

Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Bukit Asam Tbk.

Richardo Saragih¹, Dede Ashadi², Mira Octavia Sembiring³, Nurlinda⁴

^{1,2,3,4} Politeknik Negeri Medan, Medan, Indonesia
nurlinda@polmed.ac.id

Abstract

PT. Bukit Asam is a State-Owned Enterprise (BUMN) that contributes to state revenues, so it is necessary to conduct research to analyze the position of PT. Bukit Asam Tbk to be able to compete with coal mineral companies. The research method uses descriptive analysis by describing the collected data as it is without intending to make general conclusions. The type of data in this study is quantitative data, namely data in the form of numbers or certain definite quantities. Based on the source, the data is secondary data obtained by researchers indirectly from the object of research. Based on this research it is known that PT. Bukit Asam Tbk in 2021 is in a Star position which shows that the position of PT. Bukit Asam Tbk is in high growth and a relatively high market share.

Keywords: BCG (Boston Consulting Group) Matrix, PT. Bukit Asam Tbk, Business Strategy, Coal Energy

Abstrak

PT. Bukit Asam merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berkontribusi pada penerimaan negara, maka perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis posisi PT. Bukit Asam Tbk agar mampu terus bersaing dengan perusahaan mineral batu bara. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif dengan menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada maksud membuat kesimpulan secara umum. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berupa angka atau besaran tertentu yang sifatnya pasti. Berdasarkan sumbernya, data tersebut merupakan data sekunder yang didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung dari objek penelitian. Berdasarkan penelitian ini diketahui bahwa PT. Bukit Asam Tbk. pada tahun 2021 berada pada posisi Star atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. Bukit Asam Tbk berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar yang relatif tinggi.

Kata Kunci: Matriks BCG (Boston Consulting Group), PT. Bukit Asam Tbk, Strategi Bisnis, Energi Batu Bara

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu produsen dan pengekspor batu bara terbesar di dunia. Batu bara salah satunya digunakan sebagai bahan bakar untuk pembangkit listrik tenaga uap. Adapun realisasi produksi dan ekspor batu bara Indonesia selama lima tahun terakhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Produksi dan Ekspor Batu bara Indonesia selama tahun 2017 - 2021

No	Tahun	Produksi (Juta Ton)	Ekspor (Juta Ton)
1.	2017	431,36	286,94
2.	2018	557,77	356,39
3.	2019	616,16	454,50
4.	2020	565,69	331,94
5.	2021	610,03	318,75

Sumber: www.modi.esdm.go.id (2022)

Listrik menjadi kebutuhan yang sangat penting untuk menunjang aktivitas manusia pada saat ini. Hampir seluruh aktivitas manusia sejak bangun tidur, mulai aktivitas di rumah sampai ke luar rumah sangat tergantung dengan sumber energi listrik. PT PLN merupakan perusahaan penyedia listrik bagi masyarakat di wilayah Indonesia yang juga menggunakan batu bara sebagai salah satu sumber energi untuk menggerakkan pembangkit listrik. PT PLN mencatat konsumsi batu bara pada tahun 2021 sekitar 111 juta ton untuk menggerakkan pembangkit

listrik tenaga uap. Jika dikaitkan dengan jumlah produksi batu bara secara nasional pada tahun 2021 sebesar 610 juta ton, maka diperoleh kebutuhan PT. PLN adalah sebesar 18,03% dari total produksi batu bara nasional dan ekspor sebesar 52,25%. Kebutuhan batu bara sebagai bahan baku pembangkit listrik diproyeksikan masih terus tumbuh di masa yang akan datang seiring dengan dengan angka pertumbuhan ekonomi Indonesia dan pertumbuhan industri yang sangat bergantung pada energi listrik. Hal menjadi peluang bisnis yang potensial bagi pertumbuhan industri batu bara.

