

***BUSINESS STRATEGY FORMULATION IN RESPONSE TO THE REGULATION
REGARDING DOMESTIC COAL SUPPLY: CASE STUDY OF PT ABC***

**PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK MENGHADAPI PERATURAN
TERKAIT PASOKAN BATUBARA DALAM NEGERI: STUDI KASUS PT ABC**

Fathia Noor Rahma¹, Nila Armelia Windasari², Widhyawan Prawiraatmadja³
School of Business and Management, Institute Technology Bandung^{1,2,3}
fathia_rahma@sbm-itb.ac.id¹

ABSTRACT

This study aims to formulate the right strategy for coal mining company (case study of PT ABC) in response to regulation. To ensure the stability of the domestic coal supply for national electricity and fuel or raw materials for domestic industry, the Decree of MEMR has been issued to regulate about the obligation to prioritize domestic coal supply and to determine coal sales price for domestic market. This research uses qualitative methods to identify the current situation, formulating, and proposing a new strategy. VRIO analysis and PESTEL analysis is conducted to analyze internal and external factors, respectively. The business strategies to answer the problem will be formulated based on the results of the internal and external analysis as well as the results of the interviews with the relevant stakeholders. The results shows that short-term and long-term strategies should be implemented, including to optimize the sales of coal products with the specifications that are suitable with the domestic market, acquire potential new customers from smelters industry, and encourage employees training to build compliance awareness as well as to maintain good relationship with the government. Long-term strategy namely coal gasification to produce methanol or DME products should also be explored.

Keywords: Domestic Coal Supply, Domestic Coal Sales Price, Supply Assignment, Regulation, Business Strategy

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan pertambangan batubara (studi kasus PT ABC) dalam menghadapi peraturan. Untuk menjamin stabilitas pasokan batubara untuk kelistrikan nasional serta bahan bakar atau bahan baku untuk industri dalam negeri, Keputusan Menteri ESDM telah diterbitkan untuk mengatur terkait kewajiban pengutamakan pasokan batubara dalam negeri dan penetapan harga jual batubara untuk pasar dalam negeri. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengidentifikasi situasi saat ini, merumuskan dan mengusulkan strategi baru. VRIO analisis dan PESTEL analisis akan dilakukan masing-masing untuk menganalisis faktor internal dan eksternal. Strategi bisnis untuk menjawab permasalahan akan dirumuskan berdasarkan hasil dari analisis internal dan eksternal serta hasil wawancara dengan pemangku kepentingan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi jangka pendek dan jangka panjang harus diterapkan, antara lain mengoptimalkan penjualan produk batubara dengan spesifikasi yang sesuai dengan pasar domestik, mendapatkan pelanggan baru yang potensial dari industri smelter, dan mendorong pelatihan karyawan untuk membangun kesadaran terhadap pentingnya ketaatan terhadap peraturan, serta menjaga hubungan baik dengan pemerintah. Strategi

jangka panjang yaitu usaha gasifikasi batubara untuk menghasilkan produk metanol atau DME juga harus dijajaki.

Kata Kunci: Pasokan Batubara Dalam Negeri, Harga Jual Batubara Dalam Negeri, Penugasan Pasokan Batubara, Regulasi, Strategi Bisnis

PENDAHULUAN

Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (“**UUD**”) secara tegas mengamanatkan bahwa bumi dan air dan kekayaan alam di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Sebagai konsekuensinya, industri pertambangan termasuk industri pertambangan batubara merupakan salah satu industri yang diatur secara ketat di Indonesia. Pemerintah telah mengeluarkan regulasi-regulasi guna menjamin stabilitas pasokan batubara dalam negeri. Urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral dilaksanakan oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (“**ESDM**”) yang dipimpin oleh Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (“**Menteri**”) sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2021 tentang Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (“**Perpres 97/2021**”).

Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia No. 267.K/MB.01/MEM.B/2022 (“**Kepmen 267/2022**”) telah diterbitkan untuk mengatur tentang *Domestic Market Obligation* (“**DMO**”). DMO merupakan kewajiban bagi perusahaan pertambangan batubara untuk mengalokasikan 25% (dua puluh lima persen) dari target produksi tahunan yang disetujui dalam Rencana Kerja dan Anggaran Biaya (RKAB) pada tahun bersangkutan untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri. Kepmen 267/2022 juga menetapkan harga jual batubara untuk penyediaan tenaga listrik

untuk kepentingan umum sebesar AS\$ 70 per metrik ton *Free on Board* (FOB) *Vessel* untuk batubara dengan spesifikasi sebagaimana ditentukan serta sanksi yang dapat dikenakan kepada perusahaan pertambangan batubara yang tidak memenuhi kuota DMO berupa denda/dana kompensasi maupun sanksi administrasi berupa larangan ekspor hingga pencabutan izin usaha pertambangan.

Selain harga jual batubara untuk penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum, Menteri juga telah menetapkan harga jual batubara untuk bahan baku/bahan bakar untuk industri dalam negeri sebesar AS\$ 90 per metrik ton FOB *Vessel* (sesuai dengan referensi spesifikasi batubara yang sama dengan yang ditetapkan dalam Kepmen 267/2022). Penetapan harga jual batubara untuk industri dalam negeri ini diatur dalam Keputusan Menteri Nomor 58.K/HK.02/MEM.B/2022 tentang Harga Jual Batubara untuk Pemenuhan Kebutuhan Bahan Baku/Bahan Bakar Industri di Dalam Negeri (“**Keputusan 58/2022**”). Diktum kedua Kepmen 58/2022 juga mengatur bahwa penetapan harga jual batubara sebesar AS\$ 90 tidak berlaku untuk industri pengolahan dan/atau pemurnian mineral logam (*smelter*). Harga jual batubara yang ditetapkan oleh Menteri ini jauh di bawah harga pasar batubara yang saat ini sedang melambung tinggi. Oleh karenanya, banyak perusahaan pertambangan batubara yang lebih memilih untuk mengekspor hasil produksinya daripada menjual ke pasar dalam negeri.

Kedua keputusan Menteri tersebut juga mengatur tentang kewenangan bagi

Direktur Jenderal Mineral dan Batubara (“**Direktur Jenderal**”) atas nama Menteri untuk menunjuk/menugaskan perusahaan pertambangan batubara untuk memenuhi kebutuhan batubara dalam negeri dalam keadaan mendesak. Pemegang izin usaha pertambangan yang tidak memenuhi penugasan/penunjukan dari Direktur Jenderal ini juga dapat dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Seluruh hal-hal tersebut di atas merupakan upaya pemerintah untuk melaksanakan amanat konstitusi. Kebijakan atau peraturan terkait dengan pasokan batubara dalam negeri tersebut juga mempengaruhi PT ABC sebagai salah satu perusahaan pertambangan batubara di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengusulkan strategi yang tepat bagi PT ABC untuk menghadapi peraturan-peraturan yang terkait dengan pasokan batubara dalam negeri dan kewajiban-kewajibannya sebagai perusahaan pertambangan batubara.

Profil Perusahaan

Dalam penelitian ini, nama Perusahaan yang akan digunakan adalah nama fiktif yaitu PT ABC (“**Perusahaan**”). Namun perusahaan ini sudah beroperasi dan data yang akan disajikan dalam penelitian ini adalah data aktual dari perusahaan tersebut. PT ABC adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang pertambangan batubara di Indonesia dan merupakan anak perusahaan dari grup perusahaan energi di Indonesia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 2008 (“**Perusahaan Induk**”). PT ABC mengoperasikan tambangnya yang berlokasi di Kalimantan Selatan dan juga merupakan perusahaan pertambangan terbesar sekaligus

penghasil pendapatan utama dari Perusahaan Induk.

PT ABC beroperasi berdasarkan Perjanjian Karya Pengusahaan Pertambangan Batubara (“**PKP2B**”) yang ditandatangani dengan pemerintah yang kemudian telah diperpanjang dengan Izin Usaha Pertambangan Khusus Kelanjutan Operasi Kontrak/Perjanjian (“**IUPK-KOP**”) untuk jangka waktu 10 tahun. PT ABC memproduksi batubara dengan kandungan kalori (GAR) berkisar antara 4.000 - 5.000 kkal/kg. Produk batubara PT ABC memiliki kandungan Sulfur, Ash, dan Nitrogen yang sangat rendah dan dipromosikan sebagai salah satu bahan bakar fosil terbersih di dunia.

