
20	O4	S	TS	TS	TS	TS
21	O5	TS	S	TS	TS	TS
22	T1	TS	TS	TS	TS	TS
23	T2	TS	S	TS	TS	SS
24	T3	S	S	TS	TS	TS
25	T4	S	TS	TS	TS	TS
26	T5	TS	TS	TS	TS	TS

Keterangan:
SS : Sangat Setuju
S : Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

Gambar 4 Tanggapan Informan Terhadap Hasil SWOT
Sumber: Olahan Peneliti, 2024.

Dengan hasil tanggapan Informan terhadap SWOT seperti pada Tabel di atas, maka didapati bahwa karena adanya perbedaan pandangan dan pengalaman yang berbeda dalam memetakan analisa SWOT juga tidak dapat dihindari dalam suatu penelitian, antara lain karena faktor latar belakang, peran pekerjaan, atau bahkan memang pemahaman yang berbeda akan suatu situasi.

Informan juga sangat memungkinkan tidak sepakat dengan beberapa poin SWOT karena adanya perbedaan antara teori atau kerangka konseptual yang digunakan dalam analisis dan realitas praktik yang mereka alami. Ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pemahaman akademis dan implementasi di lapangan.

Namun secara keseluruhan, dari informan-informan yang terlibat dalam penelitian ini, semua sepakat bahwa keempat variabel

Analisa pembentuk ketidaktercapaian produksi sangat berpengaruh dalam pencapaian produksi *overburden* di suatu perusahaan pertambangan.

Berdasarkan dari rangkaian implementasi strategi di atas, mulai dari pelaksanaan wawancara mendalam dengan informan terkualifikasi, analisa faktor internal dan eksternal dengan tools SWOT, menghitung IFAS dan EFAS strategy, dan kemudian melakukan konfirmasi atau permintaan tanggapan ulang terhadap informan atas hasil SWOT.

berikut ini adalah beberapa saran strategis yang kami usulkan sebagai dasar pertimbangan PT. XYZ dari hasil penelitian ini:

1. Meningkatkan komunikasi dan keterlibatan stakeholder
 - Peneliti menyarankan perlu kajian analisis lebih mendalam untuk memahami perbedaan perspektif antara owner perusahaan, karyawan dan pelanggan (customer) usaha pertambangan. Perlu diidentifikasi lebih lanjut area-area dimana terjadi perbedaan persepsi (gap perception) dan usahakan untuk mendapatkan titik temu atau pemahaman bersama. Bisa dengan sesi diskusi dan konsultasi bersama secara regular untuk membangun pemahaman bersama ini, meredakan ketidaksepahaman.
 - Rencanakan dan implementasikan program keterlibatan stakeholder yang dapat membawa owner, karyawan dan customer ke dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, mereka dapat merasa lebih terlibat dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan perusahaan.
2. Mengembangkan pengukuran produksi yang lebih akurat dan real time
 - Lakukan kembali audit dan assessment atas Indikator Kinerja atau lazim disebut Key Performance Indicator (KPI). Pastikan bahwa setiap indikator

memberikan gambaran yang akurat tentang ketercapaian produksi. Bisa menggunakan tools Balance Score Card (BSC) contohnya.

- Identifikasi dan kembangkan kriteria tambahan yang lebih dapat memberikan gambaran yang akurat dan lengkap. Buat standar parameter turunan atas 4 (empat) pilar indikator pencapaian produksi; quantity unit, ketersediaan alat, utilisasi alat dan produktivitas. Contohnya pada parameter quantity unit:
 - a. Parameter kunci time frame kedatangan unit yang berisi schedule project dimulai
 - b. Dokumen permintaan atau kontrak disubmit kontrak kerjasama jangka panjang dengan penyedia unit alat berat (dealers)
 - c. Skema pembayaran awal
 - d. Waktu pengiriman unit dan shipping instruction
 - e. Dokumen bukti penerimaan unit alat berat
 - f. Sampai pada unit terkonfirmasi sebagai efektif digunakan sebagai dasar penetapan quantity unit di lokasi kerja.
- 3. Implementasikan Sistem Informasi Terintegrasi
 - Pertimbangkan untuk Mengimplementasikan *Fleet Management System (FMS)* yang dapat memberikan visibilitas dan control yang lebih baik terhadap operasional kendaraan dan peralatan.
 - Manfaatkan teknologi informasi untuk membangun system informasi terintegrasi yang mencakup seluruh rantai pencapaian produksi *overburden*. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi, visibilitas dan pemantauan operasional lebih cepat, kemudahan dalam menganalisa, dan pengambilan keputusan strategis.
- 4. Membuat Strategi Fleksibel dan Tim Khusus Pemantauan Regulasi
 - Perlu dibentuk tim khusus untuk pemantauan dan Analisa perubahan regulasi yang potensial. Perusahaan juga perlu memperkuat hubungan dengan regulator dan asosiasi industry untuk mendapatkan informasi dan pengaruh yang lebih besar dalam proses pembuatan kebijakan. Namun hal ini wajib disikapi perusahaan juga dengan membuat strategi fleksibel yang memungkinkan adaptasi cepat termasuk didalamnya untuk strategi diversifikasi bisnis jika dibutuhkan.

