

TESIS

**ANALISA PROSES BISNIS UNTUK MENENTUKAN
STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA**

(Studi di PT Antam Tbk Tahun 2019-2021)

***BUSINESS PROCESS ANALYSIS TO DETERMINE THE
STRATEGY FOR INCREASING WORK PRODUCTIVITY***

(Study at PT Antam Tbk 2019–2021)

RUSNAWATI THAMRIN

A012212051



PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

TESIS

**ANALISA PROSES BISNIS UNTUK MENENTUKAN
STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA**

(Studi di PT Antam Tbk Tahun 2019-2021)

***BUSINESS PROCESS ANALYSIS TO DETERMINE THE
STRATEGY FOR INCREASING WORK PRODUCTIVITY***

(Study at PT Antam Tbk 2019–2021)

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

RUSNAWATI THAMRIN

A012212051



Kepada

PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISA PROSES BISNIS UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA (STUDI DI PT ANTAM TBK TAHUN 2019 - 2021)

Disusun dan diajukan oleh

RUSNAWATI THAMRIN
A012212051

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian Studi
Program Magister **Manajemen**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin
pada tanggal **18 Agustus 2023**

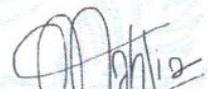
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Prof. Dr. Muh. Asdar, SE., M.Si., CWM
NIP. 19611031 198910 1 001


Prof. Dr. H. Mahlia Muis, SE., M.Si.
NIP: 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi Magister
Magister Manajemen,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Rusnawati Thamrin

NIM : A012212051

Jurusan/Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

Analisa Proses Bisnis untuk menentukan strategi produktivitas kerja (Studi di PT Antam Tbk Tahun 2019-2021).

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,



Rusnawati Thamrin

PRAKATA

Dengan memanjatkan puji Syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Analisa Proses Bisnis untuk menentukan strategi produktivitas kerja (Studi di PT Antam Tbk tahun 2019 - 2021”** sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan Pendidikan dan mencapai gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulisan tesis ini dibantu dan didukung oleh banyak pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang membantu. Terima kasih juga penulis haturkan kepada Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si., CWM , dan Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing dengan kesediaannya meluangkan waktu memberikan arahan dan bimbingan demi kesempurnaan serta selesainya tesis ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Dian A. S Parawansa, SE., M.Si., Ph.D, Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA dan Ibu Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D

selaku Penguji yang telah memberikan saran dan kritik membangun demi kesempurnaan tesis ini.

4. Seluruh staff pengajar dan karyawan di Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh Manajemen PT Antam Tbk, Ibu Yuliana selaku VP ICT, Bapak Yayan Rukmayana selaku Manager ICT Operation dan rekan-rekan kerja di ICT serta seluruh satuan kerja di PT Antam Tbk yang telah banyak membantu memberi dukungan, masukan data dan informasi untuk menyelesaikan penelitian tesis ini hingga selesai.
6. Ibunda, Suami dan Ananda tercinta yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan hingga tesis ini selesai.
7. Teman-teman angkatan 2021 khususnya kelas B1 dan kelas Konsentrasi Strategi yang telah memberikan banyak dukungan, semangat dan informasi agar dapat menyelesaikan kuliah di Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Adapun penulis menyadari bahwa tugas akhir ini jauh dari kata sempurna, apabila terdapat kesalahan dalam tesis ini, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan mengharap segala kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dalam dunia Pendidikan dan pembaca.

Makassar, Juni 2023

Penulis

ABSTRAK

RUSNAWATI THAMRIN. *Analisa Proses Bisnis untuk Menentukan Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja: Studi di PT Antam Tbk Tahun 2019 -2021* (dibimbing oleh Muh Asdar dan Mahlia Muis).

Penelitian ini bertujuan mengetahui hasil analisis SWOT terhadap proses bisnis Antam menyusun strategi untuk optimalisasi proses bisnis menjadi lebih baik agar meningkatkan produktivitas tenaga kerja di PT Antam. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Analisis data menggunakan SWOT dan pengolahan data dengan mengidentifikasi data internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan data eksternal berupa peluang dan ancaman Antam terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) hasil analisis SWOT, yakni analisis terhadap faktor internal-eksternal matrik untuk PT Antam Tbk. dalam meningkatkan produktivitas kerja berada pada Sel II dan Sel IV. Artinya, hal ini menggambarkan bahwa PT Antam berada pada kondisi menengah/rata-rata karena hasil penilaian pada komponen eksternal menghasilkan total skor 2,623 dan penilaian komponen internal menghasilkan total skor 2,81. Dengan demikian, PT Antam dalam meningkatkan produktivitas kerja sudah berada pada tahap stabil. Hal ini terjadi karena PT Antam Tbk. sudah mampu melakukan kolaborasi dengan perusahaan pertambangan lainnya untuk mengembangkan dan melakukan optimalisasi bisnis dan sumber daya melalui konsep kerja sama (*joint venture*); (2) Strategi PT Antam Tbk. dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu meningkatkan *sharing knowledge* tenaga kerja, *training* penggunaan teknologi yang tepat dan terkini serta meningkatkan inovasi dan *improvement* di setiap unit bisnis PT Antam.

Kata kunci: produktivitas, strategi bisnis, analisis SWOT



ABSTRACT

RUSNAWATI THAMRIN. *Business Process Analysis to Determine Strategies for Work Productivity Improvement: A Study on PT ANTAM Tbk 2019-2021* (supervised by H. Muh. Asdar and Hj. Mahlia Muis).

The research aims to: investigate the results of the SWOT analysis of ANTAM's business processes, develop the strategy to optimize the business processes to be better in order to improve the labour productivity in PT. ANTAM. The research used the qualitative descriptive method. Data were analysed using SWOT. The data were processed by identifying the internal data in the forms of the strengths and weaknesses, while the external data in the forms of the opportunities and threats to work productivity. The research results indicate that: 1) the results of the SWOT analysis namely the analysis of the internal-external factors matrix for PT ANTAM Tbk in increasing work productivity are in cell II and cell IV depicting that PT. ANTAM is in the medium/average condition because the result of the assessment on the external component produces a total score of 2.623 and the internal component assessment produces a total score of 2.81. Thus, PT. ANTAM in increasing the work productivity is already in the stable stage. This is because ANTAM has been able to collaborate with other mining companies to develop and optimize the business and resources through the joint venture concept. 2) PT ANTAM Tbk strategy in increasing employees' work productivity is to increase the workforce knowledge sharing, training on the use of appropriate and up-to-date technology as well as increasing the innovation and improvement in each of PT. ANTAM' business units.

