

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Masalah

Indonesia dikenal dengan sumber daya alam yang melimpah, salah satunya adalah kekayaan sumber daya energi batubara. Hal ini menjadikan bisnis pertambangan di Indonesia begitu marak, karena prospek keuntungan dari sebuah usaha pertambangan cukup menjanjikan. Sejarah pertambangan batubara di Indonesia mengalami pasang surut seiring dengan fluktuatif harga komoditas tersebut, terbagi dalam fase sebagai berikut :

Penemuan Awal Batubara Indonesia

1. Desa Pengaron dekat Sungai Mahakam, Kalimantan Timur, menjadi titik awal dikenalnya batubara di Indonesia.
2. Sebelum tahun 1941, total produksi batubara sudah menyentuh 2 juta per tahun.
3. Pada 1969, batubara sempat ditinggalkan dan diganti oleh minyak, produksi pun turun anjlok. Lalu, permintaan batubara mulai membaik pada awal tahun 1970.

Perkembangan Pertambangan Batubara Indonesia

1. Pada tahun 1991, produksi batubara Indonesia mulai meningkat tajam karena proyek PLTU. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), produksi batubara Indonesia pada tahun 1996 mencapai 50,33 juta ton.
2. Selama tahun 2000-an, "boom komoditas" menjadikan industri pertambangan batubara sangat menguntungkan karena harga batubara cukup tinggi. Oleh karena itu, banyak perusahaan Indonesia dan keluarga kaya memutuskan untuk mengakuisisi konsesi pertambangan batubara di pulau Sumatera atau Kalimantan. Waktu itu batubara dikenal sebagai "emas baru".
3. Hingga tahun 2007, produksi batubara secara konsisten mencatatkan pertumbuhan. Tercatat, produksi batubara sudah menyentuh 188,66 juta ton per tahun. Kenaikan itu tertahan pada tahun 2008, bersamaan dengan terjadinya krisis global. Pada saat itu, produksi batubara turun 5 persen menjadi 178,93 juta ton. Namun hal itu tidak berlangsung lama, pada tahun-tahun berikutnya, produksi kembali melesat.

4. Krisis keuangan global pada tahun 2008 terjadi ketika harga-harga komoditas menurun begitu cepat. Indonesia terkena pengaruh faktor-faktor eksternal ini karena ekspor komoditas (terutama untuk batubara dan minyak sawit) berkontribusi untuk sekitar 50% dari total ekspor Indonesia, sehingga membatasi pertumbuhan PDB tahun 2009 sampai 4,6% (yang boleh dikatakan masih cukup baik, terutama didukung oleh konsumsi domestik).
5. Pada semester 2 tahun 2009 sampai awal tahun 2011, harga batubara global mengalami *rebound* tajam.
6. Memasuki tahun 2011 terjadi penurunan tajam harga batubara dari awal tahun 2011 sampai tengah 2016, akibat dari :
 - Lambatnya pertumbuhan ekonomi global (dan pelemahan tajam perekonomian RRT), penurunan permintaan komoditas,
 - Meningkatnya jumlah perusahaan pertambangan baru yang didirikan di Indonesia dan perusahaan-perusahaan tambang yang sudah ada juga meningkatkan investasi untuk memperluas kapasitas produksi mereka. Hal ini menyebabkan kelebihan suplai yang sangat besar.
7. Pada tahun 2015 harga batubara dunia menyentuh \$52,13 per metrik ton, anjlok 38 persen dari akhir tahun 2013 sebesar \$84,34 per metrik ton. Anjloknya harga batubara menyebabkan banyak perusahaan tambang terpaksa menghentikan sementara operasi dan PHK tak terhindari. Selain itu, penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dari sektor mineral dan batubara ikut kena dampak. Sepanjang tahun 2015 realisasi PNBP subsektor mineral dan batubara hanya mencapai Rp29,631 triliun atau 56,76 persen dari target Rp52,2 triliun.
8. Pada paruh kedua 2016 harga batubara melonjak ke level yang kita lihat awal 2014, sehingga memberikan angin segar ke industri pertambangan. Kenaikan harga ini dipicu oleh :
 - Pergerakan meningkatnya harga minyak mentah
 - Meningkatnya permintaan batubara Domestik di Indonesia seiring dengan kembalinya pembangkit listrik tenaga batubara baru
 - Kebijakan penambangan batubara China. Sebagai produsen dan konsumen batubara terbesar di dunia, China memutuskan untuk memangkas hari produksi batubara domestiknya. Alasan utama mengapa China ingin

mendorong harga batubara ke level yang lebih tinggi pada paruh kedua tahun 2016 adalah tingginya rasio kredit bermasalah (non-performing loans, atau NPLs) di sektor perbankan China. Rasio NPL-nya meningkat menjadi 2,3 persen pada tahun 2015. Alasan utama yang menjelaskan kenaikan rasio NPL ini adalah perusahaan pertambangan batubara China yang mengalami kesulitan untuk membayar hutangnya kepada bank.

9. Kebijakan Pemerintah Indonesia mempengaruhi industri pertambangan batubara nasional. Untuk memperoleh suplai dalam negeri, Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral Indonesia meminta para produsen batubara untuk mencadangkan jumlah produksi tertentu untuk konsumsi dalam negeri (*domestic market obligation*). Selain itu, Pemerintah dapat menyetel pajak ekspor untuk mengurangi ekspor batubara. Selama beberapa tahun terakhir Pemerintah menyatakan keinginan untuk meningkatkan konsumsi domestik batubara sehingga batubara mensuplai sekitar 30% dari pencampuran energi nasional pada tahun 2025.