Regulasi Pertambangan Batubara di Indonesia

Setelah kemerdekaan Indonesia, Pasal 33 UUD menjadi dasar dari penerbitan seluruh peraturan/kebijakan terkait kegiatan pertambangan di Indonesia. Undang-Undang Nomor 78 Tahun 1958 tentang Penanaman Modal Asing (“**UU 78/1958**”) menetapkan bahwa sektor pertambangan harus dimiliki oleh pemerintah dan partisipasi pihak asing hanya dimungkinkan melalui bentuk pinjaman, kondisi ini sangat tidak menarik bagi investor dikarenakan mereka dilarang untuk terlibat langsung dalam proyek. Pemerintah kemudian mengeluarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Pertambangan (“**UU 11/1967**”). UU 11/1967 membuka peluang bagi pihak asing untuk berinvestasi di bidang pertambangan di Indonesia. Seiring berjalannya waktu, UU 11/1967 dianggap sudah tidak sesuai lagi dengan situasi pasca reformasi dan pada akhirnya dicabut dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan

Mineral dan Batubara (“UU Pertambangan”).

Pemberlakuan UU Pertambangan merupakan awal dari era baru pemberian kuasa pertambangan melalui skema perizinan. Sebelumnya berdasarkan UU 11/1967, pemberian kuasa pertambangan dilakukan berdasarkan kontrak karya, PKP2B, dan kuasa pertambangan. Pemberlakuan UU Pertambangan menandai berakhirnya rezim kontrak dan dimulainya rezim izin dalam pemberian kuasa pertambangan bagi pelaku usaha. Dengan skema perizinan, pemerintah memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan pelaku usaha dan dapat melakukan fungsi pengawasan terhadap pelaku usaha pertambangan. Hal ini berbeda dengan rezim kontrak di mana pelaku usaha dan pemerintah berada pada posisi yang setara sebagai pihak dalam perjanjian.

Teori *Industry Life Cycle* (ILC)

Teori siklus hidup produk (*product life cycle*) membantu untuk memahami di mana produk berada dalam siklus hidupnya. Jika suatu produk memiliki siklus hidup, maka industri yang memproduksinya juga mengalami siklus hidup industri (*industry life cycle* atau “**ILC**”). Menurut Klepper (1997) ada tiga indikator utama dalam ILC, yaitu inovasi teknologi (*technological innovation*), pengembangan pasar (*market development*), dan jumlah perusahaan yang aktif di pasar. Dalam ILC, biasanya hanya ada tiga tahap yang dipertimbangkan mengingat penurunan pasar (*declining stage*) suatu industri tidak secepat terjadi pada suatu produk.

Tahap pertama pada ILC mengacu pada tahap eksplorasi awal (*early exploratory stage*) yang ditandai dengan volume pasar yang rendah,

ketidakpastian teknologi, desain produk yang sederhana, otomatisasi dalam proses produksi yang jarang, dan volatilitas pangsa pasar yang tinggi. Tahap kedua adalah fase pertumbuhan (*growth stage*), yang ditandai dengan tingkat ekspansi pasar yang besar, munculnya desain dominan, penurunan inovasi produk, peningkatan inovasi dan otomatisasi dalam proses produksi, dan penurunan pendatang baru di pasar (Abernathy dan Utterback, 1975). Tahap ketiga adalah tahap kedewasaan (*maturity stage*) di mana pertumbuhan pasar melambat, inovasi kurang relevan, jumlah perusahaan berkurang, dan pangsa pasar stabil.

Selama periode penelitian, penulis tidak dapat menemukan literatur yang secara khusus membahas siklus hidup industri pertambangan batubara. Namun demikian, terdapat beberapa literatur yang membahas siklus hidup dari industri terkait energi lainnya yang mungkin memiliki karakteristik yang mirip dengan industri pertambangan batubara. Selain itu, literatur tentang siklus hidup industri juga tidak secara eksplisit berfokus pada kebijakan sebagai penggerak (*drivers*). Namun demikian, kebijakan tentunya dapat mempengaruhi beberapa penggerak dalam siklus hidup industri. Misalnya, kebijakan dapat mempengaruhi pembentukan permintaan pasar atas teknologi energi terbarukan selama transisi menuju pasokan energi yang lebih berkelanjutan. Studi ILC terkait dengan penggunaan angin sebagai sumber energi menunjukkan bahwa pasar energi angin sebagian besar didorong oleh kebijakan (*political support system*) (O'Sullivan, 2020). Stabilitas dukungan politik di pasar energi angin menyebabkan perkembangan pasar energi angin yang stabil.