Key words: productivity, business strategy, SWOT analysis



DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Kegunaan Penelitian	10
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
BAB II STUDI LITERATUR.....	12
2.3. <i>SWOT Analysis</i>	25
2.4. Penelitian Terdahulu	32
2.5. Kerangka Konseptual	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1. Rancangan Penelitian.....	40
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	42
3.3. Jenis dan Sumber Data	42
3.4. Metode Pengumpulan Data	42
3.5. Teknik Analisa Data	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1. Deskripsi PT Antam Tbk.....	53
BAB V PENUTUP.....	91
5.1. Kesimpulan	91
5.2. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Komposisi Penjualan PT Antam Tbk.....	4
Gambar 1.2 Indeks Produktivitas Tenaga Kerja	6
Gambar 1.3 Indeks Produktivitas Material	7
Gambar 1.4 Indeks Produktivitas Modal ANTAM.....	7
Gambar 1.5 Indeks Produktivitas Bahan Bakar	8
Gambar 1.6 EBITDA ANTAM.....	8
Gambar 2.1 Ilustrasi Strategi Perusahaan dihubungkan dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungannya. ((Lynch, 2006).	14
Gambar 2.2 Productivity Cycle (Sumant, 1985).....	20
Gambar 2.3 Proses Transformasi dan Produktivitas (Tangen, 2005)	21
Gambar 2.4 Triple P Model (Tangen, 2005).....	23
Gambar 2.5 Analisis SWOT Sebuah Perusahaan	29
Gambar 2.6 Diagram Matrik SWOT (Rangkuti, 2006)	31
Gambar 2.7 Kerangka Penelitian	38
Gambar 3.1 Proses Manajemen Strategis (Gurel, 2017).....	45
Gambar 3.2 Diagram SWOT (Sumber Rangkuti, 2006).....	50
Gambar 4.1 Bagan Implementasi Nilai – Nilai ANTAM	56
Gambar 4.2 Core Values BUMN	57
Gambar 4.3 Keselarasan Nilai AKHLAK, MIND ID dan ANTAM	58
Gambar 4.4 Logo Korporasi ANTAM.....	58
Gambar 4.5 Struktur Organisasi ANTAM	59
Gambar 4.6 Data indeks perhitungan produktivitas berdasarkan revenue.....	61
Gambar 4.7 Cadangan dan Sumber Daya Mineral Bijih Nikel ANTAM	63
Gambar 4.8 Urutan <i>Smelter</i> Produk Nikel di Dunia	64
Gambar 4. 9 Produsen Emas di Indonesia	64
Gambar 4.10 Urutan Produsen Bauksit secara Global tahun 2022	65
Gambar 4.11 Cadangan dan Sumberdaya Mineral ANTAM tahun 2022	66
Gambar 4.12 Global Bauxite Mine and Cost Curve, 2023	66
Gambar 4.13 Peta Kekuatan Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan	68
Gambar 4.14 Jumlah Kecelakaan Kerja.....	69
Gambar 4.15 Strategi PT Antam dalam Meningkatkan Produktivitas Menggunakan Matrik IFAS, EFAS	76
Gambar 4.16 Matrix IFAS, EFAS PT Antam Tbk.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Produksi dan Kinerja Keuangan ANTAM.....	4
Tabel 1.2 Indeks Produktivitas ANTAM (AR www.antam.com)	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3. 1 Faktor Internal dan Eksternal	46
Tabel 3. 2 Faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman	47
Tabel 3. 3 Faktor strategi internal	49
Tabel 3. 4 Faktor strategi eksternal	49
Tabel 3. 5 Model Strategi Corporate.....	50
Tabel 4. 1 Produktivitas per pegawai berdasarkan volume produksi.....	60
Tabel 4. 2 Pegawai Tetap berdasarkan penempatan pada tahun 2019 - 2021.....	61
Tabel 4. 3 Identifikasi Lingkungan Internal (Internal Factors Analysis Summary / IFAS).....	70
Tabel 4. 4 Identifikasi Lingkungan Eksternal (External Factors Analysis Summary / EFAS)	73
Tabel 4. 5 Strategi PT Antam Tbk untuk meningkatkan Produktivitas Kerja	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada Desember 2017, *Holding* BUMN Industri Pertambangan (MIND ID) dibentuk dengan PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum) sebagai Induk perusahaan pertambangan BUMN yang beranggotakan PT Aneka Tambang (Antam) Tbk, PT Bukit Asam (PTBA) Tbk dan PT Timah Tbk. MIND ID memiliki saham dari masing – masing BUMN Pertambangan terdiri atas PT Antam Tbk sebesar 65%, PT Bukit Asam Tbk sebesar 65,02%, PT Timah Tbk sebesar 65% serta saham atas PT Freeport Indonesia sebesar 5,62% ke PT Inalum sebagai penambahan penyertaan modal negara terhadap modal perusahaan perseroan. Pembentukan *Holding* BUMN Industri Pertambangan ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas usaha dan pendanaan, pengelolaan sumber daya alam mineral dan batubara, peningkatan nilai tambah melalui hilirisasi dan meningkatkan kandungan lokal, serta efisiensi biaya dari sinergi yang dilakukan.

Pada Desember 2022, dengan persetujuan pemerintah, Inalum *split off* dengan MIND ID sesuai PP Nomor 45 Tahun 2022 dan akan menjadi bagian dari MIND ID seperti halnya PTBA, ANTM, TINS. Kemudian sesuai PP Nomor 46 Tahun 2022 menyatakan pengurangan penyertaan modal negara kepada INALUM dan dialihkan ke MIND ID, yang terdiri dari PT Antam Tbk sebesar 65%, PT Bukit Asam Tbk sebesar 65,02%, PT Timah Tbk sebesar 65% serta saham atas PT Freeport Indonesia sebesar 5,62%. Hal tersebut membuat MIND ID selaku strategi *Holding Company* .

Pembentukan MIND ID merupakan salah satu langkah strategis untuk menjawab tantangan globalisasi yaitu penguasaan asing atau swasta terhadap cadangan mineral, nilai tambah produk yang kurang optimal, kapasitas pendanaan yang terbatas, skala perusahaan yang kurang kompetitif dan fokus bisnis yang masih terkonsentrasi pada komoditas tertentu.

Ada tiga mandat utama pemerintah ke MIND ID terkait *holding* industri pertambangan, pertama adalah penguasaan cadangan mineral strategis mineral dan batubara yang ada di Indonesia. Indonesia memiliki banyak cadangan mineral dan batubara yang berumur panjang, tetapi Indonesia hanya menambang saja dan mengekspor keluar negeri hasil tambang tersebut. Hanya sedikit yang dikelola terlebih dahulu menjadi barang setengah jadi kemudian di ekspor. Mandat kedua, melakukan pengembangan hilirisasi industri agar memberi nilai tambah produk. Adapun berdasarkan GDP (*Gross Domestik Bruto*) Indonesia di tahun 2021, sektor pertambangan dan galian menempati urutan keenam dan berhasil menyumbang Rp1.52 kuadriliun (8.98%) sehingga perlu ditingkatkan karena Indonesia akan resource mineral dan batubara. Mandat ketiga, memiliki kepemimpinan pasar dengan melakukan operasional yang efektif dan efisien. Ketiga mandat pemerintah terhadap MIND ID mendukung MIND ID menjadi perusahaan kelas dunia dan menjadi *Fortune 500 company* dengan *annual revenue* berdasarkan tahun fiskal masing-masing.

ANTAM, merupakan salah satu anggota MIND ID (*Mining Industry Indonesia*). Perusahaan pertambangan dan logam yang terintegrasi secara vertikal, berorientasi ekspor, dan terdiversifikasi. Dengan operasi yang tersebar di seluruh

kepulauan Indonesia yang kaya mineral, ANTAM melakukan semua kegiatan mulai dari eksplorasi, penggalan, pengolahan hingga pemasaran bijih nikel, feronikel, emas, perak, bauksit, alumina dan batubara.

PT Antam Tbk memiliki tujuh unit bisnis yaitu:

1. Unit Bisnis Pertambangan Bauksit di Tayan, Kalimantan Barat.
2. Unit Bisnis Pertambangan Nikel di Pomalaa, Kolaka, Sulawesi Tenggara.
3. Unit Bisnis Pertambangan Nikel di Buli, Maluku Utara.
4. Unit Bisnis Pertambangan Emas di Pongkor, Bogor, Jawa Barat.
5. Unit Pemurnian komoditas emas, perak dan jasa pemurnian dan pengolahan logam mulia di Pulo Gadung, Jakarta Timur, DKI Jakarta.
6. Unit Geologi dan Mineral (Geomin) di Jakarta Selatan, DKI Jakarta.
7. Unit Bisnis Pertambangan Nikel di Konawe Utara.

Berdasarkan *Annual Report* PT Antam Tbk versi *auditted, Earnings before Interest, taxes, depreciation & amortization* (EBITDA) adalah Rp5.71 trillion dan tumbuh positif secara keseluruhan untuk PT Antam Tbk adalah 79% *Year on Year*. Capaian positif kinerja PT Antam Tbk tidak lepas dari penerapan protokol kesehatan Covid-19 di era *new normal* pandemi Covid-19 ini. pada tahun 2021, capaian produksi *ferronickel* terjaga pada tingkat optimal yaitu 25.818 Ton Nikel. Sedangkan capain produksi bijih nikel mencapai 11.01 juta wet metric, tumbuh 131% *year on year* dari produksi tahun 2020 hanya 4,77 wmt. Produksi bijih nikel

ini digunakan untuk bahan baku *smelter ferronickel* dan juga penjualan domestic. Selain *ferronickel* dan bijih nikel, produk emas merupakan salah satu kontributor terbesar pada penjualan PT Antam Tbk dengan capaian pertumbuhan tahun 2021 adalah 33% *year on year* dari tahun 2020 volume penjualan 22,10 ton logam mulia menjadi 29,38 ton.