Masa Keemasan Pertambangan Batubara Indonesia

Masa keemasan pertambangan batubara berdasarkan indikator harga yang jauh lebih tinggi dari biaya produksi, terjadi dalam beberapa periode :

1. Periode awal tahun 2006 – pertengahan tahun 2012, dimana harga jual batubara acuan (HBA) terus meningkat. Berdasarkan data Asosiasi Pengusaha Batubara Indonesia (APBI) :
 - Pada 2009 harga batubara masih 70,7 Dolar per ton.
 - Puncaknya terjadi pada 2011 menembus 118,4 Dolar per ton. Dengan harga setinggi itu, wajar bila sebagian besar konglomerat Indonesia sangat berminat berinvestasi di batubara.
 - Pada akhir tahun 2013 harga batubara terkoreksi menjadi \$84,34 per metrik ton dan semakin turun sampai dengan pada tahun 2015 dimana harga batubara dunia menyentuh \$52,13 per metrik ton.
2. Periode tahun 2016 – tahun 2018, dimana harga batubara dunia mulai merangkak naik, dan berdasarkan analisis dari Alfred Nainggolan, Kepala Riset Koneksi Kapital kepada Tirto :

- Setelah sempat di titik terendah pada Januari sebesar US\$49,82 per metrik ton. Harga batubara tertinggi terjadi pada November 2016 sebesar US\$100 per metrik ton.
- Pada 2017, harga batubara bergerak fluktuatif, namun dengan tren meningkat. Harga batubara sempat mencapai titik terendah pada Mei 2017, yakni \$74,52 per metrik ton. Harga batubara kembali naik, dan menyentuh \$97,14 per metrik ton pada Oktober 2017.
- Pada 2017, sejalan dengan tren harga batubara yang naik, kinerja keuangan emiten batubara perlahan-lahan mulai terangkat. Namun, ada juga yang masih mengalami kerugian. Perbaikan harga batubara dunia menjadi penopang kinerja para perusahaan batubara daripada faktor kenaikan volume penjualan, misalnya :
 - (1) PT Adaro Energy Tbk. (ADRO), volume penjualan batubaranya memang turun 2 persen menjadi 39,4 juta ton hingga kuartal III-2017, tapi pendapatannya naik 37 persen jadi \$2,43 miliar. Adaro juga mampu membukukan laba bersih \$413,75 juta, naik 96 persen dari periode yang sama tahun lalu.
 - (2) PT Bukit Asam Tbk. (PTBA) meraup pendapatan Rp13,22 triliun, naik 32 persen dan laba perseroan menembus Rp2,66 triliun, melonjak 153 persen.

Produksi & Ekspor Batubara Indonesia

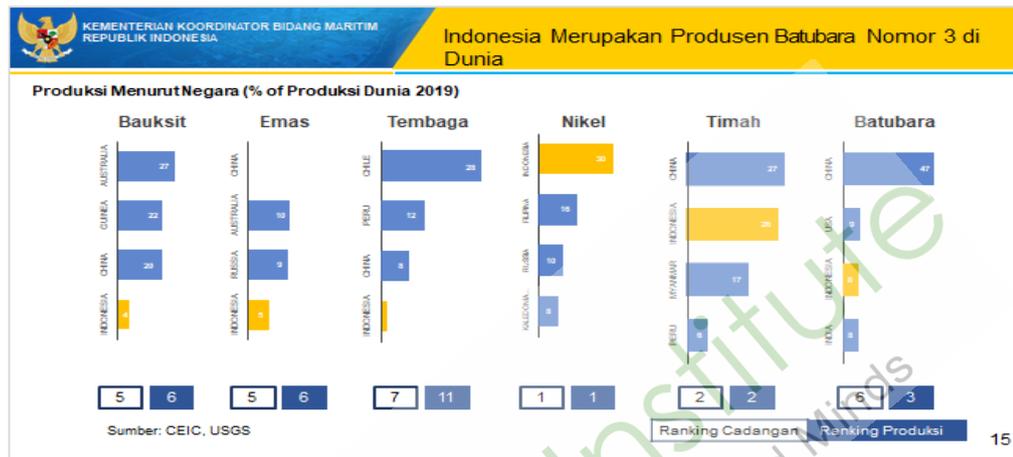
Indonesia adalah salah satu produsen dan eksportir batubara terbesar di dunia. Sejak tahun 2005, ketika melampaui produksi Australia, Indonesia menjadi eksportir terdepan batubara thermal, yang sebagian besar permintaannya berasal dari Cina dan India.

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Indonesia :

1. Berkaitan dengan cadangan batubara global, Indonesia saat ini menempati peringkat ke-9 dengan sekitar 2.2 persen dari total cadangan batubara global terbukti berdasarkan BP Statistical Review of World Energy. Sekitar 60 persen dari total cadangan batubara Indonesia terdiri dari batubara kualitas rendah yang

lebih murah (*sub-bituminous*) yang memiliki kandungan kurang dari 6100 cal/gram.

2. Dengan tingkat produksi saat ini (dan apabila cadangan baru tidak ditemukan), cadangan batubara global diperkirakan habis sekitar 112 tahun ke depan. Cadangan batubara terbesar ditemukan di Amerika Serikat, Russia, Republik Rakyat Tiongkok (RRT), dan India.