Mengutip dari laman berita www.ptba.co.id, PT Bukit Asam Tbk (PTBA), anggota Grup MIND ID yang mengelola komoditas batu bara, berhasil memperoleh Penghargaan Subroto 2022 Bidang PNBPN Mineral dan Batu bara. Penghargaan tersebut diberikan kepada wajib pajak dengan tingkat pembayaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) tertinggi. Pada tahun 2021, total PNBPN yang disetor PTBA mencapai Rp 2,3 triliun. Untuk tahun 2022, kontribusi PTBA dipastikan naik signifikan. Per Semester I 2022, PTBA sudah menyumbang PNBPN sebesar Rp 6,3 triliun. Peningkatan ini didukung oleh kinerja perusahaan yang kian positif.

Sebagai perusahaan yang memperoleh Penghargaan Subroto 2022 Bidang PNBPN Mineral dan Batu bara dan juga berkontribusi pada penerimaan negara sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis posisi PT. Bukit Asam Tbk agar mampu terus bersaing dengan perusahaan mineral batu bara.

KAJIAN PUSTAKA

Boston Consulting Group (BCG) merupakan perusahaan konsultan manajemen global yang terkemuka yang mempunyai 87 kantor di 45 negara yang didirikan pada tahun 1963 oleh Bruce D. Henderson. Matriks BCG ialah matriks yang menggambarkan perbandingan antardivisi dalam posisi pangsa pasar relatif serta tingkatan pertumbuhan industri (David, 2016). Matriks BCG pula bisa dimaksud selaku metode dalam mengevaluasi bisnis relatif terhadap tingkatan perkembangan dari pasar bisnis serta pangsa organisasi dalam pasar (Griffin, 2016). Matriks BCG mulanya didesain untuk melihat posisi portofolio dari unit bisnis yang diperlukan oleh manajemen pada tingkatan korporat. Posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik. Dalam perkembangannya kemudian alat analisis ini juga sering digunakan untuk melihat bukan hanya portofolio bisnis, tetapi juga portofolio produk (Suwarsono, 2008).

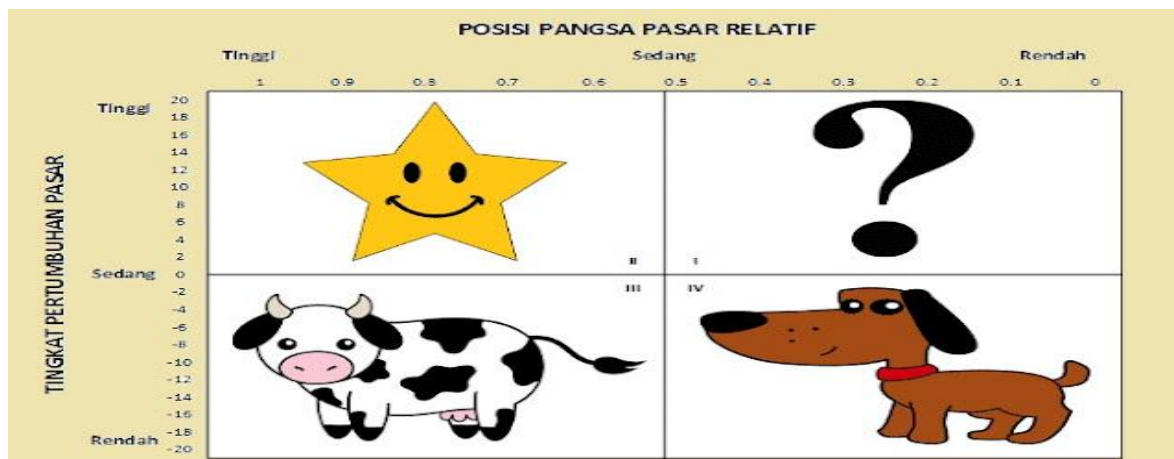
Matriks BCG menempatkan masing-masing unit bisnis ataupun produk industri ke dalam suatu matriks yang mempunyai dua sumbu, yaitu pangsa pasar dan perkembangan pasar. Matriks BCG digunakan untuk mempertimbangkan adanya peluang pertumbuhan dengan perencanaan strategis jangka panjang; meninjau portofolio produk perusahaan agar dapat mengambil keputusan untuk berinvestasi, mengembangkan atau menghentikan produknya; membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya perusahaan; dan membantu menganalisis pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis dan analisis portofolio perusahaan.