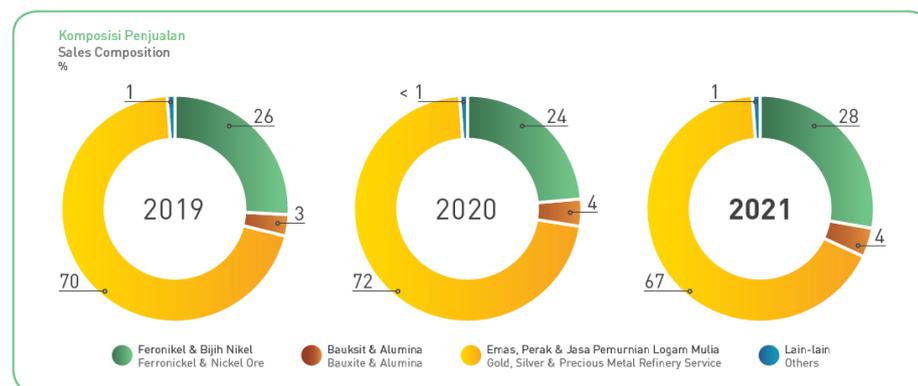
Tabel 1. 1 Kinerja Produksi dan Kinerja Keuangan ANTAM

Kinerja Produksi	2019	2020	2021
Produksi FeNi (Ton Ni)	25.71	25.97	25.82
Produksi Bijih Nikel (WMT)	8,700,000	4,760,000	11,010,000
Produksi Bauksit (WMT)	1,730,000	1,550,000	1,670,000
Produksi Logam Mulia (Kg)	1,962	1,670	1,690

Kinerja Keuangan	2019	2020	2021
Penjualan (IDR) Triliun	32.72	27	38.44
Laba Bersih (IDR) Triliun	0.194	1.15	1.86

*Sumber www.antam.com

Berikut pada Gambar 1.1 komposisi penjualan secara keseluruhan PT Antam Tbk dari Unit-unit bisnis yang ada di Indonesia dalam tiga tahun terakhir.



Gambar 1.1 Komposisi Penjualan PT Antam Tbk

Menurut (Elbadiansyah, 2019), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*Output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*Input*). Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Produktivitas juga diartikan tingkatan efisiensi waktu dalam memproduksi barang atau jasa. Ukuran produktivitas yang terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran dengan jumlah jam kerja karyawan. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan menghasilkan pendapatan (*revenue*) dibagi dengan *Input* yang digunakan (*cost*).

Berdasarkan teori menurut Sumanth (Sumanth, 1985) tentang salah satu metode perhitungan produktivitas yaitu produktivitas parsial dengan menggunakan rasio keluaran terhadap salah satu jenis masukan maka dapat diperoleh nilai produktivitas faktor tertentu. Adapun faktor - faktor masukan tersebut berupa tenaga kerja, material atau bahan baku, bahan bakar, modal atau masukan lain-lain. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\textit{Produktivitas Parsial} = \frac{\textit{Keluaran Total}}{\textit{Salah satu jenis masukan}}$$

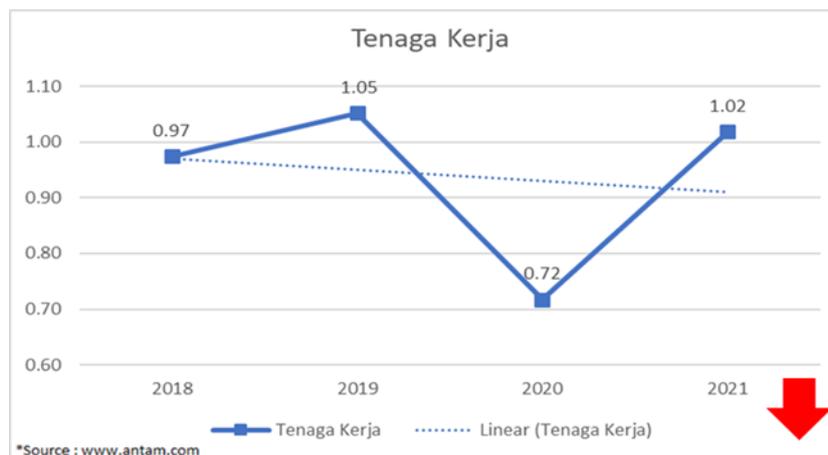
Hasil pengukuran produktivitas parsial mudah dipahami dan digunakan untuk melakukan usaha perbaikan pada faktor masukan yang digunakan serta mudah dalam proses perhitungan. Adapun hasil perhitungan produktivitas ANTAM selama tiga tahun berdasarkan laporan tahunan ANTAM yang di publikasi (PT Antam Tbk, 2021) adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Indeks Produktivitas ANTAM (AR www.antam.com)

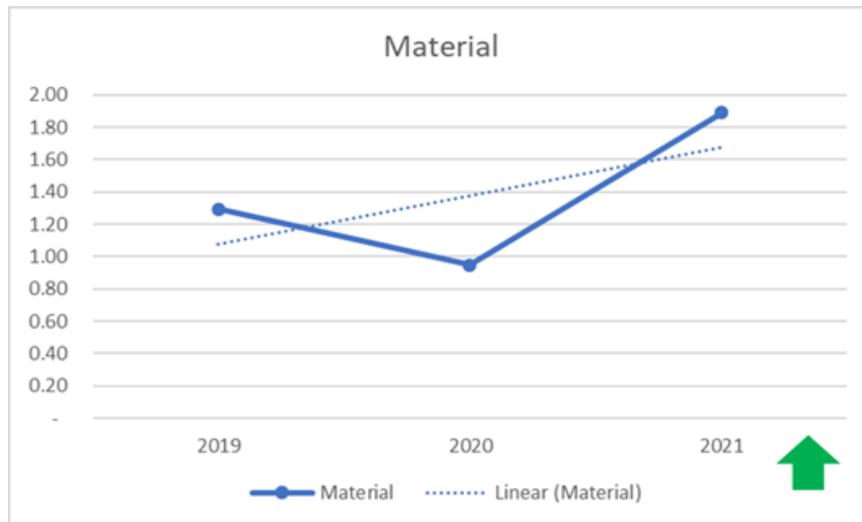
Elemen	2019		2020		2021	
	Angka Indeks	Indeks Produktivitas	Angka Indeks	Indeks Produktivitas	Angka Indeks	Indeks Produktivitas
Tenaga Kerja	18.80	1.05	13.49	0.72	13.729	1.02
Material	26.67	1.29	25.29	0.95	47.795	1.89
Modal	1.80	1.32	1.44	0.80	1.845	1.28
Bahan Bakar	18.88	1.23	22.64	1.20	19.535	0.86

*Source : www.antam.com

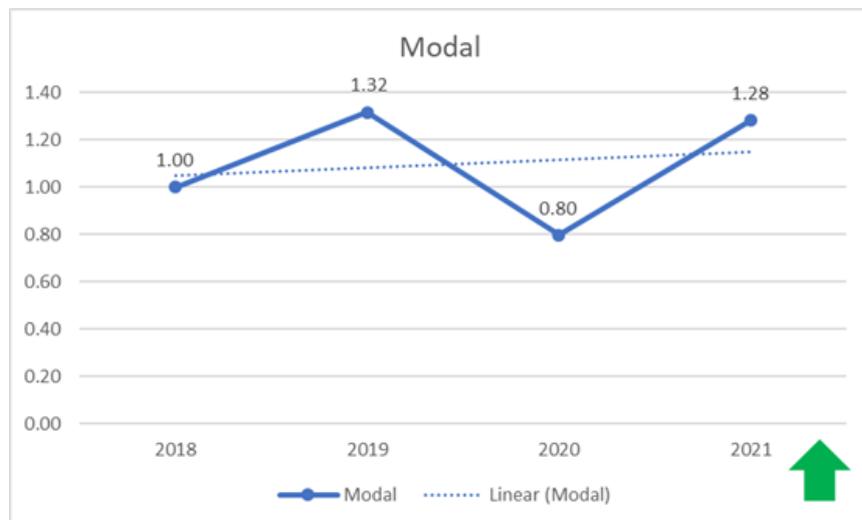
Nilai produktivitas material dalam tiga tahun mengalami kenaikan seiring dengan produksi logam mulia, bijih nikel, *ferronickel* dan alumina yang meningkat, sedangkan nilai produktivitas parsial untuk tenaga kerja, modal dan bahan bakar mengalami penurunan. Nilai produktivitas parsial tenaga kerja mengalami penurunan disebabkan *staff cost* mengalami peningkatan walaupun *revenue* ANTAM mengalami pertumbuhan positif, sesuai grafik EBITDA ANTAM dalam tiga tahun.