Gambar 1.1 – Cadangan Batubara
Sumber : CEIC, Kementerian Koordinator Bidang Maritim

3. Ada banyak kantung cadangan batubara yang kecil terdapat di pulau Sumatra, Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Papua, namun demikian tiga daerah dengan cadangan batubara terbesar di Indonesia adalah:

- (1) Sumatra Selatan
- (2) Kalimantan Selatan
- (3) Kalimantan Timur



Gambar 1.2 – Kantung Cadangan Batubara Indonesia
Sumber : CEIC, Kementerian Koordinator Bidang Maritim

4. Data Produksi, Ekspor, Konsumsi & Harga Batubara:

Tabel 1.1 – Penjualan Batubara Indonesia



Sumber: Indonesian Coal Mining Association (APBI) & Ministry of Energy and Mineral Resources

5. Hal yang menjadi pendorong peningkatan produksi dan ekspor batubara di Indonesia pada tahun 2006 – 2018 :
- Batubara adalah kekuatan dominan di dalam pembangkitan listrik, dimana 27% dari total output energi dunia dan lebih dari 39% dari seluruh listrik dihasilkan oleh pembangkit listrik bertenaga batubara karena kelimpahan jumlah batubara, proses ekstraksinya yang relatif mudah dan murah, dan persyaratan-persyaratan infrastruktur yang lebih murah dibandingkan dengan sumberdaya energi lainnya.
 - Indonesia memiliki cadangan batubara kualitas menengah dan rendah yang melimpah. Jenis batubara ini dijual dengan harga kompetitif di pasar internasional.
 - Indonesia memiliki posisi geografis strategis untuk pasar raksasa negara-negara berkembang yaitu RTT dan India. Permintaan untuk batubara kualitas rendah dari kedua negara ini telah naik tajam karena banyak pembangkit listrik bertenaga batubara baru yang telah dibangun untuk mensuplai kebutuhan listrik penduduknya yang besar.
 - Negara tujuan utama untuk ekspor batubara Indonesia adalah China, India, Jepang dan Korea Selatan. Batubara pernah menyumbang sekitar 85 persen terhadap total penerimaan negara dari sektor pertambangan.

6. Pergerakan Harga Batubara Acuan (HBA) Indonesia:

Tabel 1.2 – Harga Batubara



Sumber: Ministry of Energy and Mineral Resources

Latar Belakang PT. Srikandi Utama Makmur tertarik bisnis batubara

Rebound harga batubara di tahun 2016 dan program listrik 35.000 megawatt menjadi pertimbangan PT. Srikandi Utama Makmur yang merupakan sebuah perseroan terbatas yang didirikan berdasarkan hukum negara Republik Indonesia beralamat di Graha BIP, Lantai 7, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 23, Jakarta 12930, tertarik untuk memasuki industri bisnis batubara. Sejarah singkat dan perkembangan bisnis nya adalah sebagai berikut :

A. Profil Perusahaan PT Srikandi Utama Makmur

PT. Srikandi Utama Makmur berdiri pada tanggal : 9 Juni 2016

1. Kepemilikan

PT. Srikandi Utama Makmur mempunyai modal sebesar Rp. 250.000.000 (Dua ratus lima puluh juta rupiah) dengan struktur kepemilikan sebagai berikut :

- Pacific Nusantara Investama : 70% shares
- Amir Limyadi : 30% shares

2. Pengurus perusahaan SUM saat ini adalah :

- Komisaris : Antony Surianto

- Direktur Utama : Amir Limyadi
- Direktur : Agnes

3. Project hauling batubara aktif dan terminasi

Tabel 1.3 – Daftar Project Hauling

| <i>Customer</i> | <i>Services</i> | <i>Contract</i> |
|-----------------------|-----------------|---------------------|
| PT. Servo Lintas Raya | Hauling | |
| PT. Ganda Alam Makmur | Hauling | Jun 2018 – Jun 2020 |
| PT. Arutmin | Hauling | Terminated |
| PT. Bara Adhi Pratama | Hauling | Terminated |

Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

4. Jumlah Armada yang dioperasikan :

Tabel 1.4 – Daftar Unit Produksi

| <i>Armada</i> | <i>Servo Project</i> | <i>GAM Project</i> | <i>Keterangan</i> |
|---------------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| Mercedes Axor – 30T | | 10 | Owned |
| Howo – 30T | | 20 | Owned |
| Howo – 30T | 60 | | Rental |
| Total | 60 | 30 | |

Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

5. Jumlah Karyawan PT. Srikandi Utama Makmur per April 2020 :

Tabel 1.5 – Daftar Manpower

| | <i>Servo Project</i> | <i>GAM Project</i> | <i>Head Office</i> | <i>Total</i> |
|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| <i>Management</i> | 15 | 13 | 10 | 38 |
| <i>Driver</i> | 60 | 31 | | 91 |
| <i>Mechanic</i> | 47 | 27 | | 74 |
| <i>Support</i> | 18 | 20 | | 38 |
| Total | 140 | 91 | 10 | 241 |

Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

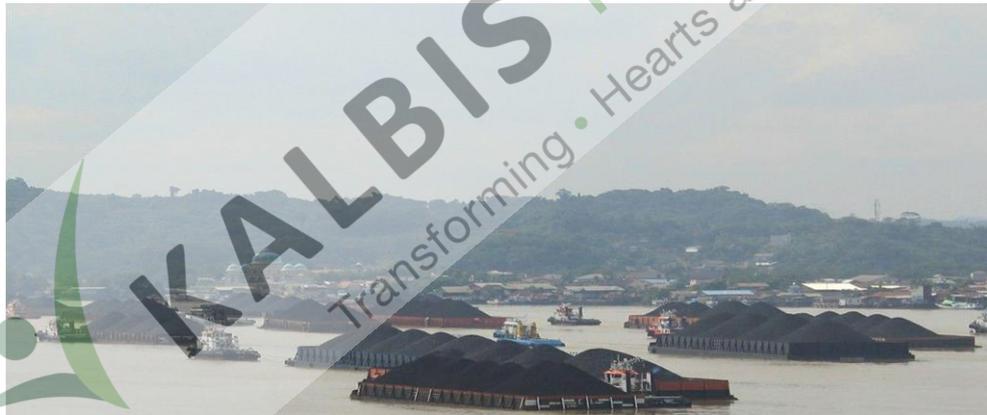
B. Visi dan Misi :

PT. Srikandi Utama Makmur belum menuangkan Visi dan Misi nya ke dalam *Statement* yang tersampaikan / dipahami oleh semua karyawan nya.