5. Tantangan Sosial = ESG Compliance

- Menjawab tantangan social dengan membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat melalui CSR (Corporate Social Responsibility) berbasis ESG (Environmental, Social and Governance). Perusahaan wajib melakukan pendekatan berkelanjutan dan transparan dalam menjalankan operasi untuk mengurangi dampak negatif terhadap komunitas local.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan penelitian eksploratif yang dilakukan peneliti serta analisis terhadap data penelitian yang diperoleh, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

Metode wawancara mendalam dengan responden memberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya utilisasi alat dalam konteks produktivitas pertambangan *overburden*. Ditemukan bahwa utilisasi alat memiliki peran krusial dalam mencapai hasil yang optimal, dan adanya perbedaan pandangan menunjukkan kompleksitas manajemen utilisasi.

Pentingnya utilisasi alat sebagai faktor utama dalam produktivitas pertambangan *overburden* ditekankan oleh responden. Meskipun adanya tantangan dan perbedaan pandangan, namun pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi utilisasi diidentifikasi sebagai kunci untuk meningkatkan efisiensi dan mengatasi masalah. Informan secara konsisten menegaskan bahwa pemahaman mendalam tentang utilisasi alat adalah kunci untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal. Kesadaran akan kompleksitas manajemen utilisasi, bersama dengan tindakan proaktif untuk mengatasi tantangan, memberikan gambaran yang kuat tentang bagaimana utilisasi alat dapat menjadi pendorong utama keberhasilan dalam pertambangan *overburden*.

PT.XYZ memiliki kekuatan internal yang memadai untuk menghadapi ancaman di lingkungan eksternal,

sesuai dengan Analisis SFAS yang dipetakan. Optimalisasi quantity unit menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas pertambangan *overburden*.

Ketersediaan peralatan dan utilisasi alat merupakan factor krusial dalam produktivitas pertambangan *overburden*. Manajemen efisien dan adaptabilitas terhadap perubahan kondisi eksternal menjadi penting dalam industry pertambangan batubara.

DAFTAR RUJUKAN

- Agrawal, R., Wankhede, V. A., Kumar, A., & Luthra, S. (2023). A systematic and network-based analysis of data-driven quality management in supply chains and proposed future research directions. *The TQM Journal*, 35(1), 73-101. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-12-2020-0285/full/html>
- Alosi, A., Annunziata, E., Rizzi, F., & Frey, M. (2023). Conceptualising active management of paradoxical tensions in corporate sustainability: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3529-3549. <https://doi.org/10.1002/bse.3314>.
- Barad, M. (2018). Definitions of Strategies. In *Strategies and Techniques for Quality and Flexibility* (pp. 3-4). https://doi.org/10.1007/978-3-319-68400-0_1
- Bartes, F. (2015). The Objectives of Competitive Intelligence as a Part of Corporate Development Strategy. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1243-1250. <https://doi.org/10.11118/actaun201462061243>
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98. <https://doi.org/10.2307/258215>
- Ching, N. T., Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Maroufkhani, P., & Asadi, S. (2022). Industry 4.0 applications for sustainable manufacturing: A systematic literature review and a roadmap to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 334, 130133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130133>
- David, F., & David, F. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pearson.
- David, F. R. (2012). *Strategic management*. Prentice Hall.
- Fernandes, A. T., Pereira, L. F., Dias, A., & Gupta, V. (2023). Strategic Problem-Solving: A State of the Art. *IEEE Engineering Management Review*. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10146435>
- Furrer, O. (2016). *Corporate Level Strategy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315855578>
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (2020). *Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company*. J Willey.
- Gotsch, M. L., & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: review and future directions. *Management Review Quarterly*, 1-34. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-021-00239-4>.
- Hagiu, A., & Tanascovici, M. (2013). Competitive Intelligence in The Knowledge-Based Organisation. *Network Intelligence Studies*, 44-53. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166738677>.
- Johnson, G., Scholes, K., Balogun, J., & Hailey, V. H. (2023). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Koagouw, G. G., Nurjanah, S., & Tannady, H. (2022). How Perception of Quality and Brand Awareness Influence Brand Equity in Motorcycle Manufacture in Indonesia with Brand Image as Intervening Variable. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 4119-4127. <http://journalppw.com>.
- Kemas Moh. Ade Isnaeni, Achmad Fauzan Arrahman, & Isdaryanto Iskandar. (2022). The influence of mechanical and physical availability values on the production achievement rate of loader and hauler units in *overburden* removal activity of PT Langgeng Daya Agrindo. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(3), 815-828. <https://doi.org/10.53625/jcijurnalcakrawaililmiah.v2i3.4019>.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>.
- Momeni, S., Barak, M., Kazemi, R., Abolghasemi, A., Babaei, M., & Ezati, F. (2012). Study of the Effectiveness of Social Skills Training on Social and Emotional Competence among Students with Mathematics Learning Disorder. *Creative Education*, 03(08), 1307-1310. <https://doi.org/10.4236/ce.2012.38191>.
- Mukarom, Z., & Laksana, M. W. (2015). *Manajemen public relation: panduan efektif pengelolaan hubungan masyarakat* (B. A. Saebeni, Ed.). Pustaka Setia.