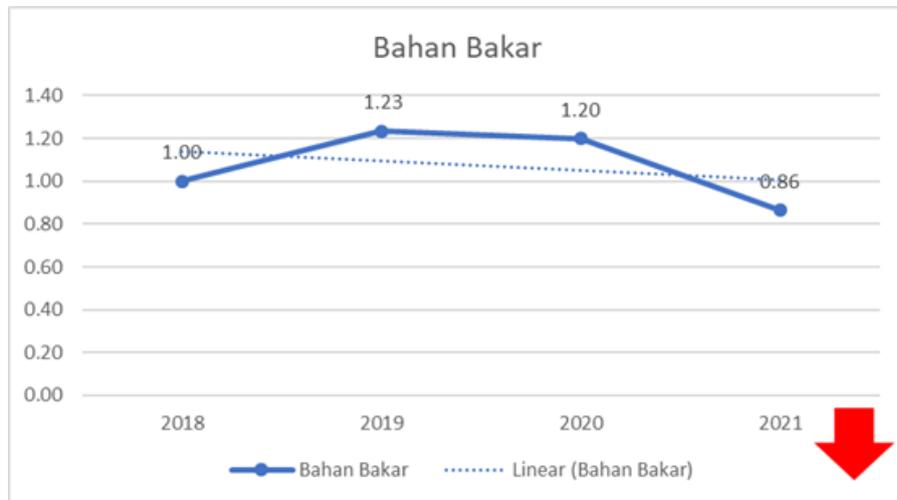
Gambar 1.2 Indeks Produktivitas Tenaga Kerja



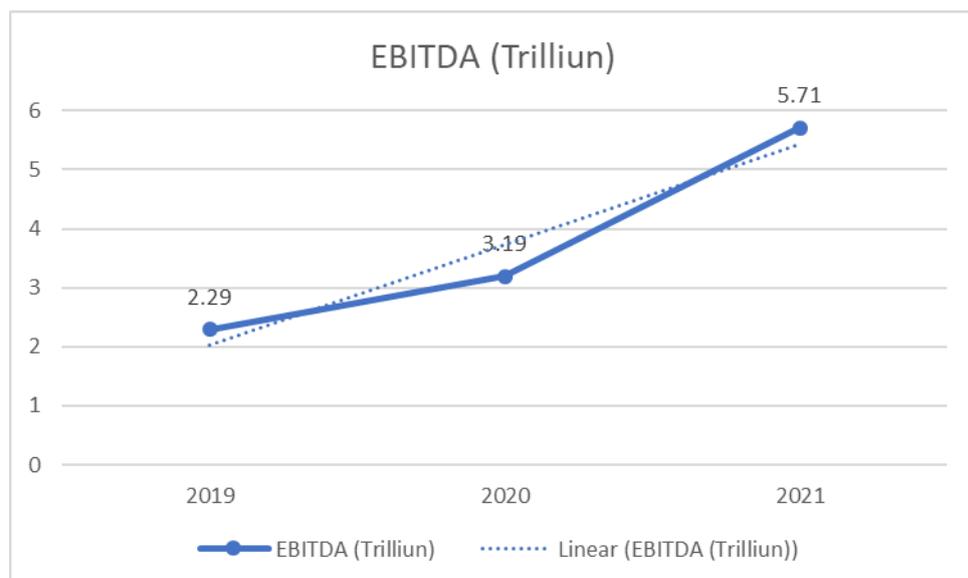
Gambar 1. 3 Indeks Produktivitas Material



Gambar 1.4 Indeks Produktivitas Modal ANTAM



Gambar 1.5 Indeks Produktivitas Bahan Bakar



Gambar 1.6 EBITDA ANTAM

Jika dilihat dari rumus produktivitas parsial yang berkaitan dengan *Output* dan *Input* berdasarkan beberapa faktor-faktor masukan, tetapi menurut M.N. Nasution (Nasution, 2001) saat ini yang biasa digunakan adalah produktivitas tenaga kerja sebagai ukuran karena merupakan biaya terbesar dalam biaya produksi atau operasional serta mudah dalam pengukuran. Hal yang saat ini juga sering keliru

adalah pemahaman akan hubungan produksi dengan produktivitas organisasi, pendapat bahwa produktivitas meningkat jika produksi jasa atau barang juga meningkat. Berdasarkan data yang diperoleh, ditemukan fenomena bahwa produktivitas tenaga kerja mengalami penurunan disaat *revenue* atau EBITDA ANTAM mengalami pertumbuhan positif dan kinerja organisasi meningkat.

Kinerja dan produktivitas adalah dua istilah yang berbeda tetapi sering digunakan bergantian. Menurut Tangen (Tangen, 2005) dalam jurnalnya tentang model *P Triple* menyatakan hubungan *performance* (kinerja), profitabilitas dan produktivitas, sehingga diketahui bahwa produktivitas tidak sama dengan kinerja.

Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang memiliki satu atau beberapa macam *input* dan membuat sebuah *output* yang memiliki manfaat untuk pelanggan yang disebut *revenue*.

Dari uraian tersebut, dipahami bahwa antara meningkatnya *revenue* dapat terjadi walaupun produktivitas tenaga kerja menurun, sehingga selanjutnya penulis akan memaparkan analisa proses bisnis *existing* kemudian melakukan evaluasi kembali jika ada bagian yang tidak efisien dan efektif sehingga *input* dari tenaga kerja mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri dan juga berhubungan dengan lingkungan yang mempengaruhi organisasi seperti regulasi pemerintah dan lingkungan masyarakat sekitar daerah operasional organisasi. Sehingga diperlukan analisa terkait faktor internal dan eksternal proses

bisnis kemudian di evaluasi dengan menggunakan metode *SWOT Analysis* dan diharap mampu menghasilkan rekomendasi strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan latar belakang maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil analisis SWOT terhadap proses bisnis ANTAM.
2. Bagaimana strategi untuk optimalisasi *proses bisnis* menjadi lebih baik agar meningkatkan *value* berupa produktivitas tenaga kerja secara significant di ANTAM.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan perumusan masalah di atas, maka selanjutnya dapat diketahui tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui hasil analisis SWOT terhadap proses bisnis ANTAM.
2. Menyusun strategi untuk optimalisasi *process business* menjadi lebih baik agar meningkatkan *value* berupa produktivitas tenaga kerja secara *significant* di ANTAM.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan penelitian ini secara teoritis memberikan manfaat terhadap penelitian selanjutnya terkait analisa proses bisnis menggunakan

SWOT Analisis untuk menentukan strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis penelitian ini memberikan manfaat:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini menambah masukan yang bermanfaat bagi ANTAM mengenai strategi agar dapat meningkatkan *value* perusahaan berupa produktivitas tenaga kerja.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini untuk memenuhi tugas tesis perkuliahan Pasca Sarjana Manajemen FEB Universitas Hasanuddin dan menambah wawasan pengetahuan serta dapat menerapkan pengetahuan yang di dapat dalam kehidupan sehari-hari dalam ruang lingkup pekerjaan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian untuk membatasi masalah dengan Objek penelitian adalah Organisasi PT Antam Tbk.

BAB II

STUDI LITERATUR

2.1. *Corporate Strategy*

Strategi perusahaan merupakan hasil identifikasi dari tujuan yang di dalamnya terdapat rencana serta tindakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Chandler, 1962) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Tujuan perusahaan akan berubah ketika perusahaan mengalami pertumbuhan lebih besar dan mampu mencari pelanggan yang baru serta memperluas jangkauan produknya.

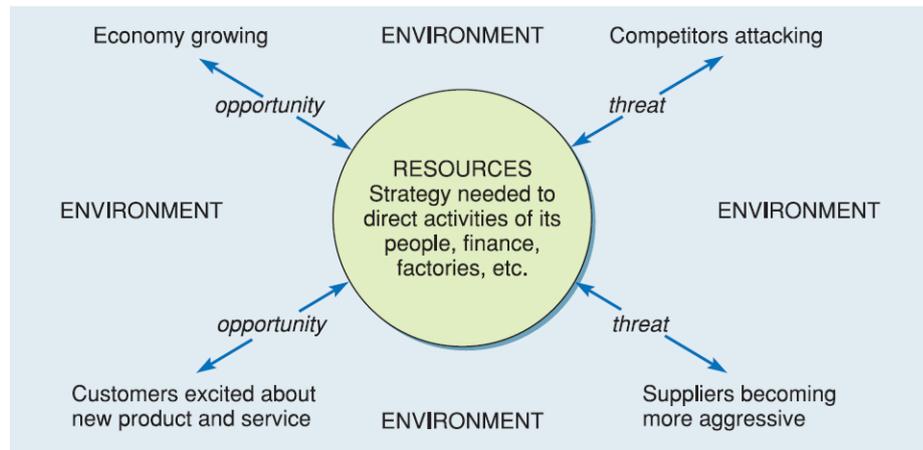
(Learned, 1969) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Selain perusahaan mengalami pertumbuhan, lingkungan perusahaan seperti pasar, inflasi, teknologi, dinamika politik dan sosial juga mengalami perubahan sehingga perusahaan harus mampu merespon perubahan tersebut. Menurut (Argyris, 1985), strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Menurut (Lynch, 2006) setiap perusahaan itu membutuhkan strategi sebagai salah satu cara yang digunakan untuk mencapai visi perusahaan. Strategi merupakan proses manajemen yang akan menempatkan perusahaan pada posisi

yang dikehendaki. Dalam pencapaian visi, perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat dan tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian visi tersebut. sehingga dibutuhkan *corporate strategic*, yang digambarkan sebagai identifikasi dari visi, rencana, serta tindakan untuk mencapai visi organisasi.