Para manajer yang menggunakan matriks BCG akan memplot setiap bisnis perusahaannya beserta tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif relatif. Tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) merupakan proyeksi tingkat pertumbuhan penjualan untuk pasar yang dilayani untuk suatu bisnis. Tingkat pertumbuhan pasar diukur sebagai persentase kenaikan

dalam penjualan atau volume unit selama dua tahun terakhir. Tingkat pertumbuhan ini berfungsi sebagai indikator daya tarik relatif dari pasar yang dilayani oleh setiap bisnis dalam portofolio bisnis perusahaan tersebut. Posisi kompetitif relatif (*relative competitive position*) yang biasa disebut sebagai pangsa pasar dari suatu bisnis dibagi dengan pangsa pasar dari pesaing terbesarnya. Dengan demikian, kompetitif relatif menjadi dasar untuk membandingkan kekuatan dari relatif dari bisnis-bisnis yang ada di portofolio perusahaan dalam hal posisi dari masing-masing bisnis tersebut di pasarnya, (Pearce II, 2008:346).

Komponen Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Matriks BCG terdiri dari matriks yang berukuran dua baris dan dua kolom atau terdiri dari empat sel atau kuadran, empat sel/kuadran tersebut pada dasarnya mewakili empat kategori portofolio produk perusahaan dari dua dimensi yaitu *relative market share* (pangsa pasar relatif) dan *market growth rate* (tingkat pertumbuhan pasar). Kategori-kategori tersebut diwakili oleh bintang (*star*), sapi perah (*cash cows*), anjing (*dogs*) dan tanda tanya (*question marks*).



Gambar 1 Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Sumber: www.taupasar.com/2020/07/pengertian-matrix-bcg-untuk-analisis.html

Question Marks

Dimana suatu unit bisnis atau produk memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi dengan pangsa pasar yang rendah. Unit bisnis atau produk pada kuadran ini umumnya memiliki tingkat pengeluaran yang lebih besar jika dibandingkan dengan tingkat pemasukan. Hal ini salah satunya disebabkan oleh efek dari pangsa pasar yang rendah. Namun, berada pada konsisi ini bukan berarti buruk. Posisi question marks bisa saja menjadi stars ketika pangsa pasar terhadap unit bisnis atau produk tersebut berkembang secara terus menerus. Oleh karena itu, perusahaan/unit bisnis disarankan tetap berinvestasi yang berfokus pada produk. Posisi ini biasanya dialami oleh produk-produk yang baru dikeluarkan oleh perusahaan, karena market interestnya tinggi tapi penjualannya masih sedikit. Posisi ini mempunyai peluang menuju posisi star jika sudah diterima oleh pembeli. Maka dari itu, strategi yang sesuai dengan kuadran ini adalah “build” yaitu terus mengembangkan produk sampai mencapai kuadran star.

Star

Dimana unit bisnis atau produk suatu perusahaan berada pada posisi pasar yang kuat, peminatnya juga sangat banyak, dan mulai menghasilkan pendapatan yang signifikan. Untuk mempertahankan pangsa pasar, perusahaan harus berinvestasi secara besar-besaran untuk

terus mengembangkan unit bisnisnya atau produknya karena tingginya permintaan pasar, perusahaan harus mempertahankan keunggulannya dibandingkan kompetitornya.

Cash Cows

Dimana suatu unit bisnis atau produk memiliki pertumbuhan yang rendah tetapi pangsa pasarnya luas. Cash cows diartikan sebagai sapi perah karena mampu memproduksi susu secara terus menerus. Unit bisnis atau produk yang berada pada posisi ini seharusnya menjadi pemimpin pasar dengan memiliki keunggulan yang maksimal, seperti harga terjangkau atau kualitas produk yang baik. Pada posisi ini, investasi yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan ialah dengan berfokus pada tingkat produktivitas dan kualitas supaya tetap terjaga dan mampu memberikan nilai yang sama kepada pelanggan.