Sebagai industri yang sangat teregulasi dengan ketat, industri pertambangan batubara di Indonesia juga memiliki hubungan yang erat dengan kebijakan. Saat ini, industri pertambangan batubara konvensional di Indonesia yang hanya terdiri dari aktivitas penambangan dan penjualan dapat dianggap berada pada tahap kedewasaan. Data dari *Minerba One Data Indonesia* (MODI) menunjukkan bahwa jumlah pemegang IUP terus berkurang, yang berarti jumlah perusahaan di industri tersebut juga berkurang. Tahap kedewasaan juga menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar melambat. Meskipun permintaan batubara domestik diperkirakan akan meningkat pada tahun 2023 dan 2024, kebijakan pemerintah untuk mengurangi perubahan iklim cepat atau lambat akan mempengaruhi permintaan batubara. Penurunan permintaan batubara diprediksi akan mulai terjadi pada 2025. Inovasi produk di industri pertambangan batubara konvensional juga sudah tidak relevan lagi mengingat pemerintah Indonesia telah berkomitmen untuk memprioritaskan pengembangan energi baru dan terbarukan guna mengurangi penggunaan sumber energi berbasis, termasuk batubara.

Sementara itu, pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk mendorong peningkatan nilai tambah atau hilirisasi batubara guna meningkatkan nilai produk akhir dari usaha pertambangan batubara. Peningkatan nilai tambah atau hilirisasi batubara terdiri dari: gasifikasi batubara (*coal gasification*), pembuatan kokas (*cokes making*), gasifikasi batubara bawah tanah (*underground coal gasification*), pencairan batubara (*coal liquefaction*), peningkatan kualitas batubara (*coal upgrading*), pembuatan briket (*coal briquetting*), dan *coal*

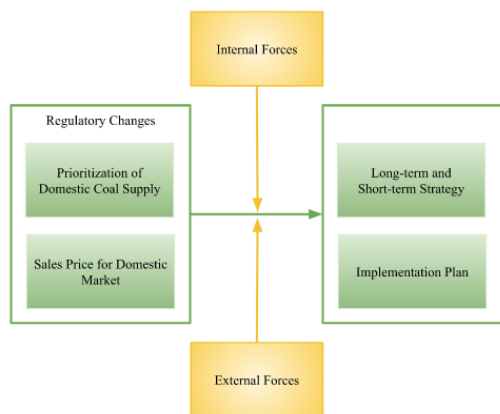
slurry/coal water mixture, sedangkan salah satu bentuk pemanfaatan batubara adalah dengan konstruksi/operasi pembangkit listrik tenaga uap mulut tambang (ESDM, 2021a). Hingga tahun 2020, terdapat beberapa pabrik yang telah beroperasi yang telah melakukan upaya hilirisasi batubara, antara lain 3 pabrik pembuatan kokas, 2 pabrik pembuatan briket batubara, dan 2 pabrik pembuatan semi kokas. Sementara itu, hingga saat ini belum ada pabrik gasifikasi atau pencairan batubara yang beroperasi secara komersial dan Indonesia masih mengandalkan impor untuk beberapa komoditas seperti methanol, ethylene, ammonium sulfate, dan kokas (ESDM, 2021b). PT Bukit Asam dilaporkan memiliki proyek kompleks pengembangan batubara, termasuk di dalamnya proyek gasifikasi batubara untuk memproduksi methanol, dimethyl ether (DME), dan mono ethylene glycol (MEG) yang akan membutuhkan pasokan batubara sekitar 6 juta ton/tahun dan ditargetkan akan mulai berproduksi pada 2027. Perusahaan tambang batubara lainnya, PT Kaltim Prima Coal juga dikabarkan akan melaksanakan proyek gasifikasi batubara dengan kapasitas sekitar 4 juta ton. Industri pertambangan batubara yang melakukan kegiatan usaha hilirisasi dapat dikatakan masih dalam tahap eksplorasi awal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengidentifikasi situasi saat ini, merumuskan dan mengusulkan strategi baru. Untuk merumuskan strategi dalam menghadapi peraturan terkait pasokan batubara dalam negeri, penulis akan melakukan analisis internal dan eksternal terhadap industri pertambangan batubara. Analisis eksternal akan dilakukan dengan