C. Situasi bisnis PT. Srikandi Utama Makmur saat ini

Perkembangan PT. Srikandi Utama Makmur sedang menghadapi permasalahan yang sangat serius karena beberapa hal yaitu :

1. Bisnis batubara memiliki ketergantungan terhadap harga jual batubara, dimana harga komoditas batubara sangat fluktuatif. Berdasarkan analisis *Fel GM* yang dituliskan di *Kaltimkece.id* pada tanggal 05 Juni 2020, Anjloknya harga dunia menyebabkan sektor batubara di Kaltim memasuki masa suram dan bayang-bayang krisis 2015-2016 mengancam di depan mata, dengan indikasi dan realita sebagai berikut :



Gambar 1.3 – Aktivitas Pengangkutan batubara di Sungai Mahakam
Sumber: foto dokumentasi *kaltimkece.id*

- a. Tren harga komoditas batubara turun secara *significant* sejak tahun 2019. Kondisi ini diperkirakan tidak membaik dalam waktu dekat. Selain permintaan yang terus menurun, negara-negara tujuan ekspor tengah mengendurkan konsumsi batubara lantaran berjibaku dengan pandemi Covid-19.
- b. Kurva harga batubara internasional memang melorot sejak Juli 2019. Waktu itu, harga emas hitam di bursa internasional masih prima di angka USD 82,40 per ton. Pada pembukaan 5 Juni 2020, harga batubara di bursa ICE Newcastle

tinggal USD 56,25 per ton. Dalam durasi 11 bulan itu, rekor terendah tercatat pada 27 April 2020 yaitu USD 51,60 per ton (Bursa ICE Newcastle *Coal/LQQ20*).

- c. Tren harga batubara dunia menyebabkan harga batubara acuan (HBA) yang dikeluarkan Kementerian ESDM ikut melorot. HBA diperoleh dari rata-rata empat indeks harga batubara dunia. Sepanjang 2019, rerata HBA adalah USD 77,92 per ton atau jatuh dari rerata HBA pada 2018 yang sebesar USD 98,96 per ton. Sementara itu hingga Mei, sesuai rilis Kementerian ESDM, rerata HBA sepanjang 2020 jatuh menjadi USD 65,35 per ton.
- d. Perang dagang Tiongkok-Amerika Serikat diikuti melemahnya harga minyak dunia adalah salah dua dari faktor yang menekan performa batubara. Pertumbuhan ekonomi Tiongkok yang sibuk meladeni perang dagang AS hanya 6,1 persen sepanjang 2019. Pertumbuhan tersebut adalah yang terendah sejak 1990. Padahal, Tiongkok merupakan pasar utama ekspor batubara Indonesia, khususnya Kaltim.
- e. Pada Januari 2020, banyak analis memperkirakan, harga batubara dunia kembali merangkak. Namun demikian, *rebound* yang diharap-harap itu tidak terjadi. Pandemi Covid-19 yang dimulai sejak Desember 2019 di Tiongkok justru memperburuk keadaan.
- f. Dalam keterangan resminya, Asosiasi Perusahaan Batubara Indonesia (APBI) telah memperkirakan dampak pandemi terhadap permintaan batubara dunia. India sebagai negara tujuan ekspor batubara utama Indonesia di luar Tiongkok telah mengambil kebijakan *lockdown*.
- g. Beberapa pelabuhan di India ditutup dan permintaan akan listrik terutama untuk sektor perindustrian turun. Konsumsi listrik di beberapa industri manufaktur di India mengalami penurunan penggunaan daya kurang lebih 30 persen. Menurut informasi APBI. Sampai Maret 2020, permintaan energi dari India telah turun 40 persen (*year on year*).
- h. Covid-19 juga memengaruhi permintaan dari Korea Selatan yang berencana tidak mengoperasikan sejumlah pembangkit listrik batubara. Setali tiga uang dengan pasar Asia Tenggara seperti Malaysia, Filipina, dan Vietnam yang

di-*lockdown*. Vietnam, contohnya, mengurangi konsumsi batubara sebesar 20 persen.

- i. Arif Hadianto, *Corporate Communications Manager* Berau Coal, mengamini situasi tersebut. Menurutnya, kondisi bisnis batubara saat ini dalam situasi yang berat. Tren harga batubara dan permintaan yang turun diperburuk dampak pandemi Covid-19. Perlambatan ekonomi dunia diprediksi mengarah kepada resesi global. Perusahaan pertambangan batubara saat ini dituntut lebih efisien dan efektif di setiap operasionalnya supaya mampu melewati situasi sulit ini,” kata Arif, Kamis, 4 Juni 2020.