Dog

Pada kuadran ini unit usaha atau produk memiliki pangsa pasar yang rendah dan tingkat pertumbuhan yang rendah dan dengan demikian tidak menghasilkan atau mengkonsumsi uang dalam jumlah besar. Unit bisnis atau produk ini biasanya berada pada titik 'impas', menghasilkan sedikit uang untuk mempertahankan pangsa pasar bisnis. Pada posisi dog, produk berada pada pangsa pasar rendah dan kondisi pasar yang tumbuh sangat sedikit. Berada pada posisi ini memerlukan beberapa investasi, karena sumber daya manusia dan sumber uangnya sangat rendah. Dikarenakan posisi internal dan eksternalnya lemah, unit bisnis sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment. Strategi yang paling sesuai untuk kuadran ini adalah "divest" yaitu dengan menghilangkan produk tersebut.

Strategi Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Build atau membangun

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan investasi pada unit bisnis atau produk supaya dapat meningkatkan pangsa pasar. Strategi ini biasanya dilakukan untuk mendorong unit bisnis atau produk berada dalam kuadran *question marks*. Dimana unit bisnis atau produk dalam kategori Question Marks menjadi *Stars* dan akhirnya menjadi *Cash Cows*.

Hold atau mempertahankan

Strategi Ini bertujuan untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Strategi ini biasanya digunakan pada kuadran *Stars*.

Harvest atau memanen

Strategi ini bertujuan untuk mengurangi investasi dan berusaha mencoba untuk mendapatkan uang tunai (*cash*) semaksimal mungkin dari produk atau meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan. Strategi ini biasanya digunakan pada produk-produk atau unit bisnis yang berada di kuadran *Cash Cows*.

Divest atau melakukan divestasi

Merupakan strategi yang melakukan penutupan usaha atau likuidasi terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah. Strategi ini biasanya dilakukan pada produk atau unit bisnis yang berada di kategori *Dogs*.

METODE

Metode penelitian menggunakan analisis deksriptif dengan menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada maksud membuat kesimpulan secara umum. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berupa angka atau besaran

tertentu yang sifatnya pasti. Berdasarkan sumbernya, data tersebut merupakan data sekunder yang didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung dari objek penelitian. Peneliti memperoleh data dari laporan keuangan perusahaan yang di-*publish* pada website perusahaan itu sendiri. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode dokumentasi yang merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Metode ini dilakukan dengan mencatat atau mengumpulkan data-data yang bersangkutan dengan penelitian. Populasi dalam penelitian ini ialah 6 (enam) perusahaan yang bergerak di sektor pertambangan batu bara yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dan pada website perusahaan tersebut tersedia laporan keuangan *audited* tahun 2021. Adapun sampel dalam penelitian ini ialah PT. Bukit Asam Tbk.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG). Untuk mengetahui posisi tingkat pertumbuhan pasar pada PT. Bukit Asam Tbk berdasarkan pangsa pasar. Matrik BCG ditentukan oleh dua faktor yaitu tingkat pertumbuhan pasar yang diukur dengan formula berikut.

$$TPP = \frac{VP N - VP N1}{VP N2}$$

Keterangan:

TPP = Tingkat Pertumbuhan Pasar

VP N = Jumlah Pendapatan Tahun Terakhir

VP N1 = Jumlah Pendapatan Tahun Sebelumnya

Pangsa pasar relatif diukur dengan:

$$PPR = \frac{VP N}{VPP N}$$

Keterangan:

PPR = Pangsa Pasar Relatif

VP N = Jumlah Pendapatan Tahun Terakhir

VPP N = Jumlah Pendapatan Tahun Terakhir Pesaing

Dengan diketahuinya pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif, maka dapat diketahui pula posisi PT. Bukit Asam Tbk berdasarkan matrik BCG.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Bukit Asam Tbk adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada sektor pertambangan batu bara. Menguatnya harga batu bara dunia pada tahun 2021 menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja segmen batu bara. Curah hujan yang tinggi menjadi tantangan bagi perusahaan untuk meningkatkan produksi. Di tengah berbagai tantangan yang dihadapi, sepanjang tahun 2021 PT. Bukit Asam Tbk berhasil mencatat peningkatan produksi sebesar 21% menjadi 30,04 juta ton, dari tahun sebelumnya 24,84 juta ton atau setara dengan 102% dari target yang ditetapkan sebanyak 29,52 juta ton pada tahun 2021. Peningkatan produksi batu bara di tahun 2021 salah satunya disebabkan oleh peningkatan permintaan batu bara di tahun 2021.