PESTEL untuk mempelajari faktor eksternal utama (Politik, Ekonomi, Sosiologis, Teknologi, Lingkungan dan Hukum) yang dapat mempengaruhi lingkungan bisnis. Analisis internal akan dibahas dengan VRIO untuk menggambarkan keunggulan dan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Wawancara juga dilakukan dengan personel utama pada Perusahaan untuk mengetahui kondisi Perusahaan saat ini serta wawancara dengan tiga (3) pelanggan dalam negeri dari Perusahaan guna memperoleh informasi terkait kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sudut pandang pelanggan, serta untuk memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap Perusahaan.

Dari wawancara, data sekunder, serta analisis internal dan eksternal dengan menggunakan alat-alat tersebut di atas, penulis menyusun SWOT dari Perusahaan untuk kemudian mengembangkan TOWS matriks untuk merumuskan strategi yang tepat bagi Perusahaan.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Eksternal

Untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang penting bagi industri batubara, penulis melakukan PESTEL analisis dengan menilai enam komponen utama dalam lingkungan makro yaitu Politik, Ekonomi, Sosial,

Teknologi, Lingkungan, dan hukum (Thompson et al, 2022).

- *Political*

Inisiatif terkait *Environmental, social and governance* (ESG) dapat menjadi salah satu factor politik yang memberikan dampak pada industri pertambangan batubara. Kegagalan perusahaan untuk menunjukkan rekam jejak ESG yang baik dapat mengakibatkan berkurangnya akses kepada pelanggan maupun kesempatan pendanaan dan/atau meningkatkan biaya pendanaan. Pemerintah Indonesia juga telah berperan aktif dalam menerapkan prinsip-prinsip ESG. Pada September 2022 pemerintah akhirnya mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2022 tentang Percepatan Pengembangan Energi Terbarukan untuk Penyediaan Tenaga Listrik (“**Perpres 112/2022**”) yang mendorong pembangunan pembangkit listrik rendah emisi dan ramah lingkungan, termasuk pelarangan terhadap pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) baru, kewajiban PLN menyusun Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) yang harus mendapat persetujuan Menteri, serta kewajiban Menteri untuk mempersiapkan *road map* percepatan penghentian PLTU (Pasal 26 PP 112/2022). Transformasi energi ini tentunya akan mempengaruhi industri batubara di Indonesia.

- *Economic*

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang cukup besar terhadap perekonomian negara-negara di dunia. Pasca pelonggaran pembatasan akibat Covid-19, pemulihan ekonomi mulai terlihat di beberapa negara, yang juga menjadi salah satu faktor penyebab kenaikan atas permintaan batubara. Pertumbuhan permintaan atas energi

juga menyebabkan permintaan batubara meningkat. Konsumsi energi Indonesia mencapai 40% dari konsumsi energi di kawasan Asia Tenggara dan kebutuhan energinya diperkirakan akan meningkat sebesar 80%. Berdasarkan *Outlook Energi Indonesia 2021*, pada skenario *business as usual*, permintaan energi nasional pada tahun 2019-2050 diperkirakan terus meningkat sesuai dengan pertumbuhan ekonomi, jumlah penduduk, harga, dan kebijakan pemerintah, yaitu menjadi 23% pada tahun 2050 (Hilmawan *et al*, 2021).

- **Social**

Keberadaan perusahaan pertambangan batubara memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat khususnya yang berada di sekitar wilayah pertambangan. Pada tahun 2021, 19,37% dari Produk Domestik Regional Bruto Kalimantan Selatan dikontribusikan oleh industri pertambangan batubara. Namun, hanya 3,33% dari total tenaga kerja yang ada di Kalimantan Selatan yang terserap oleh sektor pertambangan. Rendahnya penyerapan tenaga kerja dari masyarakat sekitar perlu menjadi salah satu perhatian.