Strategi dikembangkan dengan mempertimbangkan sumber daya internal yang dimiliki organisasi dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal organisasi dan tujuan utamanya adalah kemampuan organisasi untuk menambah *value* perusahaan. *Value* tersebut kemudian di distribusikan di antara para pemangku kepentingan. Sumber daya internal organisasi berupa *human resource*, *financial resource* dan *operations resource*. (Lynch, 2006) menyebutkan ada lima elemen kunci strategi yaitu keberlanjutan (*sustainability*), *process*, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), pendayagunaan lingkungan organisasi dan visi organisasi. Beberapa elemen kunci tersebut akan melibatkan inovasi strategi organisasi.

Perusahaan penting untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan melakukan investigasi lebih dalam terkait keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi agar organisasi mampu bertahan dan bersaing. Menurut (Barney, 1991) perusahaan yang mencapai SCA (*Sustainability Competitive Advantage*) adalah perusahaan yang memiliki sumber daya yang spesifik, berharga, tidak mudah ditiru dan tidak memiliki atribut yang dapat di substitusi (diganti). Berikut ilustrasi strategi perusahaan terhubung dengan sumber daya dan lingkungannya, dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Ilustrasi Strategi Perusahaan dihubungkan dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungannya. (Lynch, 2006).

(Day & Wensley, 1988) menyatakan bahwa identifikasi dari *distinctive competence* dalam organisasi, yang merupakan *core competency* terdiri dari *skill* tenaga kerja dan *capabilitas resource* yang dimiliki organisasi sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing. Menurut (Sedarmayanti, 2009) salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. selain itu menurut (Dukach, 2022) teknologi digital juga memberikan solusi meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan meningkatkan efisiensi waktu dalam organisasi.

Menurut (Rangkuti, 2006), strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep strategi perusahaan selalu mengalami perubahan seiring dengan perkembangan kondisi lingkungan. (Chandler, 1962) mengatakan bahwa strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya

dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Sedangkan (Learned, 1969), (Christensen, 1973), (Andrews, 1987), dan Guth (1965) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Berikutnya (Argyris, 1985), (Mintzberg, 1979), (Steiner & Miner, 1977) mengatakan bahwa strategi merupakan suatu respon terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Menurut (Porter, 1993), Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pemahaman yang baik mengenai konsep strategi bisa menentukan kesuksesan suatu strategi. Konsep strategi yang bisa dirumuskan dari beberapa pengertian tersebut diatas adalah:

- a. *Distinctive Competence*, merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik daripada yang dilakukan oleh para pesaing-pesaingnya. Atau dengan kata lain bahwa perusahaan mempunyai suatu kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh para pesaing-pesaingnya. *Distinctive competence* ini meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.
- b. *Competitive Advantage*, merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempunyai suatu keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing disini tentu

saja dihasilkan oleh pilihan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Dari konsep tentang strategi tersebut (Rangkuti, 2006) mengelompokkan strategi menjadi beberapa tipe, yaitu:

1. Strategi manajemen. Strategi manajemen disini meliputi strategi yang dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara lebih luas. Contoh untuk strategi manajemen ini diantaranya adalah strategi untuk melakukan pengembangan produk ataupun strategi dalam menetapkan harga.
2. Strategi Investasi. Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya strategi meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan melakukan penetrasi pasar yang agresif ataupun strategi memasuki pasar dengan pola bertahan.
3. Strategi Bisnis. Strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Termasuk di dalam strategi bisnis ini adalah strategi pemasaran, strategi distribusi atau strategi organisasi.

Strategi perusahaan merupakan serangkaian proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang sebuah perusahaan. Oleh karena itu, dalam merumuskan strategi perusahaan sangatlah diperlukan pemikiran matang. Dalam menyusun strategi digunakan proses analitis. Hal ini dilakukan untuk melakukan sinkronisasi terhadap visi, misi, sasaran, tujuan dan budaya perusahaan. Dengan demikian, dalam menentukan alternatif strategis yang layak, perencana strategis harus dapat melakukan proses evaluasi dan meninjau kembali visi, misi dan tujuan

perusahaan. Setelah itu barulah melakukan proses generalisasi, evaluasi dan pemilihan alternatif strategi terbaik. Dari sini dapat diketahui bahwa dalam penentuan strategi dengan menganalisis situasi membutuhkan komitmen yang kuat dari para manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan harus mampu menggabungkan antara peluang eksternal dan kekuatan internal sehingga menghasilkan *corporation's distinctive competence*. Berbagai tingkat strategi perusahaan yang dapat dilakukan antara lain:

1. Strategi di Tingkat Korporat (*Corporat Strategy*)

(Andrews, 1987) mengatakan bahwa strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan melakukan persaingan dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Sedangkan menurut (Porter, 1993) dalam menyusun strategi korporat, yang perlu dilakukan adalah mengetahui dengan pasti keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan dan penempatannya pada unit-unit bisnis yang ada. Dari pendapat tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa strategi pada tingkat korporat ini merupakan suatu dasar dalam penyusunan strategi di tingkatan bawahnya atau di tingkat unit bisnis dan fungsional.

2. Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Units*)

Menurut (Rangkuti, 2016), perusahaan yang mempunyai berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis dan pasar. Oleh karena itu, strategi perusahaan ditekankan pada *strategic business units*. Penggunaan *strategic business unit* terdiri dari satu atau lebih unit divisi, lini produk atau beberapa jenis produk. Perencanaan strategis harus didukung dengan suatu kompetensi

inti, mengingat persaingan yang sudah semakin kerasnya. Dalam melihat kompetensi inti, perusahaan, setidaknya dibutuhkan tiga kriteria:

- a. Nilai Pelanggan, yaitu memberikan manfaat yang lebih kepada pelanggan.
- b. Diferensiasi bersaing, yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing.
- c. Dapat diperluas, seiring dengan tuntutan pasar untuk dapat terus berkembang.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategic*)

(Rangkuti, 2016) menjelaskan bahwa, strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya. Misalnya, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Sebelum melakukan pengembangan perencanaan strategis, maka manajemen perusahaan perlu melakukan analisa tentang hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*) dan sumber daya perusahaan (*corporate's resource*). Ketiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: **pertama**, struktur perusahaan. Keberadaan struktur organisasi perusahaan dapat memberikan suatu gambaran tentang kelebihan dan kekuatan perusahaan serta potensi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan kata lain, struktur organisasi ini bisa menjadi suatu kekuatan internal perusahaan. **Kedua**, budaya perusahaan. (Freeman & Hannan, 1975) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai hasil interaksi antara kebiasaan dan asumsi para pendirinya dengan apa yang mereka pelajari. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2005) dan (Nawawi,

2003), budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan, yang dijadikan pedoman bertingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut (Rangkuti, 2016), budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing individu dalam perusahaan tersebut yang dapat dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Para pengambil keputusan ini harus berhati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan saat melakukan analisa faktor strategis internal karena adakalanya faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan sehingga kurang mendapatkan dukungan dari para karyawannya. **Ketiga**, sumber daya perusahaan. Maksud sumber daya perusahaan tidak hanya berupa aset tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dilakukan perusahaan. Analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia dan lain sebagainya)

2.2. Produktivitas

Produktivitas awalnya merupakan ukuran kemampuan meningkatkan produksi untuk menghasilkan barang atau jasa. Tetapi sering dianggap bahwa produktivitas dan kinerja organisasi adalah sama atau Kadang digunakan bergantian. Kemudian muncul formula produktivitas, seperti yang telah dikemukakan oleh Riyanto (Elbadiansyah, 2019) bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan organisasi dengan *input* yang digunakan organisasi. *Input* berupa sumber daya seperti tenaga kerja, modal,

material, bahan bakar dan lain-lain. Menurut (Tangen, 2005), peningkatan produktivitas merupakan senjata utama organisasi mencapai keunggulan biaya dan kualitas dibandingkan dengan kompetitor (*Sustanability Competitive Advantage*). Tetapi pada prakteknya, banyak peneliti berpendapat bahwa produktivitas sering diturunkan menjadi peringkat kedua, dan diabaikan oleh mereka yang mempengaruhi proses produksi atau pengambilan keputusan yang kontra produktif. Produktivitas memiliki siklus yang disebut teori *productivity cycle* yang dikemukakan oleh Sumant (Sumanth, 1985) dapat dilihat pada gambar 2.1. tampak bahwa siklus merupakan proses yang berkelanjutan, melibatkan empat tahap agar diperoleh peningkatan produktivitas.