Tingkat pertumbuhan pasar merupakan suatu proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dialami. Tingkat pertumbuhan pasar dapat diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau suatu volume penjualan dua tahun terakhir. Nilai penjualan tersebut dapat dilihat

dari nilai pendapatan usaha perusahaan. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar PT. Bukit Asam Tbk, maka yang dibutuhkan adalah data pendapatan usaha dua tahun terakhir dari perusahaan tersebut, yaitu data pendapatan usaha pada tahun 2021 dan 2020. Berikut ini merupakan data pendapatan, tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif perusahaan sektor pertambangan batu bara.

Tabel 2. Pendapatan Usaha, Tingkat Pertumbuhan, dan Pangsa Pasar

No	Perusahaan	Pendapatan Usaha (Rp000)		Pangsa Pasar (%)	Pangsa Pasar Kompetitor Tertinggi (%)	Pangsa Pasar Relatif (Kali)	Tingkat Pertumbuhan (%)
		2021	2020				
1	PT. Bukit Asam Tbk. PTBA	29.261.468.000	17.325.192.000	7,80	28,01	0,636	68,90
2	PT. Bumi Resource Tbk. BUMI	15.123.194.625	11.856.545.955	9,20	28,01	0,328	27,55
3	PT. Adaro Energy Indonesia Tbk. ADARO	59.895	38.025	0,00	28,01	0,000	57,51
4	PT. Bayan Resources Tbk. BYAN	42.783.298.920	20.926.699.020	26,03	28,01	0,929	104,44
5	PT. Indika Energy Tbk. INDY	46.037.416.785	27.207.398.400	8,01	26,03	1,076	69,21
6	PT. Indo Tambangraya Megah Tbk. ITMG	31.152.195.000	17.780.040.000	18,95	28,01	0,677	75,21
	TOTAL	164.357.633.227	95.095.913.402	100,00			

Untuk memudahkan pengolahan data, data pendapatan PT. Bumi Resources, PT. Adaro Energy Indonesia, PT. Bayan Resources, PT. Indika Energy, PT. Indo Tambangraya dalam mata uang USD dikonversi oleh penulis ke dalam mata uang rupiah dengan kurs USD1 = Rp15.000.

Analisis Tingkat Pertumbuhan PT. Bukit Asam Tbk

Tabel 2 menunjukkan hasil pertumbuhan pasar (*growth market*) pada setiap perusahaan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$TPP = \frac{29.261.468.000 - 17.325.192.000}{17.325.192.000} \times 100\% = 68,90\%$$

Maka hasilnya PT. Bukit Asam Tbk memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar 68,90%, PT Bumi Resource Tbk sebesar 27,55%, PT. Adaro Energy Indonesia Tbk sebesar 57,51%, PT Bayan Resources Tbk sebesar 104,44%, PT. Indika Energy Tbk sebesar 69,21% dan PT. Indo Tambangraya Megah sebesar 75,21%.

Analisis Pangsa Pasar PT. Bukit Asam Tbk.

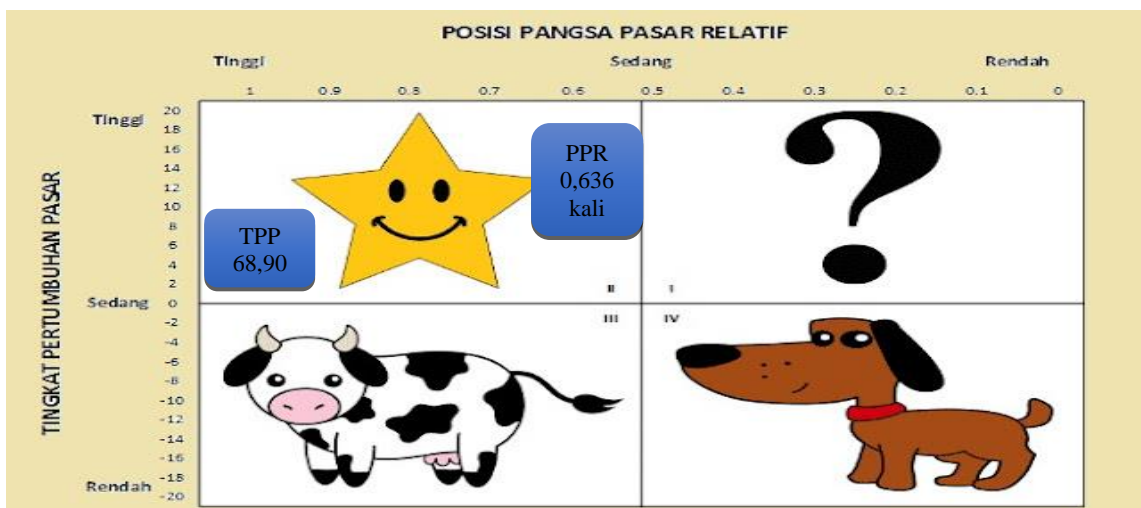
Tabel 2 menunjukkan hasil dari pangsa pasar relatif pada setiap perusahaan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PPR = \frac{29.261.468.000}{46.037.416.785} = 0,636 \text{ kali}$$