- **Technological**

Dalam industri pertambangan batubara, pengembangan teknologi UCG (*Underground Coal Gasification*), yaitu proses yang mengubah batubara menjadi produk gas melalui proses pemanasan dan kimiawi untuk pengembangan dan pemanfaatan batubara yang bersih membuka peluang baru dalam industri tersebut. (Mao, 2016). Gasifikasi untuk produksi listrik juga dilaporkan menghasilkan emisi polutan yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan pembakaran batubara secara konvensional. Pemerintah Indonesia saat ini juga

mendorong pengembangan *Integrated Gasification Combined Cycle* (IGCC) pada pembangkit listrik tenaga uap dan *Carbon Capture and Storage* (CCS) untuk mengurangi emisi rumah kaca secara signifikan, dan penerapan teknologi ini setelah teknologi tersebut sepenuhnya dikembangkan dan matang secara komersial (MEMR, 2021a).

- **Environmental**

Perubahan iklim merupakan salah satu isu global yang menjadi perhatian bersama dalam beberapa tahun terakhir karena menimbulkan risiko yang signifikan bagi berbagai wilayah, sektor, dan populasi. Faktor utama perubahan iklim adalah pemanasan global yang disebabkan oleh emisi gas rumah kaca (GRK). Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar yang memiliki pulau-pulau kecil yang tersebar luas dan dapat dianggap sebagai salah satu negara yang paling rentan terkena dampak negatif dari perubahan iklim. Berdasarkan data *Country Report* (2017), pada tahun 2008 dan 2009 terjadi kenaikan muka air laut hingga 0,8m dan mengakibatkan air laut melampaui pantai hingga beberapa kilometer di wilayah Cirebon. Kenaikan muka air laut sebesar 0,01m per tahun juga diproyeksikan akan menggenangi lebih dari 1,7 ribu hektar pesisir Semarang pada tahun 2030. Selain itu, terjadinya air pasang hingga 200cm akan memicu banjir rob di wilayah utara Jakarta. Kerusakan lingkungan dan masalah kesehatan (khususnya penyakit pernapasan) juga merupakan dua hal eksternal yang signifikan.

- **Legal**

Industri pertambangan batubara di Indonesia dapat dianggap sebagai salah satu industri yang diatur dengan ketat. Kegiatan usaha pertambangan diatur dalam UU Pertambangan yang telah

beberapa kali diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2020 dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (“UU Cipta Kerja”). Namun, UU Cipta Kerja dinyatakan cacat formil, inkonstitusional, dan tidak memiliki kekuatan mengikat secara bersyarat menurut Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 91/PUU-XVIII/2020. Terdapat beberapa kewajiban bagi perusahaan pertambangan batubara di Indonesia antara lain DMO, kewajiban pembayaran Penerimaan Negara Bukan Pajak, kewajiban menggunakan harga jual batubara untuk pasar dalam negeri, dan kewajiban untuk memenuhi penugasan dari Menteri dalam keadaan mendesak.

Pasokan batubara dalam negeri sebagian besar dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan batubara bagi PLN (termasuk perusahaan pembangkit listrik independen dan anak perusahaan PLN yang menghasilkan listrik untuk kepentingan umum). Pemerintah juga menetapkan harga jual yang berlaku untuk penjualan batubara yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan listrik bagi kepentingan umum serta untuk memenuhi kebutuhan bahan bakar/bahan baku bagi industri dalam negeri (tidak termasuk smelter). Penetapan harga jual batubara merupakan salah satu bentuk nyata pelaksanaan amanat UUD, mengingat penetapan harga jual dapat mengurangi penerimaan pemerintah dari pembayaran royalti perusahaan pertambangan.