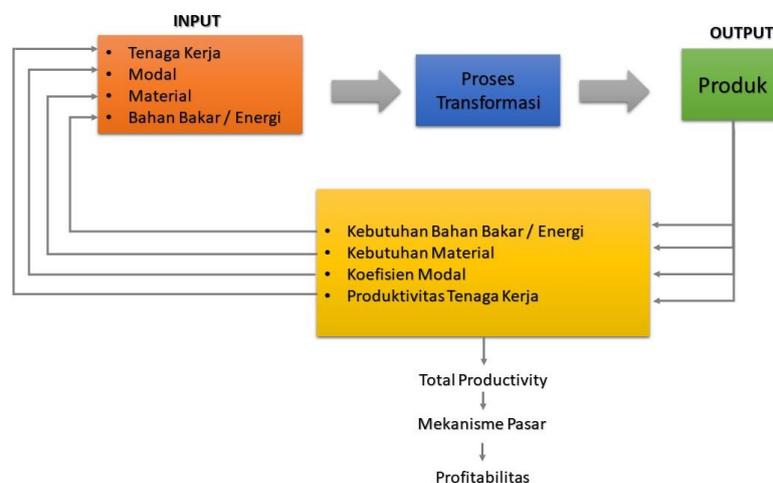


Gambar 2.2 Productivity Cycle (Sumant, 1985)

Untuk produktivitas ada beberapa alternatif. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh (Misterek dkk., 1992) dalam (Tangen, 2005) bahwa peningkatan produktivitas didasarkan pada variasi rasio *output* terhadap *input*, sebagai berikut:

1. *Output* naik dan *input* naik tetapi kenaikan *Input* lebih rendah dari kenaikan *Output* maka terjadi peningkatan produktivitas sehingga tampak pertumbuhan dikelola dengan baik.
2. *Output* tetap dan *input* turun maka produktivitas akan meningkat.
3. *Output* meningkat dan *input* turun maka terjadi peningkatan produktivitas, dan tampak pertumbuhan organisasi ideal.
4. *Output* naik dan *input* tetap maka produktivitas meningkat dan tampak kegiatan bekerja lebih cerdas.
5. *Output* turun dan *input* turun dalam jumlah penurunan lebih besar dari penurunan *input*, maka produktivitas akan meningkat.

Dari pendapat tersebut, diketahui bahwa konsep produktivitas itu bukan hanya berkaitan dengan jumlah *output* yang besar tetapi juga bergantung pada kuantitas *input* yang besar atau kecil. Jika hal tersebut dikaitkan dengan sebuah organisasi sebagai *system* yang terdiri dari *input*, proses dan *output*, maka menurut Tangen (Tangen, 2005), produktivitas organisasi dapat dicapai dengan melakukan



Gambar 2.3 Proses Transformasi dan Produktivitas (Tangen, 2005)

transformasi proses dari *input* menjadi *output* dengan model pada gambar 2.3. berikut.

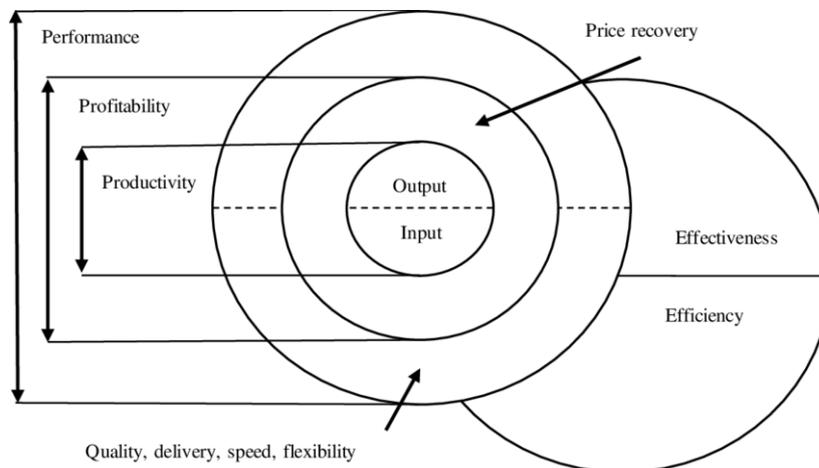
Berdasarkan gambar tersebut, diketahui bahwa produktivitas *output* yang diperoleh proses *input* dan produktivitas itu bergantung dari proses transformasi yang berkelanjutan, bagaimana melakukan *improvement* dan menggunakan sesuatu yang ada di sekitar kita, mencakup tenaga kerja, modal, material, bahan bakar atau energi dan *input* lainnya.

Produktivitas dan kinerja perusahaan itu tidak sama, ini terlihat pada data yang diperoleh penulis bahwa kinerja perusahaan meningkat dengan EBITDA yang tumbuh positif tetapi ditemukan produktivitas pada tenaga kerja, modal dan bahan bakar menurun. Sehingga asumsinya, ada hal lain yang mempengaruhi peningkatan EBITDA selain *input* yang digunakan oleh organisasi sehingga memperoleh profitabilitas.

Berdasarkan gambar 2.2, profitabilitas diperoleh dari produktivitas, tetapi ada faktor eksternal yang juga menentukan yaitu mekanisme pasar seperti inflasi, harga komoditas atau kondisi eksternal lainnya yang tidak ada hubungannya dengan penggunaan sumber daya secara efisien (Stainer, 1997) . Sehingga produktivitas merupakan kunci sebuah organisasi menjadi *sustain*, karena walaupun mekanisme pasar sedang tidak bagus tetapi produktivitas tinggi, maka organisasi tetap *sustain* dan kompetitif.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, produktivitas dan kinerja (*performance*) itu berbeda. Pendapat tersebut di dukung oleh teori model *triple P*

(Tangen, 2005), pada gambar 2.3. Produktivitas merupakan rasio *output* dan *input* sedangkan profitabilitas selain dipengaruhi oleh produktivitas, juga berhubungan dengan perbaikan harga. Kemudian *performance* atau kinerja memiliki definisi yang lebih luas, mencakup profitabilitas dan produktivitas serta faktor lain seperti kualitas, kecepatan, *delivery time* dan fleksibilitas. Berdasarkan model tersebut ada dua istilah juga yaitu efektivitas dan efisiensi yang memayungi istilah 3P (*Productivity Profitability Performance*). Menurut Sumant (Sumanth, 1985) bahwa efisiensi adalah perbandingan dari hasil yang dicapai sebagai *output* aktual dan menunjukkan penggunaan sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. sedangkan Efektivitas adalah sejauh mana tujuan telah dicapai dan seberapa baik hasil telah diperoleh.



Gambar 2.4 Triple P Model (Tangen, 2005)

Proses bisnis berasal dari kata proses dan bisnis, proses menurut kkbi adalah pro-ses/ /prosés/ n 1 runtunan perubahan (peristiwa) dalam perkembangan sesuatu: -- kemajuan sosial berjalan terus; -- kimia, reaksi kimia; -- penyakit; 2 rangkaian tindakan, pembuatan, atau pengolahan yang menghasilkan produk. (Arti kata proses

- *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online*, t.t.). Sehingga proses adalah perbuatan atau perkembangan dalam menghasilkan produk. Sedangkan arti kata bisnis/bis-nis/ adalah n usaha komersial dalam dunia perdagangan; bidang usaha; usaha dagang. (*Arti kata bisnis - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online*, t.t.). Jadi proses bisnis adalah rangkaian tindakan atau perbuatan atau perkembangan yang menghasilkan produk/jasa dalam suatu usaha di dunia perdagangan.

