

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 – Daftar Project Hauling	9
Tabel 1.2 – Daftar Unit Produksi	9
Tabel 1.3 – Daftar Manpower	10
Tabel 1.4 – Daftar Semua Project	15
Tabel 1.5 - Rasio Benchmarking Beberapa KLU Tahun Pajak : 2007	16
Tabel 1.6 – balance sheet April 2020.....	16
Tabel 4.1 – Industry Competition	66
Tabel 4.2 – Customer PT. Srikandi Utama Makmur	67
Tabel 4.3 – Asset Produksi PT. Srikandi Utama Makmur.....	69
Tabel 4.4 – Man power PT. Srikandi Utama Makmur.....	70
Tabel 4.5 – Evaluasi YTD April 2020 – Balance scorecard monitoring	72
Tabel 4.6 – Fishbone diagram PT. Srikandi Utama Makmur	74
Tabel 4.7 – Strength / Weakness PT. Srikandi Utama Makmur	76
Tabel 4.8 – Opportunity & Threat PT. Srikandi Utama Makmur	77
Tabel 4.9 – Target Turnaround strategy.....	79
Tabel 4.10 – Cost structure Hauling di GAM Project.....	81
Tabel 4.11 – Cost structure Hauling di SLR Project.....	82
Tabel 4.12 – Target Segment Market.....	83
Tabel 4.13 – Kinerja YTD Mei 2020 di SLR Project	87
Tabel 4.14 – Manpower cost SLR	92
Tabel 4.15 – Kinerja YTD Mei 2020 di GAM Project	93
Tabel 4.16 – Manpower cost GAM.....	98
Tabel 4.17 – Manpower improvement.....	104
Tabel 4.18 – KPI setting dengan pendekatan Balance scorecard.....	105
Tabel 4.19 – Performance Monitoring – Balance scorecard.....	108
Tabel 4.20 – Scoring Progress Kinerja YTD Apr 2020	113
Tabel 4.21 – Scoring Progress Kinerja Jun- Oct 2020.....	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Assumption Business Projection Y2020 – Y2023	L1
Lampiran 2 – GAM Cash Flow Projection	L2
Lampiran 3 – SLR Cash Flow Projection	L3
Lampiran 4 – Cash Flow Consolidation Projection	L4
Lampiran 5 – P&L Projection _ Y2020 – Y2023	L5
Lampiran 6 – Balance Sheet Projection Y2020 – Y2023	L6
Lampiran 7 – P&L Projection _ GAM Project Y2020 – Y2023.....	L7
Lampiran 8 – P&L Projection _ SLR Project Y2020 – Y2023.....	L8



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-an.

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. Namun, mengingat aktivitas ekonomi global masih agak suram, arah harga batubara dalam jangka pendek hingga menengah sangat bergantung pada kebijakan batubara China. 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 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 ekspornya 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 Tirta :
 - 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 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.

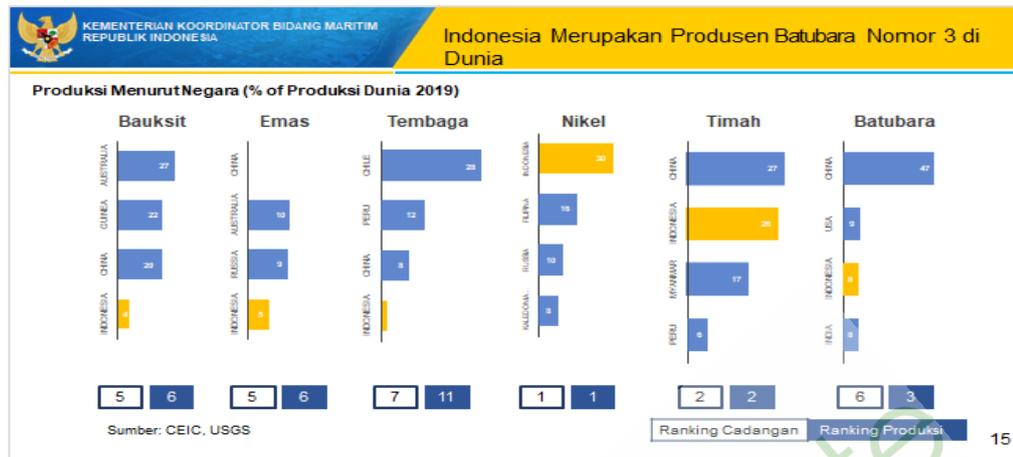
Produksi & Ekspor Batubara Indonesia

Indonesia adalah salah satu produsen dan eksportir batubara terbesar di dunia. Sejak tahun 2005, ketika melampaui produksi Australia, Indonesia menjadi eksportir terdepan batubara thermal. Porsi signifikan dari batubara thermal yang diekspor terdiri dari jenis kualitas menengah (antara 5100 dan 6100 cal/gram) dan jenis kualitas rendah (di bawah 5100 cal/gram) yang sebagian besar permintaannya berasal dari Cina 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/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 (RRT), 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 – Kantong Cadangan Batubara Indonesia
Sumber : CEIC, Kementerian Koordinator Bidang Maritim

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



Gambar 1.3 – Penjualan Batubara Indonesia

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

6. 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 (ikut disebabkan karena upah tenaga kerja Indonesia yang rendah).
- 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. 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

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 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 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 1.1 – Daftar Project Hauling
Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

<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

4. Jumlah Armada yang dioperasikan :

Tabel 1.2 – Daftar Unit Produksi
Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

<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	

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

Tabel 1.3 – Daftar Manpower
Sumber: PT. Srikandi Utama Makmur

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

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 :