ESDM saat ini juga sedang dalam pembahasan untuk membentuk Badan Layanan Umum (BLU). Pada 9 Agustus 2022, Pemerintah dan DPR menyepakati pembentukan BLU untuk pelaksanaan penyediaan batubara dalam negeri, khususnya untuk kebutuhan kelistrikan nasional. Pembentukan BLU

bertujuan untuk mengatasi permasalahan disparitas harga yang tinggi antara harga di pasar dalam negeri dengan pasar ekspor. BLU akan membayar selisih antara harga pasar dan harga penjualan dalam negeri yang ditentukan oleh Menteri untuk penjualan batubara ke PLN dan industri dalam negeri lainnya. BLU ini diharapkan menjadi solusi bersama antara kepentingan pemerintah, PLN dan industri dalam negeri, serta perusahaan pertambangan batubara terkait pemenuhan kebutuhan batubara dalam negeri.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2007 tentang Energi (“UU Energi”) juga telah diterbitkan. Sebagai tindak lanjut, pada tahun 2014 Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional (KEN) yang pada pokoknya mengatur bahwa kebijakan pengelolaan energi nasional perlu dibuat sebagai pedoman untuk memberikan arah pengelolaan energi yang mandiri dan ketahanan energi untuk pembangunan nasional. Salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui pengelolaan batubara sebagai modal bagi pembangunan nasional dan tidak hanya digunakan sebagai komoditas ekspor.

Untuk mengoptimalkan pemanfaatan cadangan dan sumber daya batubara Indonesia, pemerintah juga mendorong kegiatan peningkatan nilai tambah batubara atau hilirisasi batubara guna meningkatkan nilai batubara atau produk akhir dari kegiatan pertambangan. Pelaksanaan kegiatan nilai tambah batubara dapat dilakukan secara mandiri atau bekerjasama dengan pihak lain, berupa: (i) kepemilikan saham langsung paling sedikit 25% (dua puluh lima persen) pada badan usaha lain yang melakukan kegiatan usaha peningkatan nilai tambah batubara, atau

(ii) memberikan jaminan ketersediaan pasokan batubara selama masa operasi komersial kepada badan usaha lain yang melakukan kegiatan peningkatan nilai tambah (UU Minerba, Pasal 126 ayat (2)). Rencana kegiatan nilai tambah batubara merupakan salah satu syarat bagi pemegang KK atau PKP2B untuk mendapatkan perpanjangan kuasa pertambangannya menjadi IUPK-KOP. UU Cipta Kerja yang mengubah sebagian UU Pertambangan juga mengamanatkan pelaku usaha yang meningkatkan nilai tambah batubara dapat memperoleh keuntungan berupa pembayaran royalti 0%.

Analisis Internal

VRIO adalah singkatan dari *Valuable, Rare, Inimitable, dan Organization*. Analisis VRIO berguna untuk menilai apakah sumber daya perusahaan memenuhi keempat kriteria tersebut dan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sumber daya PT ABC adalah sebagai berikut:

- Cadangan dan Sumber Daya Batubara yang Besar

Sumber daya batubara PT ABC berdasarkan laporan yang dikeluarkan pada 31 Desember 2021 diperkirakan mencapai 3,282 juta ton, sedangkan cadangan batubara diperkirakan sekitar 731 juta ton. Pada tahun 2022, RKAB PT ABC yang disetujui menargetkan total produksi sebesar 49,8 juta ton. Semakin besar wilayah pertambangan yang dapat dikuasai membuka peluang yang lebih besar bagi perusahaan untuk menjalankan bisnis dalam jangka waktu yang lama.

- Produk

Batubara yang dihasilkan dari area pertambangan PT ABC memiliki spesifikasi polutan yang sangat rendah dengan kandungan sulfur (0,1% - 0,25% (ADB)), abu (2%-3% (ADB)) dan

nitrogen (0,9% - 1% (DAF)). Secara umum, polutan rendah membantu memenuhi kebutuhan pelanggan terutama untuk mematuhi peraturan lingkungan yang ketat di beberapa negara karena kebijakan pemerintah untuk meninggalkan bahan bakar fosil.

- Reputasi

PT ABC juga telah membangun reputasi pasar yang kuat sebagai salah satu pemasok bahan bakar fosil terbersih dan berkomitmen untuk mempertahankan reputasinya sebagai pemasok batubara yang dapat diandalkan. PT ABC terus mempererat hubungan dengan pelanggan dengan melakukan berbagai upaya antara lain keunggulan pelayanan pelanggan, kualitas yang konsisten, dan kehandalan dari rantai pasokan batubara yang terintegrasi secara vertikal melalui perusahaan-perusahaan afiliasinya.

