

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

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:

A. 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.

B. 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:
 - a. Lambatnya pertumbuhan ekonomi global (dan pelemahan tajam perekonomian Republik Rakyat Tiongkok), penurunan permintaan komoditas,
 - b. 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:
 - c. Pergerakan meningkatnya harga minyak mentah.

- d. Meningkatnya permintaan batubara domestik di Indonesia seiring dengan kembalinya pembangkit listrik tenaga batubara baru.
 - e. Kebijakan penambangan batubara Republik Rakyat Tiongkok. Sebagai produsen dan konsumen batubara terbesar di dunia, Republik Rakyat Tiongkok memutuskan untuk memangkas hari produksi batubara domestiknya. Alasan utama mengapa Republik Rakyat Tiongkok 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 Republik Rakyat Tiongkok. Rasio NPL-nya meningkat menjadi 2,3 persen pada tahun 2015. Alasan utama yang menjelaskan kenaikan rasio NPL ini adalah perusahaan pertambangan batubara Republik Rakyat Tiongkok yang mengalami kesulitan untuk membayar hutangnya kepada bank.
9. Namun, mengingat aktivitas ekonomi *global* masih agak suram, arah harga batubara dalam jangka pendek hingga menengah sangat bergantung pada kebijakan batubara Republik Rakyat Tiongkok. Walaupun kesadaran global telah dibangun untuk mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil, perkembangan sumber energi terbarukan tidak menunjukkan indikasi bahwa ketergantungan pada bahan bakar fosil (terutama batubara) akan menurun secara signifikan dalam waktu dekat, sehingga batubara terus menjadi sumber energi vital. Kendati begitu, teknologi batubara bersih dalam pertambangan batubara akan sangat diperlukan di masa mendatang (sebagian karena faktor komersil) dan Indonesia diharapkan akan terlibat secara aktif di dalam proses tersebut sebagai salah satu pelaku utama di sektor pertambangan batubara. Teknologi batubara bersih ini difokuskan untuk mengurangi emisi yang dihasilkan oleh pembangkit listrik bertenaga batubara namun teknologi ini belum berkembang cukup baik. Kegiatan-kegiatan hulu yang terkait dengan pertambangan batubara, seperti pengembangan waduk-waduk *coalbed methane* (CBM) yang potensinya banyak dimiliki oleh Indonesia, telah mulai mendapatkan perhatian belakangan ini.

10. Kebijakan Pemerintah Indonesia memengaruhi 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.

C. 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):
 - a. Pada 2009 harga batubara masih 70,7 Dolar per-ton.
 - b. 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.
 - c. 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:
 - a. 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.
 - b. 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.

- c. 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 Indo Tambangraya Megah Tbk. (ITMG), *volume* penjualan batubara pada kuartal III-2017 memang turun 6 persen sebesar 5,8 juta ton, tapi pendapatannya melesat hingga 20 persen menjadi \$1,16 miliar. Laba bersih naik 147 persen jadi \$172,17 juta.

(3) PT Bukit Asam Tbk. (PTBA) meraup pendapatan Rp13,22 triliun, naik 32 persen dan laba perseroan menembus Rp2,66 triliun, melonjak 153 persen.

D. Produksi dan 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*. Porsi signifikan dari batubara thermal yang diekspor terdiri dari jenis kualitas menengah (antara 5100 dan 6100 cal atau gram) dan jenis kualitas rendah (di bawah 5100 cal atau gram) yang sebagian besar permintaannya berasal dari Republik Rakyat Tiongkok dan India.

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

1. Cadangan batubara Indonesia diperkirakan habis kira-kira dalam 83 tahun mendatang apabila tingkat produksi saat ini diteruskan.

2. 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 atau gram.
3. 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 dan India.



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

4. Ada banyak kantong 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

5. Data Produksi, Ekspor, Konsumsi dan Harga Batubara:



Gambar 1.3 – Penjualan Batubara Indonesia
 Sumber: Indonesian Coal Mining Association (APBI) dan Ministry of Energy and Mineral Resources

6. Hal yang menjadi pendorong peningkatan produksi dan ekspor batubara di Indonesia pada tahun 2006 – 2018:
 - a. 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.