PT. Indika Energy Tbk diasumsikan sebagai pesaing potensial karena dari data di atas pada tahun 2020 dan 2021 PT. Indika Energy menjadi produsen batu bara dengan pendapatan tertinggi pertama dan menguasai pangsa pasar batu bara sebesar 28,01% pada tahun 2021. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share*) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu produk tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut.

Analisis Posisi Matrik BCG pada PT. Bukit Asam Tbk.

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi *relatif competitor* dibedakan berdasarkan *market share* antara 1,0 dan 1,5, sehingga tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar pada PT. Bukit Asam Tbk, maka diperoleh hasil sebesar 68,90%. Hal ini berarti bahwa tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi pada PT. Bukit Asam Tbk. Dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2021 didapat hasil sebesar 0,636 kali. Hal ini berarti PT. Bukit Asam Tbk memiliki pangsa pasar relatif sebesar 0,636 kali dari PT. Indika Energy sebagai pemimpin pasar di sektor produksi batu bara. Berikut Matrik BCG PT. Bukit Asam Tbk.



Gambar 2. Matriks BCG PT. Bukit Asam Tbk

Berdasarkan Gambar 2 matriks BCG PT. Bukit Asam Tbk berada pada kuadran II, yaitu *Stars* dengan tingkat pertumbuhan tinggi sebesar 68,90% dan posisi pangsa pasar tinggi sebanyak 0,636 kali.

Dengan membandingkan jumlah pendapatan PT. Bukit Asam Tbk dari tahun 2020 hingga tahun 2021 diperoleh angka pertumbuhan pasar (*growth market*) sebesar 68,90%. Hal ini berarti PT. Bukit Asam Tbk memiliki angka pertumbuhan pasar yang tinggi. Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif PT. Bukit Asam Tbk tahun 2021 sebesar 0,636 kali yang artinya menunjukkan bahwa PT. Bukit Asam Tbk memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi. Berdasarkan matriks BCG bahwa PT. Bukit Asam Tbk berada pada kuadran II yaitu *Star* dengan tingkat pertumbuhan tinggi sebesar 68,90% dan posisi pangsa pasar relatif tinggi sebanyak 0,636 kali.

Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Bukit Asam Tbk. berdasarkan hasil matriks BCG yang berada di kuadran *Star* adalah *hold*. Perusahaan yang berada pada posisi *Star*, dimana unit bisnis atau produk suatu perusahaan berada pada posisi pasar yang kuat, peminatnya juga sangat banyak, dan mulai menghasilkan pendapatan yang signifikan. Untuk mempertahankan pangsa pasar, perusahaan harus berinvestasi secara besar-besaran untuk terus mengembangkan unit bisnisnya atau produknya karena tingginya permintaan pasar, perusahaan juga harus mempertahankan keunggulannya dibandingkan kompetitornya.