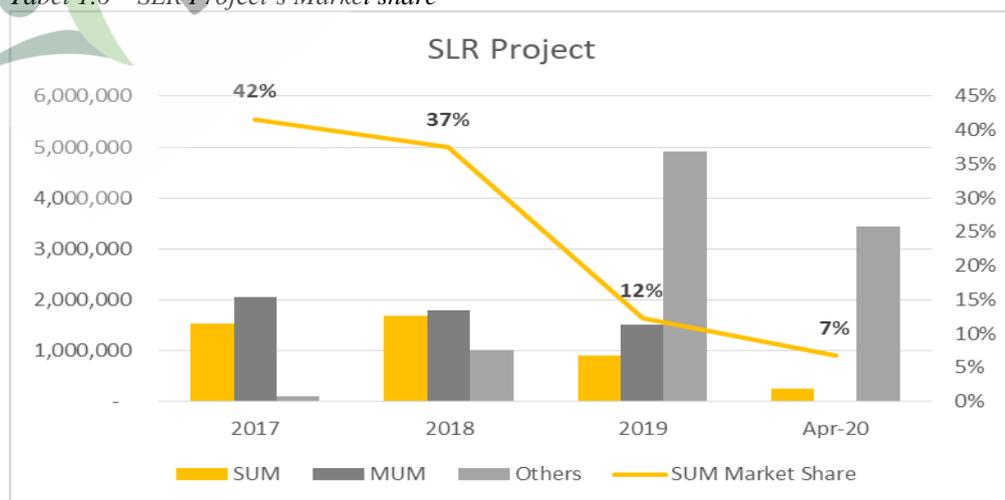
2. Ancaman Resesi 2015 – 2016

- a. Pola penurunan harga batubara dunia saat ini amat mirip dengan resesi empat tahun silam. Pada 2015-2016, indikasi nya :
 - Kurva harga batubara pada masa itu mulai curam sejak 2013. Tiga tahun lamanya, harga batubara terus terjun hingga level terendah yakni USD 49,90 per ton pada Januari 2016.
 - Resesi ini menghantam perusahaan di seluruh level. Sedari kecil dan menengah yang memegang izin usaha pertambangan (IUP) hingga korporasi raksasa pemegang perjanjian karya perusahaan pertambangan batubara (PKP2B). Industri ikutan batubara seperti transportasi, perhotelan, katering, hingga tempat hiburan, turut terdampak.
- b. Tahun 2020 ini harga batubara dunia sudah di level USD 51-56 per ton, nyaris mendekati posisi pada 2016 dengan indicator lainnya :
 - Kepala BI Perwakilan Kaltim Bank Indonesia Tutuk SH Cahyono, menjelaskan bahwa PDRB batubara Kaltim pada triwulan I 2020 sebesar -0,48 persen (minus). Produksi batubara pada triwulan I 2020 juga berkontraksi -6,17 persen (yoy). Sektor pertambangan menyumbang 44,18 persen PDRB Kaltim.
 - Sampai April 2020, sudah 22.027 orang di-PHK dan 23.193 orang dirumahkan di Kaltim. Angka tersebut dihasilkan BI dari kompilasi data

Kemenakertrans dan BPJS Ketenagakerjaan. Yang patut dicatat lagi, angka PHK ini sudah melebihi PHK massal pada 2015-2016.

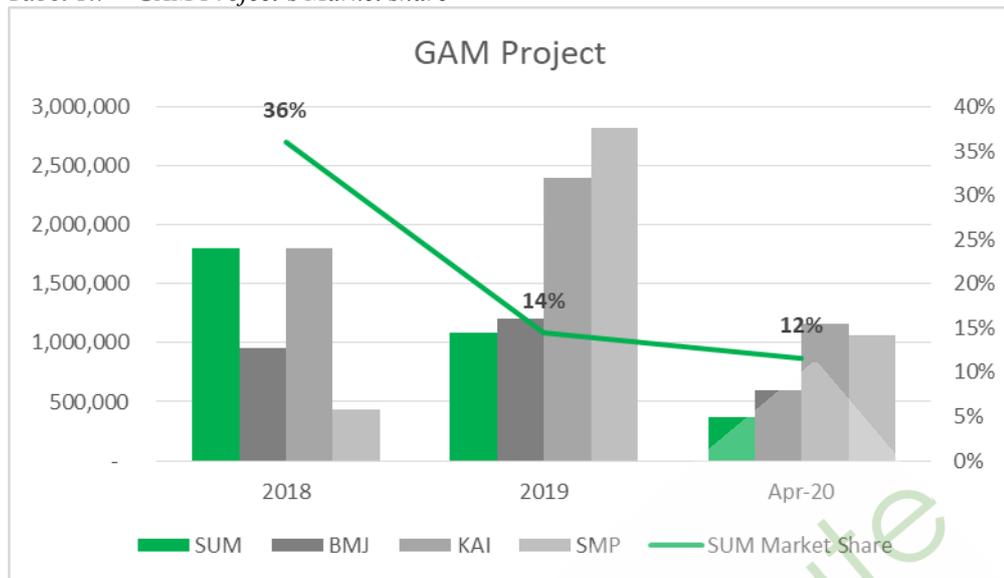
- Pada 12 Mei 2020, jumlah tenaga kerja yang di-PHK di Kaltim sebanyak 1.629 orang sementara yang dirumahkan 7.959 orang. Sebanyak 972 orang yang dirumahkan berasal dari sektor pertambangan.
- c. Pada 2020, Kementerian ESDM mematok kuota DMO sebanyak 155 juta ton. Sekitar 70 persen atau 109 juta ton diserap PLN, 11 persen atau 16,52 juta ton untuk industri pengolahan dan pemurnian, serta industri semen sebesar 10 persen atau 14,54 juta ton. Kebijakan menggenjot produksi ketika permintaan dunia sedang rendah justru memperburuk keadaan. Pasokan batubara bisa berlebih atau *oversupply*. Keadaan itu justru semakin menghancurkan harga komoditas itu sendiri.
3. *Customer* PT. SUM baik Servo Lintas Raya maupun Ganda Alam Makmur merupakan produsen dengan *low rank calorie*, dimana margin antara harga jual dikurangi biaya produksi relatif rendah, sehingga sangat sensitif terhadap penurunan harga batubara. Hal ini juga berdampak ke kontraktor dan transportir nya dimana ada potensi penurunan produksi dan pembayaran menjadi terganggu.
4. *Sales / production services* dan juga *market share* yang terus mengalami penurunan seperti terlihat pada grafik dibawah:

Tabel 1.6 – SLR Project's Market share



Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

Tabel 1.7 – GAM Project's Market share



Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

Performance PT. Srikandi Utama Makmur terus mengalami penurunan dan tidak optimal dalam mengelola armada yang dimiliki

5. *Diversifikasi Services* yang tidak didukung *core competency* yang kuat, mengakibatkan tidak mampu bersaing sehingga mengakibatkan pemutusan kontrak oleh *customer* nya :

Tabel 1.8 – Daftar Semua Project

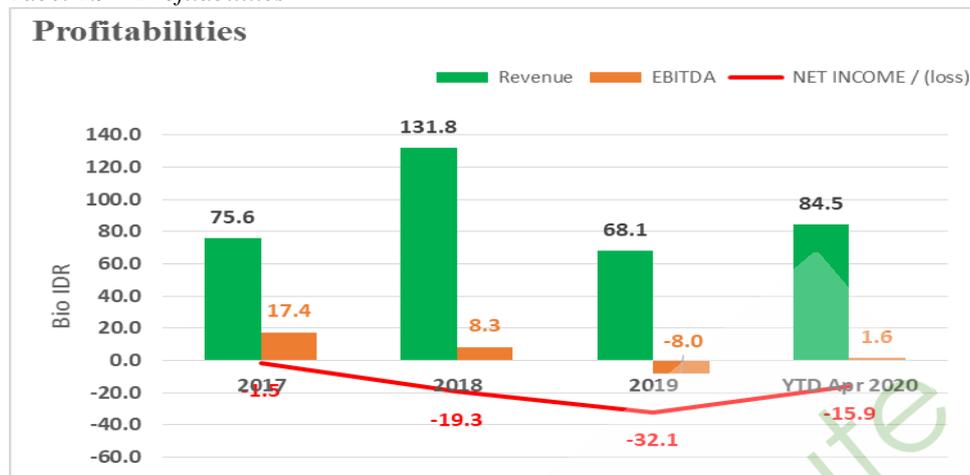
| Customer | Services | Contract |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| PT. Servo Lintas Raya | Hauling | Jan 2019 – Jan 2022 |
| PT. Ganda Alam Makmur | Hauling | Jun 2018 – Jun 2020 |
| PT. Manggala Usaha Manunggal | Repair & maintenance Contract | Terminated |
| PT. Manggala Usaha Manunggal | Outsourcing-Driver | Terminated |

Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

6. Profitabilities

Profitabilities periode Januari 2017 – April 2020 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.9 – Profitabilities



Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

Performance keuangan PT. Srikandi Utama Makmur semakin memburuk dan membukukan kerugian yang semakin besar tiap tahun. Dibandingkan dengan perusahaan di industri sejenis, SUM berada jauh dibawah rasio standard

Tabel 1.10 - Rasio Benchmarking Beberapa KLU Tahun Pajak : 2007

| No. | Kode KLU | Uraian KLU | Rasio-Rasio | | | | | | | | | | | | | I | II | III | | |
|-----|----------|---|-------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| | | | GPM | OPM | PPM | CTTOR | NPM | DPR | 10*pn | g | py | s | b | pl | bl | | | | x | sp |
| 13 | 27101 | Industri besi dan baja dasar (iron and steel making) | 7.49% | 4.88% | 4.07% | 1.22% | 2.85% | 0.00% | 88.68% | 4.77% | 1.59% | 0.00% | 0.88% | 0.07% | 0.88% | 11.23% | 20.71% | 110.44% | 110.44% | 110.44% |
| 14 | 27102 | Industri penggilingan baja (steel rolling) | 13.49% | 7.53% | 7.19% | 2.35% | 4.84% | 3.51% | 83.53% | 5.30% | 2.41% | 0.10% | 0.09% | 0.34% | 0.69% | 8.96% | 1.34% | 105.41% | 105.41% | 105.41% |
| 15 | 27103 | Industri pipa dan sambungan pipa dari baja dan besi | 17.21% | 10.69% | 11.95% | 3.79% | 8.16% | 0.00% | 72.42% | 5.83% | 2.44% | 0.47% | 0.16% | 1.51% | 0.24% | 13.35% | 1.34% | 102.45% | 102.45% | 102.45% |
| 16 | 28992 | Industri peralatan kantor dari logam tidak termasuk furnitur | 49.04% | 18.55% | 20.82% | 6.12% | 14.70% | 17.57% | 49.73% | 23.80% | 1.86% | 0.40% | 0.00% | 3.12% | 0.84% | 11.64% | 5.27% | 103.71% | 103.71% | 103.71% |
| 17 | 29112 | Industri motor pembakaran dalam | 24.26% | 16.13% | 17.34% | 5.11% | 12.23% | 15.53% | 65.31% | 6.20% | 2.58% | 0.84% | 0.00% | 1.31% | 0.10% | 11.33% | 3.47% | 98.98% | 98.98% | 98.98% |
| 18 | 29130 | Industri transmisi listrik | 27.65% | 13.20% | 15.14% | 5.00% | 10.13% | 0.00% | 64.72% | 9.27% | 2.19% | 0.56% | 0.00% | 3.78% | 1.84% | 13.65% | - | 100.84% | 100.84% | 100.84% |
| 19 | 29150 | Industri alat pengangkat dan alat penindas | 22.93% | 11.49% | 11.23% | 3.68% | 7.54% | 33.03% | 56.25% | 12.02% | 1.36% | 1.73% | 0.56% | 0.30% | 0.56% | 10.07% | 3.42% | 90.40% | 90.40% | 90.40% |
| 20 | 34300 | Industri perlengkapan dan komponen kendaraan bermotor roda empat atau lebih | 23.08% | 17.01% | 16.66% | 4.81% | 11.85% | 22.66% | 62.21% | 8.15% | 5.01% | 1.88% | 0.00% | 1.06% | 1.41% | 11.94% | 1.97% | 99.31% | 99.31% | 99.31% |
| 21 | 40101 | Pembangkitan tenaga listrik | 62.11% | 43.78% | 29.20% | 8.06% | 21.14% | 0.00% | 8.37% | 10.53% | 14.54% | 0.59% | 0.14% | 2.80% | 17.39% | 18.38% | 0.00% | 81.20% | 81.20% | 81.20% |
| 22 | 41000 | Pengadaan dan penyaluran air bersih | 58.86% | 32.74% | 27.97% | 8.12% | 19.85% | 4.03% | 0.00% | 19.40% | 9.53% | 2.09% | 4.73% | 4.50% | 9.28% | 23.07% | 0.01% | 79.95% | 79.95% | 79.95% |
| 23 | 50301 | Perdagangan besar suku cadang dan aksesoris mobil | 26.37% | 6.71% | 6.38% | 1.69% | 4.69% | 0.00% | 74.21% | 2.24% | 0.83% | 1.51% | 0.00% | 1.82% | 2.15% | 15.06% | 0.00% | 98.23% | 98.23% | 98.23% |
| 24 | 51100 | Perdagangan besar berdasarkan balas jasa (fee) atau kontrak | 47.79% | 31.54% | 26.22% | 8.14% | 18.07% | 0.51% | 14.62% | 22.77% | 0.63% | 0.59% | 1.31% | 0.76% | 6.09% | 8.12% | 17.51% | 78.36% | 78.36% | 78.36% |
| 25 | 51399 | Perdagangan besar berbagai barang-barang perlengkapan rumah | 34.68% | 21.19% | 21.01% | 4.12% | 16.88% | 0.00% | 55.13% | 5.52% | 0.74% | 0.73% | 0.40% | 0.45% | 0.54% | 6.10% | 2.97% | 88.33% | 88.25% | 88.25% |