Para ahli mendefinisikan bahwa proses bisnis adalah langkah yang dilakukan untuk mengelola *input* berupa sumber daya organisasi menjadi *output* berupa produk atau layanan. Demikian juga (Davenport, 1993) mengemukakan proses bisnis menggambarkan kegiatan bisnis secara sekuensial dengan input, keluaran, awal dan akhir yang jelas. Metode yang digunakan dalam merancang proses akan mempengaruhi kualitas yang diterima pelanggan dan efisiensi yang diberikan. Suatu organisasi akan mengungguli organisasi lain yang menawarkan jenis produk atau layanan yang sama jika memiliki atau menjalankan proses dengan lebih baik (Dumas dkk., 2021). Hal ini berlaku juga, bukan hanya proses untuk menghasilkan produk yang langsung dengan pelanggan tetapi juga untuk proses internal organisasi seperti proses pengelolaan tenaga kerja, proses pengadaan material bahan baku atau jasa, proses pengelolaan bahan bakar atau energi hingga proses pembayaran di keuangan yang dilakukan untuk kebutuhan internal organisasi. Salah satu hal penting diatas dalam proses internal adalah pengelolaan tenaga kerja karena tenaga kerja merupakan salah satu alat produksi sebagai pelaku

dalam proses bisnis, sesuai yang di kemukakan oleh (Dumas dkk., 2021) bahwa proses bisnis melibatkan:

- a. Pelaku, termasuk pelaku manusia, organisasi atau system perangkat lunak yang bekerja atas nama pelaku manusia atau organisasi.
- b. Benda Fisik, seperti peralatan, bahan, teknologi, produk, dokumen kertas.
- c. Objek Informasi, seperti dokumen elektronik dan catatan elektronik.

Pelaku dalam sebuah proses bisnis berasal dari internal dan eksternal organisasi. Salah satu pelaku internal adalah tenaga kerja, sedangkan pelaku eksternal adalah stakeholder. Pelaku internal atau tenaga kerja memegang peran penting dalam proses bisnis, jika tenaga kerja produktif dan berkinerja tinggi maka produk yang dihasilkan semakin berkualitas. Tetapi selain internal proses, lingkungan eksternal juga mempengaruhi bisnis proses yang berjalan sehingga perlu dilakukan analisa terhadap lingkungan eksternal organisasi.

Adapun beberapa metode yang digunakan untuk melakukan analisa lingkungan internal dan eksternal proses bisnis yang sedang berjalan, salah satunya yaitu dengan *SWOT Analysis*. Dengan menggunakan *SWOT Analysis* maka akan diperoleh *Strength, Weakness, Opportunities, Threat* dari perusahaan. Setelah itu akan dilakukan penyusunan strategi perusahaan untuk menghadapi tantangan dan mengambil peluang yang ada.

2.3. *SWOT Analysis*

Analisa SWOT (*strenght, weakness, opportunity, treads*) merupakan salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat

kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisa SWOT lebih menekankan kepada bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada. SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (ancaman).

Analisis SWOT digunakan dalam melakukan analisis strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena Analisa SWOT menyediakan suatu informasi yang mendalam tentang kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga perusahaan akan mempunyai gambaran tentang keputusan strategis apa yang akan diambil.

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Menurut (Johnson dkk., 1989) SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan. (Pearce & Robinson, 2013) mengatakan bahwa kerangka SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk menjadi bahan diskusi dari berbagai informasi secara mendalam yang dapat memperbaiki kualitas dan keputusan perusahaan. Proses tersebut menjadi bagian penting sebagai suatu proses yang dilalui perusahaan dalam menghasilkan kebijakan.

Menurut Rangkuti (2008), analisa SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan satrategi perusahaan. Analisa didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan, peluang dan

sekaligus juga meminimalkan kelemahan dan ancaman. Sedangkan (Pearce & Robinson, 2013) mengatakan bahwa analisa SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis tersebut terbentuk atas asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Sebagai contoh dapat diuraikan sebagai berikut:

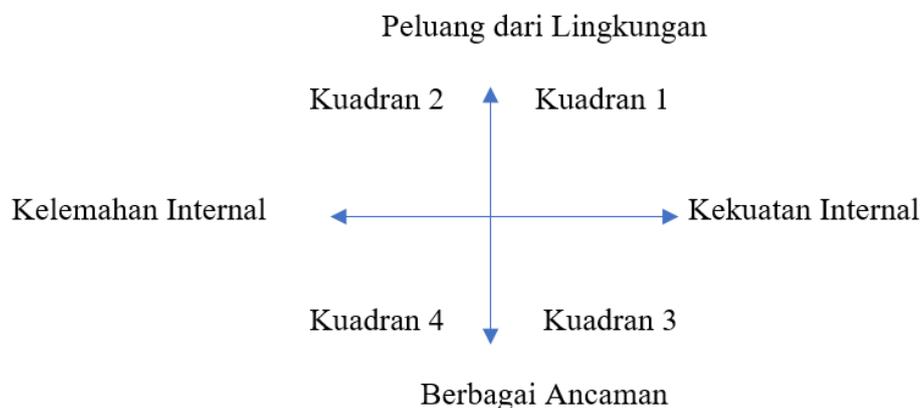
- Pertama, *strength* (kekuatan). Kekuatan merupakan suatu kapabilitas yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Kekuatan juga merupakan suatu sumber daya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya dalam memenangkan pasar.
- Kedua, *weakness* (kelemahan). Menurut (Pearce & Robinson, 2013), kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Ketiga, *opportunities* (peluang). Peluang merupakan situasi yang menguntungkan di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang bisa saja terjadi dari sisi politik dan ekonomi seperti misalnya regulasi pemerintah dan tingkat inflasi, ataupun bisa terjadi dari sisi sosial budaya, seperti misalnya gaya hidup dan trend yang terjadi.
- Keempat, ancaman (*threats*). Ancaman merupakan kondisi sebaliknya dari peluang, yaitu situasi yang tidak menguntungkan dari lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Ancaman harus dikenali

dengan cermat, sebab ancaman bisa berwujud dalam berbagai macam bentuk.

Merumuskan analisa SWOT bagi sebuah perusahaan dilakukan dengan cara memanfaatkan kesempatan, kekuatan, serta mengurangi ancaman dan kelemahan. Analisis SWOT dimulai dengan membandingkan antara faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dengan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. SWOT dapat dilaksanakan oleh para administrator secara individual atau berkelompok dalam organisasi. Apabila dilakukan secara berkelompok akan lebih efektif khususnya pada saat pengadaan struktur, objektivitas, kejelasan dan fokus perusahaan dalam memenangi persaingan bisnis. Sebab, dari proses tersebut mampu menciptakan konsep strategi memenangi persaingan yang utuh sehingga permasalahan tidak akan melebar disebabkan karena pengaruh politik atau kesenangan perseorangan yang kuat (Glass, 1991).

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah melakukan pengumpulan data. Pada tahap ini yang dilakukan tidak hanya sekedar mengumpulkan data, tetapi juga melakukan proses pengklasifikasian dan pra analisis. Data yang ada dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan internal. Data eksternal diperoleh dari lingkungan eksternal perusahaan seperti misalnya analisis pasar, kompetitor, pemasok, regulasi pemerintah serta perubahan social budaya pada masyarakat. Sedangkan data internal yang biasanya berasal dari dalam perusahaan biasanya berupa laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Langkah berikutnya dalam analisis SWOT adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan menarik sebuah garis persilangan yang

membentuk empat kuadran, masing-masing untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.



Gambar 2.5 Analisis SWOT Sebuah Perusahaan

Kuadran 1: Pada situasi kuadran 1, berada pada situasi yang paling menguntungkan. Posisi pada kuadran 1, berarti perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diambil dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif atau *growth oriented strategy* dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki perusahaan.

Kuadran 2: Pada suatu perusahaan yang telah melakukan identifikasi mengenai kekuatan inti akan menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Walaupun mempunyai ancaman dari lingkungan eksternal, perusahaan masih mempunyai kekuatan dari internal perusahaan yang bisa digunakan sebagai nilai tambah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang harusnya diterapkan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan yang dimilikinya yaitu sumber daya dan kompetensinya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi.

Kuadran 3: perusahaan memiliki peluang yang sangat besar dari pasar tetapi perusahaan mempunyai kelemahan dari sumber daya internal. Fokus dari strategi perusahaan yang berada dalam kondisi seperti ini harusnya adalah menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat berkonsentrasi pada mengejar peluang pasar yang tersedia.

Kuadran 4: Posisi ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan selain mempunyai hambatan pada faktor eksternalnya yaitu adanya ancaman dari pasar, juga mempunyai hambatan pada sumber daya internal. Situasi tersebut tentu saja membutuhkan strategi yang dapat mengurangi atau bahkan dapat mengarahkan kembali keterlibatan produk atau pasar yang telah ditelaah menggunakan analisa SWOT.