- Nasri, W., & Zarai, M. (2013). Key Success Factors for Developing Competitive Intelligence in Organisation. *American Journal of Business and Management*, 2(3).
<https://doi.org/10.11634/216796061302397>.
- Pearce, K., & Robinson, R. (2010). *Strategic Management*. Mc Graw Hill.
- Pertiwi, A. A. O., Toha, M. T., & Purbasari, D. (2022). Evaluasi Kinerja Excavator Dan Dump Truck Pengupasan *Overburden* Di PT BPAC, Sumatera Selatan. *Jurnal Pertambangan*, 6(2), 44-51. <https://doi.org/10.36706/jp.v6i2.1070>.
- Prasmoro, A. V., & Hasibuan, S. (2018). Optimasi Kemampuan Produksi Alat Berat Dalam Rangka Produktifitas Dan Keberlanjutan Bisnis Pertambangan Batubara: Studi Kasus Area Pertambangan Kalimantan Timur. *Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 10(1), 1-16.
- Oemiati Nurnilam, Revisdah, Rahmawati (2020). Analisa Produktivitas Alat Gali Muat dan Alat Angkut pada Pengupasan Lapisan Tanah Penutup (*Overburden*). *Jurnal Penelitian dan Kajian Teknik Sipil*, Volume 6, No 2. <https://doi.org/10.32502/jbearing.2842202063>.
- Quinn, J. B. (1982). Strategies for change: logical incrementalism. Richard D Irwin, INC.
- Rahman, A. (2016). Kajian Teknis Produksi Alat Gali Muat Dan Alat Angkut Untuk Memenuhi Target Produksi Pengupasan *Overburden* Penambangan Batubara Pt. Baturona Adimulya Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan (Doctoral dissertation, UPN" VETERAN" YOGYAKARTA).
<http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/4047>.
- Rahmanullah, E. S., & Nurjanah, S. (2018). Influence of product quality, price and supporting infrasturcture to perceived value and interest in buying of electric motorcycle. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 215, p. 02006). EDP Sciences.
<https://doi.org/10.1051/mateconf/201821502006>.
- Rija, S., & Anaperta, Y. M. (2020). Optimalisasi Peralatan Tambang dengan Metoda Overall Equipment Effectiveness (OEE) untuk Memenuhi Target Produksi Pengupasan Overbuden Bulan Agustus 2019 di Pit 1 Utara Bangko Barat PT. Satria Bahana Sarana Tanjung Enim Sumatera Selatan. *Bina Tambang*, 5(3), 102-110.
<https://doi.org/10.24036/bt.v5i3.108731>.
- Shujahat, M., Rahim, S., Javed, S., Malik, M., Ramayah, T., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47, 55–93.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035>.
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Stefano, G., Denicol, J., Broyd, T., & Davies, A. (2023). What are the strategies to manage megaproject supply chains? A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 41(3), 102457.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102457>.
- Supriyono, B. A. (2000). *Manajemen strategi dan kebijaksanaan bis*.
- Utami, C. W., Ryadi, A., Susanto, H., & Koesworo, Y. (2014). The Relevance, Efficiency and Effectiveness of Business Ethics Empowerment through Supply Chain Development and Merchandising Management in Improving Family Welfare in Traditional Retails in Gresik District, Indonesia.
<http://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/1027>.
- Utami, C. W., Sumaji, Y. M. P., Susanto, H., Septina, F., & Pratama, I. (2019). Effect of supply chain management practices on financial and economic sustainable performance of Indonesian SMEs.
<http://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/2112>.
- Utami, C. W., Susanto, H., Septina, F., Sumaji, Y. M. P., & Razak, M. N. (2021). Building canvas strategy for integrated tourism area and benchmark: blue ocean strategy approach.
<http://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/4729>.
- Utami, C. W., Susanto, H. (2019). Opportunity dan Growth Orientation sebagai Variabel Dominan Perilaku Entrepreneurial Marketing (Sebuah Tinjauan dari Skala Perusahaan).
<http://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/2110>.
- Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, 19(2), 39–47.
<https://doi.org/10.1177/026638202321036222>.
- Wicaksono, S. A., & Linarti, U. (2021). Pengukuran Efektivitas Kinerja Excavator pada Pengupasan *Overburden* (OB) Menggunakan Metode Overall Equipment Effectiveness (OEE): Studi Kasus di Pit 7 PT XYZ Kintap, Kalimantan Selatan. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 10(2), 173-182.
<https://doi.org/10.26593/jrsi.v10i2.4539.173-182>.
- Wijayanti, I. D. S. (2008). *Menejemen*. Mitra Cendekia.
- Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy*. Springer Singapore.
<https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>.