Sumber : Lampiran Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak NOMOR SE-68/PJ/2010

TANGGAL : 27 MEI 2010 Tentang Penetapan Rasio Total Benchmarking Tahap III

7. SUM terancam mengalami kebangkrutan

Data laporan keuangan SUM pada periode April 2020 menggambarkan bahwa kondisi perusahaan PT. Srikandi Utama Makmur sebagai berikut :

Tabel 1.11 – balance sheet April 2020

| ASSETS | April 30, 2020 | LIABILITIES | April 30, 2020 |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Current Assets | | Current Liabilities | |
| Cash and Banks | 182,213,259 | Account Payables | 70,426,264,165 |
| Account Receivables | 10,277,234,241 | Deposit from Customer | 12,526,168,453 |
| Other Receivables | 250,000,000 | Accrued Expense | 13,437,026,181 |
| Advance | 5,917,495,660 | Tax Payables | 2,478,635,467 |
| Inventories | 2,589,715,772 | Total Current Liabilities | 98,868,094,266 |
| Prepayments | 5,003,632,066 | Non Current Liabilities | |
| Accrued Revenue | 12,827,226,313 | Lease Payables | 13,193,269,846 |
| Total Current Assets | 37,047,517,311 | Total Non Current Liabilities | 13,193,269,846 |
| Non Current Assets | | Stockholders' Equity | April 30, 2020 |
| Fixed & Leased Assets - net | 10,423,179,608 | Capital Stock | 250,000,000 |
| Total Non Current Assets | 10,431,159,608 | Retained Earning | (53,486,511,498) |
| | | Current Earning | (11,346,175,694) |
| Total Assets | 47,478,676,919 | Total Stockholders' Equity | (64,582,687,192) |
| | | Total Liabilities and Equity | 47,478,676,920 |

Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

Rasio-rasio keuangan berdasarkan laporan keuangan tersebut :

- *Current ratio* : 1 : 2.7 atau 0.37 kali
- *P&L – YTD Apr 2020* : -11 Bio (-44%)
- *Debt Equity Ratio* : #N/A
- *Debt to Ebitda Ratio* : -0.27

Kondisi diatas akan menjelaskan bahwa :

- SUM gagal untuk meraih laba dan kecenderungannya semakin parah.
- keuangan SUM tidak layak / tidak memenuhi syarat dari pemberi pinjaman (bank), terkait syarat covenant dimana DER adalah maximum 3x
- EBITDA mengalami minus, dapat diartikan sebagai ketidakmampuan membiayai operasional
- SUM dikategorikan tidak mempunyai kemampuan untuk membayar kembali hutang dari *lenders*.