- b. Indonesia memiliki cadangan batubara kualitas menengah dan rendah yang melimpah. Jenis batubara ini dijual dengan harga kompetitif di pasar internasional (ikut disebabkan karena upah tenaga kerja Indonesia yang rendah).
- c. Indonesia memiliki posisi geografis strategis untuk pasar raksasa negara-negara berkembang yaitu Republik Rakyat Tiongkok 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.
- d. Negara tujuan utama untuk ekspor batubara Indonesia adalah Republik Rakyat Tiongkok, India, Jepang dan Korea Selatan. Selama "tahun-tahun kejayaannya" batubara menyumbang sekitar 85 persen terhadap total penerimaan negara dari sektor pertambangan.

7. Pergerakan Harga Batubara Acuan (HBA) Indonesia:



Gambar 1.4 – Harga Batubara
Sumber: Ministry of Energy and Mineral Resources

E. Latar Belakang PT Srikandi Utama Makmur

Rebound harga batubara di tahun 2016 dan program listrik 35.000 megawatt menjadi pertimbangan PT Srikandi Utama Makmur tertarik untuk memasuki industri bisnis batubara. PT Srikandi Utama Makmur 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 yang bergerak di bidang transportasi *hauling* batubara. Sejarah singkat dan perkembangannya adalah sebagai berikut:

a. Profil Perusahaan PT Srikandi Utama Makmur

PT Srikandi Utama Makmur berdiri pada tanggal 9 Juni 2016

b. Kepemilikan

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

i. Pacific Nusantara Investama : 70% *shares*

ii. Amir Limyadi : 30% *shares*

1. Pengurus perusahaan SUM saat ini adalah:

i. Komisaris : Antony SURIANTO

ii. Direktur Utama : Amir Limyadi

iii. Direktur : Agnes

2. *Project hauling* batubara aktif dan terminasi

Tabel 1.1 – Daftar *Project Hauling*

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

Sumber: PT Srikandi Utama Makmur

3. Jumlah Armada yang dioperasikan:

Tabel 1.2 – Daftar Unit Produksi

Armada	Servo Project	GAM Project	Keterangan
Mercedes Axor – 30T		10	Owned
Howo – 30T		20	Owned
Howo – 30T	60		Rental
Total	60	30	

Sumber: PT Srikandi Utama Makmur

4. Jumlah Karyawan PT Srikandi Utama Makmur per-April 2020:

Tabel 1.3 – Daftar Manpower

	Servo Project	GAM Project	Head Office	Total
<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

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 Kalimantan Timurkece.id pada tanggal 05 Juni 2020*, anjloknya harga dunia menyebabkan sektor batubara di Kalimantan Timur memasuki masa suram dan bayang-bayang krisis 2015-2016 mengancam di depan mata, dengan indikasi dan realita sebagai berikut:



*Gambar 1.5 – Aktivitas Pengangkutan Batubara di Sungai Mahakam
Sumber: foto dokumentasi Kalimantan Timurkece.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* atau *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 Republik Rakyat Tiongkok dan Amerika Serikat diikuti melemahnya harga minyak dunia adalah salah dua dari faktor yang menekan performa batubara. Pertumbuhan ekonomi Republik Rakyat Tiongkok yang sibuk meladeni perang dagang AS hanya 6,1 persen sepanjang 2019. Pertumbuhan tersebut adalah yang terendah sejak 1990. Padahal, Republik Rakyat Tiongkok merupakan pasar utama ekspor batubara Indonesia, khususnya Kalimantan Timur.
- 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 Republik Rakyat 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*.