PT. Bukit Asam telah memiliki strategi pengembangan bisnis jangka panjang yang sejalan dengan posisi *star*, yaitu pengembangan bisnis generik (tambang dan infrastruktur). Penguatan dan pengembangan seluruh *value chain* bisnis tambang batu bara dalam lingkup nasional dan regional sebagai kompetensi inti perusahaan, melalui pengembangan keunggulan operasional (*operational excellence*) dengan melakukan peningkatan sinergi, efisiensi, dan produktivitas. Langkah-langkah strategis yang dilakukan antara lain peningkatan target penjualan batu bara, implementasi program efisiensi berkelanjutan, *redesign* jangka panjang tambang dalam rangka optimalisasi cadangan batu bara, kerja sama strategis/akuisisi tambang yang potensial, optimasi unit bisnis/anak perusahaan, percepatan pengembangan usaha “*quick wins*”.

Strategi pengembangan bisnis jangka panjang kedua yaitu pengembangan bisnis pembangkit, hilirisasi batu bara dan bisnis pendukung. Pengembangan bisnis pembangkit listrik (Investasi, *Engineering, Procurement, Construction* (EPC), *Operation & Maintenance* (O&M)) dalam lingkup nasional & regional, serta pengembangan kompetensi perusahaan di bidang kelistrikan, melalui investasi dan kerja sama strategis untuk pengembangan pembangkit & usaha EPC dan O&M. Langkah-langkah strategis yang dilakukan antara lain meningkatkan kapasitas pembangkit, optimasi unit bisnis/anak perusahaan, percepatan pengembangan usaha “*quick wins*”, dan menjajaki peluang bisnis gasifikasi, *coal liquifaction* (pencairan batu bara), *coal bed methane* (CBM), bio diesel.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Bukit Asam Tbk memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi yaitu dengan nilai 68,90%. PT. Bukit Asam Tbk memiliki posisi pangsa pasar yang relatif tinggi yaitu dengan nilai 0,636 kali. PT. Bukit Asam Tbk pada tahun 2021 berada pada posisi *Star* atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. Bukit Asam Tbk berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar yang relatif tinggi juga karena pangsa pasar PT. Bukit Asam Tbk mempunyai pangsa pasar relatif > 0,5. Posisi PT. Bukit Asam Tbk berada pada posisi *Star*, maka strategi yang tepat untuk dilakukan adalah strategi *hold* atau mempertahankan pangsa pasar. Perusahaan harus berinvestasi secara besar-besaran untuk terus mengembangkan unit bisnisnya atau produknya karena tingginya permintaan pasar, perusahaan juga harus mempertahankan keunggulannya dibandingkan kompetitornya. PT. Bukit Asam Tbk telah menuangkan strategi jangka panjangnya untuk mempertahankan posisi dan mengembangkan unit bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Pearce, John A. Robinson, Richard B. 2008. Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin. 2016. Manajemen. Edisi 7. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks dan Skenario dalam Strategi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Wahyuandari, W. (2013). Analisis Matrik Boston Consulting Group (Bcg) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan. *Jurnal BONOROWO*, 1(1).
- Riswandi, R., Prakoso, S., & Fauziah, N. (2017). *Suatu Tinjauan Strategi Pemasaran Melalui Pendekatan BCG (Boston Consulting Group) Studi Kasus pada PT Unilever Tbk*. 3(1).
- Puteri, F. S., Nuringwahyu, S., & Krisdianto, D. (2019). Matriks Boston Consulting Group (BCG) sebagai Dasar Perencanaan Strategi Perusahaan. *Jiagabi*, 8(3).
- Maristia, K. (2020). Analisis Matriks BCG (Boston Consulting Group) dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar pada Smartphone Merek Samsung (Studi Kasus pada PT Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019).
- Juniarni Nasution, H., Kastarina Tarigan, J., & Azmii Dalimunthe, M. (n.d.). *Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk*.
- Saputra, A. D. W., Danial, R. D. M., & Samsudin, A. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Industri Makanan Ringan Menggunakan Boston Consulting Group Matrix. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 3(1). <https://doi.org/10.30737/jimek.v3i1.710>.
- <https://www.ptba.co.id/berita/kontribusi-pnbp-signifikan-bukit-asam-raih-penghargaan-subroto-2022-1530>.
- <https://www.ptba.co.id/tentang/pengembangan-bisnis#generik>.
- <https://modi.esdm.go.id/produksi-batu-bara>.