1.2 Perumusan Masalah

Sehubungan dengan memburuknya kondisi bisnis yang sedang dialami oleh PT. Srikandi Utama Makmur, dimana masalah utama yang dihadapi adalah :

- 1) Penurunan harga acuan Batubara yang terus berlanjut, bahkan mencapai harga : US\$49.42 di periode Sept 2020, mengakibatkan perusahaan pemegang Ijin Usaha Pertambangan (IUP) khususnya *lowrank calorie* terancam berproduksi diatas harga jual, berpotensi mengalami kesulitan bisnis dan akan berdampak ke *supply chain* nya termasuk ke PT. Srikandi Utama Makmur.
- 2) Ancaman *pandemic Covid-19* yang mengakibatkan hampir semua pelaku usaha pertambangan menyesuaikan perubahan metode bisnis, dimana ekspor sangat terganggu baik akibat *lockdown* maupun turun nya permintaan karena *industry* sedang lesu. Ancaman ini juga berdampak ke PT. Srikandi Utama Makmur, karena :
 - Pihak Pemberi Kerja bermasalah pemasaran dan harga, berpotensi berdampak ke kontraktor
 - Delivery spareparts ke lokasi tambang terhambat +/- 2 minggu karena bisnis logistic sangat terdampak lesunya bisnis
 - Jumlah Man Power di lokasi menjadi berkurang, karena kewajiban karantina 14 hari setelah kembali dari cuti dan sebelum mulai bekerja
- 3) Kondisi keuangan PT. Srikandi Utama Makmur yang sedang sakit parah, seperti terlihat di *Ratio-ratio* keuangan yang disajikan diatas, sehingga kesulitan untuk menjalankan operasional.

share holder menggandeng pihak konsultan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Peneliti merupakan bagian dari team konsultan yang telah mendapatkan mandat untuk memperbaiki kinerja PT. Srikandi Utama Makmur, dengan garis besar dari tugas nya adalah :

- 1) Melakukan analisis permasalahan yang terjadi di PT. Srikandi Utama Makmur
- 2) Merumuskan strategi–strategi untuk perbaikan, dengan tetap mempertimbangkan situasi keterbatasan sumber daya dan mitigasi risiko dampak dari *pandemic covid -19*
- 3) Mencapai target yang telah ditetapkan berdasarkan strategi yang telah dirumuskan

Berdasarkan mandat yang telah disepakati kedua belah pihak, team konsultan yang selanjutnya disebut sebagai team Restrukturisasi mulai melakukan pekerjaannya, dan untuk percepatan proses team restrukturisasi berfokus untuk melakukan evaluasi kinerja operasional dan kinerja keuangan dari tahun 2017-April 2020.

Dari sumber data dan wawancara terhadap *Person In Charge* di PT. Srikandi Utama Makmur, Team restrukturisasi memberikan tugas ke masing-masing anggota melakukan penelitian sesuai dengan bidang keilmuan / kompetensinya. Dalam hal ini, peneliti mendapatkan tugas untuk focus di salah satu bagian dari *Turnaround strategy*, yaitu pelaksanaan *business remodeling strategy* untuk menjadi solusi atas permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Perubahan metode bisnis (*business remodeling*) seperti apa yang dilakukan di PT. Srikandi Utama Makmur.
2. Bagaimana efektifitas perubahan metode bisnis (*business remodeling*) yang dilakukan di PT. Srikandi Utama Makmur.
3. Bagaimana kontribusi *business remodeling strategy* untuk mendorong keberhasilan *Business turnaround strategy* dalam pengelolaan bisnis PT. Srikandi Utama Makmur.

1.3 Tujuan Studi Kasus Pengembangan Bisnis

Tujuan dari studi kasus pengembangan bisnis di PT. Srikandi Utama Makmur ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui efektivitas Metode *Pestel Analysis, Porter's 5 Forces Analysis, SWOT Analysis dan Fishbone Diagram Analysis* dalam melakukan analisis mencari akar masalah?
2. Untuk mengetahui efektivitas Metode *monitoring dari balanced scorecard dan PDCA* dalam mengukur dan menganalisis hasil kinerja dan bagaimana *corrective action nya*?
3. Untuk mengetahui efektivitas *Business Remodeling* Sebagai strategi dari *Business turnaround strategy* yang dijalankan oleh team konsultan?

1.4 Batasan Studi Kasus Pengembangan Bisnis

Batasan studi kasus pengembangan bisnis di PT. Srikandi Utama Makmur ini adalah sebagai berikut :

1. Studi kasus evaluasi permasalahan dibatasi pada data :
 - a. Data *historical* Produksi sejak 2017
 - b. Data P&L di bulan April 2020
2. Studi kasus strategi *Business turnaround* dibatasi :
 - a. Berfokus dan menitikberatkan pada *Business Remodeling Strategy* sebagai salah satu strategi *business turnaround*
 - b. Melihat dampak turunan *business remodeling*, yaitu terhadap pelaksanaan strategi *business process improvement* di area operasional sebagai *strategi turnaround* pelengkap
 - c. Melihat dampak turunan *business remodeling*, yaitu terhadap pelaksanaan *financial improvement*, sebagai *strategi turnaround* pelengkap
3. Data-data pendukung yang disertakan sesuai persetujuan dari PT. Srikandi Utama Makmur

1.5 Manfaat Studi Kasus Pengembangan Bisnis

Manfaat studi kasus pengembangan bisnis di PT. Srikandi Utama Makmur ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu data bagi pemerintah untuk mengetahui sensitivitas harga batubara terhadap ongkos produksi, khususnya di aktivitas pengangkutan batubara dari tambang ke pelabuhan, sehingga Pemerintah perlu mengeluarkan kebijakan yang melindungi keberlangsungan bisnis batubara dalam situasi krisis.
2. Untuk mengetahui ketepatan pemilihan strategi pemecahan masalah terhadap akar masalah yang terjadi (*gap analysis*)
3. Untuk mengetahui efektivitas *Business Remodeling Strategy* sebagai strategi utama dari *Business turnaround strategy*

4. Sebagai *blue print business model* untuk dapat dijabarkan sebagai acuan operasional dalam :

- *Business process improvement*
- *Standard Operating Procedure*
- *Job description*
- *Remuneration & rewards system*
- *Performance management :*
 - PICA
 - PDCA – *Balance scorecard*
 - *Decision making policy*