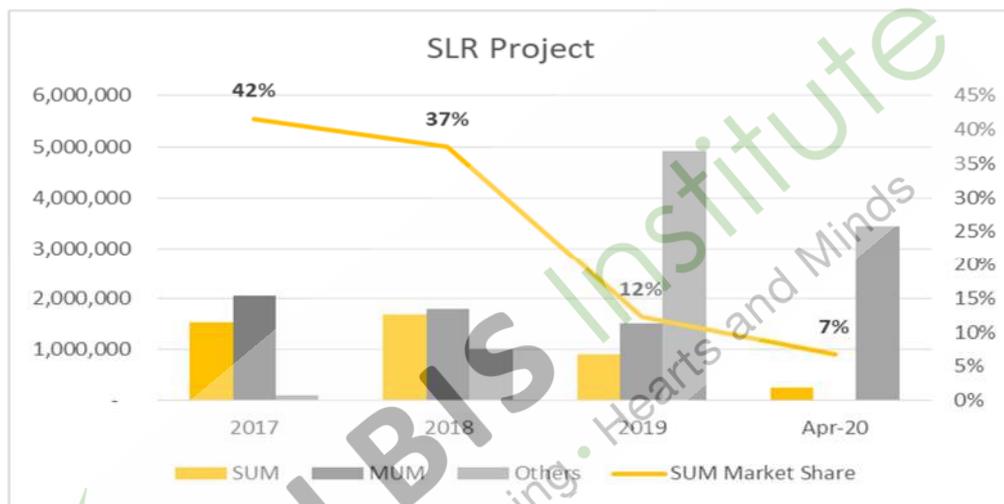
- g. Beberapa pelabuhan di India ditutup dan permintaan akan listrik terutama untuk sektor perindustrian turun. Konsumsi listrik di beberapa industri manufaktur di India mengalami penurunan penggunaan daya kurang lebih 30 persen. Menurut informasi APBI. Sampai Maret 2020, permintaan energi dari India 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. Gangguan pasokan minyak mentah yang mengakibatkan harga jatuh 30 persen turut melemahkan harga batubara. Harus dicatat, harga kedua komoditas tersebut bergerak bersamaan.
- j. 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

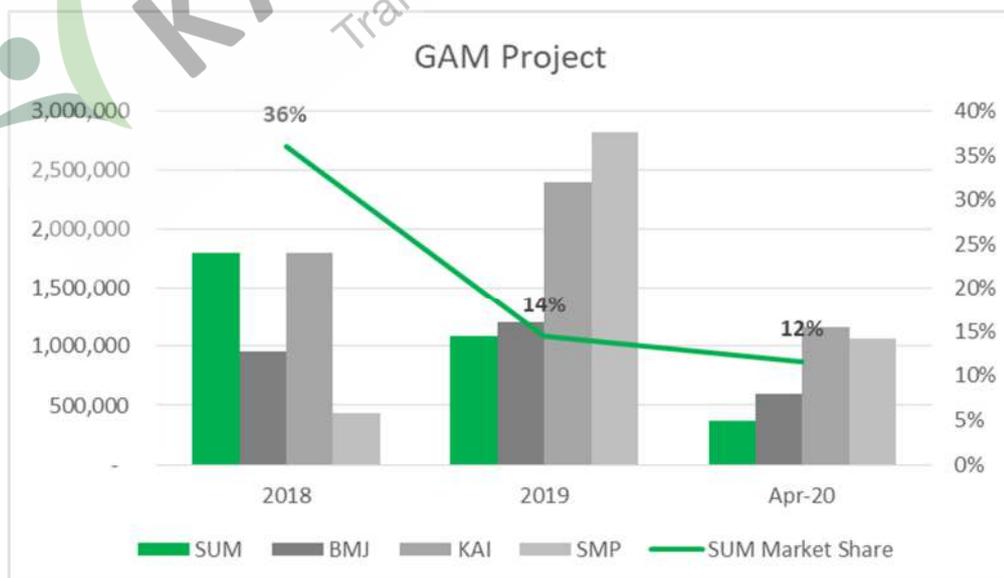
- a. Pola penurunan harga batubara dunia saat ini amat mirip dengan resesi empat tahun silam. Pada 2015-2016, indikasinya:
 - i. Kurva harga batubara pada masa itu mulai curam sejak 2013. Tiga tahun lamanya, harga batubara terus terjun hingga level terendah yakni USD 49,90 per ton pada Januari 2016.
 - ii. PHK massal berlangsung di banyak perusahaan batubara. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi mencatat, tak kurang dari 10 ribu orang di-PHK di Kalimantan Timur, tidak termasuk yang dirumahkan.