Menurut (Hunger, 2003), *SWOT Analysis* merupakan alat untuk menganalisa peluang di lingkungan eksternal dan kekuatan internal perusahaan mencakup faktor internal berupa *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kekurangan), faktor eksternal berupa *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (tantangan). Hal – hal tersebut berkaitan dengan faktor-faktor strategis perusahaan, sehingga SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber – sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan, biasa disebut kompetensi inti. Penggunaan kompetensi inti yang tepat akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainability Competitive Advantage*).

IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5 - 10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5 - 10 faktor - faktor kelemahan internal
EFAS		
OPPORTUNIES (O) Tentukan 5 - 10 Faktor peluang eksternal	STRATEGIES (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRENGTH (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5 - 10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.6 Diagram Matrik SWOT (Rangkuti, 2006)

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang dan memanfaatkan peluang sebesar - besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.4. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian yang memaparkan:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
(Arif Wahidin, 2020)	Analisis Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada UD. Sugih Waras Di Kelurahan Angsau Kecamatan Pelaihari	Dengan menggunakan metode SWOT Analysis, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan Strategi dalam proses produksi sampai pemasaran tahu dan memberikan alternatif perancangan strategi di UD. Sugih Waras, Pelaihari.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Sugih Waras adalah sebuah industri kecil yang memproduksi tahu yang selalu meningkatkan produktivitas dengan menggunakan teknik pemilihan bahan baku yang berkualitas dengan cara mensortir bahan baku, penetapan

			lokasi yang strategis, dan tenaga kerja yang berkompeten guna menunjang produktivitas yang bertujuan agar kualitas tahu yang diproduksi berkualitas.
(Stefani, 2012)	Strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja sektor pertanian di kabupaten Wonogiri.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas tenaga kerja sektor pertanian di kabupaten Wonogiri, merumuskan alternatif strategi dan menentukan prioritas strategi yang diterapkan dalam meningkatkan produktivitas kerja sektor pertanian di kabupaten Wonogiri.	Hasil penelitian diketahui bahwa (1) Produktivitas tenaga kerja di kabupaten Wonogiri sebesar 874.747 rupiah / tenaga kerja dalam satu bulan. (2) Kekuatan dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja sektor pertanian adalah petani aktif penyuluhan

			<p>pengalaman petani, pertemuan rutin kelompok tani, komoditas bervariasi, kualitas hasil pertanian.</p> <p>Kelemahannya adalah Pendidikan tergolong rendah, pengelolaan keuangan usaha tani kurang baik, berorientasi non profit, terbatasnya modal, tidak ada harga dasar, penawaran tengkulak rendah. Peluangnya dan pengawasan rutin penyuluh, program pemerintah, bantuan modal dari pemerintah,</p>
--	--	--	---

			perkembangan informasi dan teknologi usahatani. Ancamannya adalah penguasaan pasar, konsumen masih local, iklim ekstrim, adanya kebijakan impor hasil pertanian, fluktuasi harga hasil pertanian, harga sarana produksi semakin mahal, ketergantungan penggunaan bahan sintesis.
Ruswana (2020)	Kebijakan strategis PT. Aneka Tambang Tbk	Untuk menganalisis kebijakan strategis yang diambil ANTAM apakah sesuai dengan situasi pasar dan peta persaingan di industri pertambangan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dipilih sesuai dengan strategi ANTAM saat ini yaitu agresif, tumbuh, membangun intensif

			<p>dan integratif dengan melalui integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta diversifikasi terkait, tetapi dalam proses implementasi masih perlu koreksi untuk melakukan penyesuaian agar strategi berjalan dengan baik.</p>
(Douw dkk., 2021)	<p>Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan <i>Development</i> di Tambang Bawah Tanah</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja</p>	<p>Hasil penelitian ditemukan bahwa faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja</p>

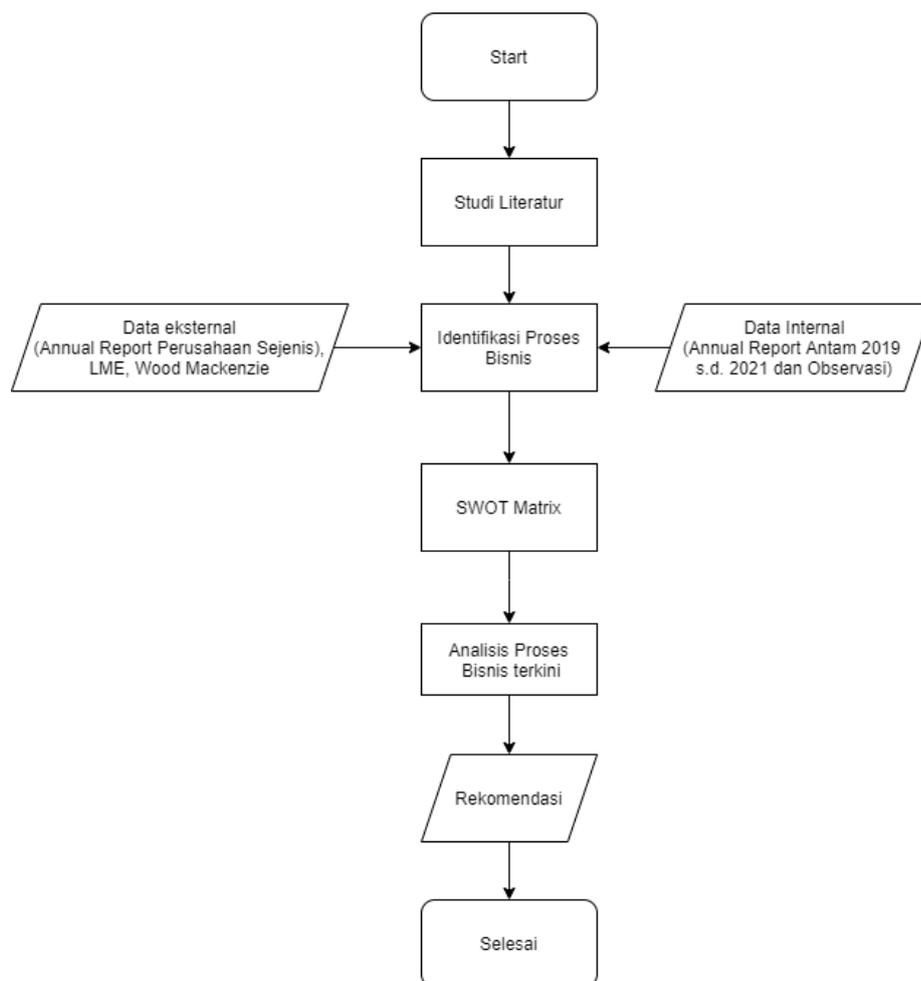
	<p>Dmlz (<i>Deep Mill Level Zone</i>) PT Freeport Indonesia</p>	<p>karyawan serta memformulasikan implikasi manajerial.</p>	<p>karyawan adalah gaji, lingkungan kerja dan pengalaman kerja. Implikasi manajerial berdasarkan penelitian ini adalah mengoptimalkan struktur gaji karyawan, memperbaiki sistem komunikasi di lapangan, melakukan rotasi kerja individu antar section, serta pengembangan organisasi dan sistim promosi bagi karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan Development di tambang bawah tanah</p>
--	---	---	---

			DMLZ (<i>Deep Mill Level Zone</i>) PT Freeport Indonesia
--	--	--	--

2.5. Kerangka Konseptual

2.5.1. Kerangka Konseptual

Berikut gambar 2.5 kerangka konseptual peneliti terkait penelitian yang dilakukan.



Gambar 2.7 Kerangka Penelitian

Peneliti mengawali penelitian dengan melakukan studi literatur berupa membaca peninggalan tertulis, terutama berupa arsip-arsip, dan termasuk juga buku-buku, dokumen resmi maupun statistik yang berhubungan dengan masalah penelitian terkait PT Antam Tbk. Setelah itu peneliti mengidentifikasi proses bisnis yang sedang berjalan dengan menganalisa data internal perusahaan berupa *annual report* yang di publikasi di website www.antam.com selama tiga tahun yaitu tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 dan eksternal perusahaan sejenis. Setelah diperoleh hasil identifikasi, peneliti melakukan evaluasi proses dengan menggunakan *tools* berupa *SWOT Analysis*.

Hasil analisa akan menghasilkan rekomendasi penelitian berupa strategi untuk peningkatan produktivitas agar perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan operasional.