- iii. 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 indikator lainnya:
- i. Kepala Bank Indonesia Perwakilan Kalimantan Timur Bank Indonesia Tutuk SH Cahyono, menjelaskan bahwa PDRB batubara Kalimantan Timur 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 Kalimantan Timur.
 - ii. Sampai April 2020, sudah 22.027 orang di-PHK dan 23.193 orang dirumahkan di Kalimantan Timur. Angka tersebut dihasilkan Bank Indonesia dari kompilasi data Kemenakertrans dan BPJS Ketenagakerjaan. Yang patut dicatat lagi, angka PHK ini sudah melebihi PHK massal pada 2015-2016.
 - iii. Pada 12 Mei 2020, jumlah tenaga kerja yang di-PHK di Kalimantan Timur 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* atau *production services* dan juga *market share* yang terus mengalami penurunan seperti terlihat pada grafik dibawah:



Gambar 1.5 – SLR Project’s Market share
 Sumber: PT Srikandi Utama Makmur



Gambar 1.6 – 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:

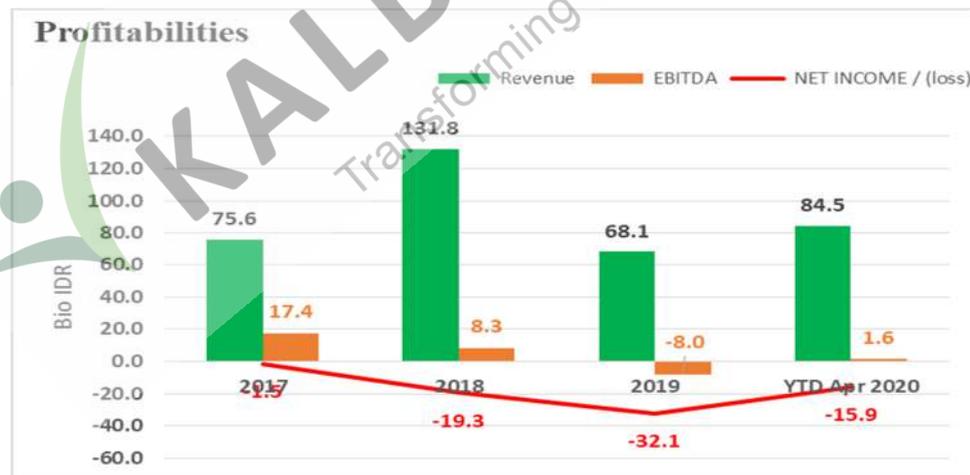
Tabel 1.4 – Daftar Semua Project

<i>Customer</i>	<i>Services</i>	<i>Contract</i>
PT Servo Lintas Raya	<i>Hauling</i>	Jan 2019 – Jan 2022
PT Ganda Alam Makmur	<i>Hauling</i>	Jun 2018 – Jun 2020
PT Manggala Usaha Manunggal	<i>Repair dan maintenance Contract</i>	Terminated
PT Manggala Usaha Manunggal	<i>Outsourcing-Driver</i>	Terminated

Sumber: PT Srikandi Utama Makmur

6. *Profitabilities*

Profitabilities periode Januari 2017 – April 2020 adalah sebagai berikut:



Gambar 1.7 – 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 standar.

No.	Kode KLU	Uraian KLU	Rasio-Rasio															I	II	III
			GPM	OPM	PPM	CTTOR	NPM	DPR	10 ⁴ pin	g	py	s	b	pl	bl	x	sp			
13	27101	dan kapur untuk konstruksi 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 penggilangan 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	40.04%	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 mekanik	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 pemindah	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%	-	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%	0.91%	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 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 dan 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%

Gambar 1.8 – Benchmarking Beberapa KLU Tahun Pajak 2007
 Sumber: Lampiran Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak NOMOR SE-68 atau PJ atau 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 kondisi perusahaan PT Srikandi Utama Makmur sebagai berikut:

Tabel 1.5 – 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)
Total Assets	47,478,676,919	Current Earning	(11,346,175,694)
		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
- PdanL – YTD Apr 2020 :-11 Bio (-44%)
- Debt Equity Ratio : #N atau A

d. *Debt to Ebitda Ratio* :-0.27

Kondisi diatas akan menjelaskan bahwa:

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

1.2 Rumusan Masalah

Mengejar pesatnya peningkatan teknologi informasi secara global dan perubahan pandemic covid-19, memberikan tekanan yang sangat besar untuk kelangsungan bisnis, tanpa kecuali sebagaimana yang dirasakan PT Srikandi Alam Makmur yang bergerak dalam pengangkutan (*hauling*) batubara. Kelangsungan usaha menjadi suatu keraguan besar karena kemunculan beberapa *abrupts* atau *unexpected changes* sebagai berikut:

1. Kegiatan bisnis perseroan.

Terjadi penurunan dalam kegiatan *hauling* yang diiringi dengan berkurangnya bisnis *outsourcing* dan apa yang dikenal sebagai *repair and maintenance services*. Penurunan kegiatan ini secara beruntun membawa begitu banyak waktu yang tidak produktif serta berkurangnya pendapatan (*revenue*) bagi perseroan.

2. Efisiensi operasi perseroan.

Kebijakan yang telah dijalankan belum melakukan secara komprehensif mengenai implementasi *standard operating procedures*, termasuk tidak menjalankan pengendalian internal.

3. Manajemen keuangan perseroan.

Berkurangnya pendapatan sangat mempengaruhi ketersediaan dana atau likuiditas, yang selanjutnya memberikan dampak negative terhadap kesiapan perseroan untuk melunasi hutang pada kreditur atau solvabilitas.

Pada ujungnya, *obstacles* tersebut pasti mempengaruhi tingkat keuntungan sampai pada kelangsungan usaha.

Tesis ini akan memberikan perhatian khusus pada penelitian yang berhubungan dengan masalah manajemen keuangan dan berusaha untuk mendapatkan solusi *financial restructuring* yang terbaik guna kelangsungan usaha PT Srikandi Alam Makmur. *Financial restructuring* yang akan dibahas akan meliputi 3 aspek yaitu :

1. *Debt Restructuring*
2. *Cost Leadership*
3. *Shifting Fixed Cost to Variable Cost*

1.3 Tujuan Studi Kasus Pengembangan Bisnis

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

1. Bagaimana efektifitas pengelolaan bisnis perseroan;
2. Bagaimana efektifitas proses operasional dan persepektif organisasi, dan;
3. Bagaimana pengelolaan dana dalam manajemen keuangan.

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut di atas maka dari 3 permasalahan tersebut dalam tesis ini penulis akan lebih fokus pada pendalaman pada pengelolaan keuangan perseroan yaitu strategi *Financial Restructuring* sebagai bagian dari *Business Turnaround* dalam rangka penyelamatan bisnis PT Srikandi Utama Makmur. Dalam pembahasan *Financial Restructuring* ini akan dibahas 3 aspek strategi utama, yaitu :

1. *Debt Restructuring*
2. *Cost Leadership*
3. *Shifting Fixed Cost to Variable Cost*

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 PdanL di bulan April 2020.
2. Studi kasus strategi *Business turnaround* dibatasi:
 - a. Berfokus pada pembahasan strategi operasional yang *major*.
 - b. Berfokus pada dampak *financial*, sebatas laporan keuangan standar tanpa menyertakan *general ledger*.
 - c. Berfokus pada *business process improvement* di area *operations*.
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 kebijakan relaksasi dan restrukturisasi kredit atau pembiayaan di industri keuangan terhadap kelangsungan usaha UMK (Usaha Kecil dan Menengah).
2. Untuk mengetahui ketepatan pemilihan strategi pemecahan masalah terhadap akar masalah yang terjadi (*gap analysis*).
3. Untuk mengetahui efektivitas *Financial Restructuring* sebagai bagian *Business Turnaround strategy* pada perusahaan jasa pertambangan di masa pandemik Covid-19.