- Rantai Pasokan yang Terintegrasi

Rantai pasok yang terintegrasi secara vertikal dengan dukungan dari afiliasi memungkinkan PT ABC untuk menurunkan biaya produksi, mengamankan stabilitas pasokannya, dan menjaga keandalan pengiriman yang tepat waktu. Salah satu kontraktor pertambangan terbesar PT ABC juga merupakan perusahaan afiliasi di bawah Perusahaan Induk. Setelah batubara ditambang, batubara tersebut akan diangkut dengan lebih dari 300 truk double trailer berkapasitas 130 ton per truk ke terminal khusus untuk kemudian dimuat ke tongkang. PT ABC memiliki jalan angkut sendiri dan truk angkut yang dioperasikan oleh kontraktor pertambangan. PT ABC juga memiliki Terminal Khusus atau "**Tersus**". Tersus memiliki kapasitas tahunan sebesar 60 MT dengan tujuh gerbong dan enam konveyor. Konveyor juga dilengkapi dengan detektor logam dan magnet

untuk menyaring kontaminan selama proses pemuatan. PT ABC memiliki 2 lokasi transshipment dan 2 lokasi pelabuhan muat. Kegiatan logistik seperti bongkar muat dan pengangkutan, serta pengoperasian pelabuhan muat dan lokasi transshipment juga didukung oleh perusahaan afiliasi di bawah Perusahaan Induk.

- Kepatuhan yang Tinggi

PT ABC selalu memprioritaskan dan memastikan tingkat kepatuhan tertinggi terhadap semua peraturan yang berlaku padanya. PT ABC selalu memastikan pelaksanaan bisnis telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. PT ABC berkomitmen dan bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban hukumnya sebagai perusahaan pertambangan batubara, termasuk dalam memenuhi kuota DMO bahkan melebihi kuota DMO yang ditentukan dengan total penjualan domestik sebesar 11,2 juta ton pada tahun 2021 (dari kuota DMO awal sekitar 11,1 juta ton). Sampai Oktober 2022, PT ABC telah memenuhi 79% dari kuota DMO tahun 2022 (yaitu 12.456.250 ton) (Data internal perusahaan).

Tabel 1. VRIO Analisis

Capability/Resource	V	R	I	O	Competitive Consequences
Sumber daya batubara yang tinggi	√	√	√	√	Sustainable competitive advantage
Produk batubara berpolutan rendah	√	√	√	√	Sustainable competitive advantage
Citra dan Reputasi sebagai pemasok terpercaya	√	√	√	√	Sustainable competitive advantage
Rantai Pasokan yang Terintegrasi	√	√	√	√	Sustainable competitive advantage
Kepatuhan yang Tinggi	√	√	x	x	Temporary competitive advantage

Analisis atas Data Wawancara

Dari rekam jeaknya selama 30 tahun, saya kira PT ABC telah mendapat kepercayaan dari para pembelinya. Hal ini terlihat dari

banyaknya pembeli jangka panjang yang dimiliki PT ABC yang berarti kami tidak mudah kehilangan pembeli atau pembeli tidak mudah berpindah kepada pemasok batubara lainnya. (kutipan dari wawancara dengan RMO)

Seperti yang telah disinggung sebelumnya pada pembahasan terkait analisis internal, PT ABC selalu berkomitmen untuk menjaga reputasinya sebagai pemasok batubara yang dapat diandalkan. Untuk memastikan pasokan tidak terganggu, PT ABC selalu mengutamakan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa PT ABC selalu menjunjung tinggi komitmen yang telah dibuat dengan para pembelinya.

Tantangan bagi kami dalam memenuhi pasokan dalam negeri adalah untuk memastikan ketersediaan tongkang, kinerja di pelabuhan bongkar, dan cuaca buruk yang sangat mempengaruhi pengangkutan batubara untuk pasokan dalam negeri yang mayoritas menggunakan tongkang. Perusahaan kami juga mungkin tidak memiliki fleksibilitas yang sama dengan perusahaan lain untuk beradaptasi atau merespons perubahan pasar. (kutipan dari wawancara dengan Head of Domestic Marketing)

Dengan wilayah pertambangan yang berada di Kalimantan, PT ABC mengandalkan transportasi batubara dengan tongkang untuk mengantarkan batubara ke pembeli atau mencapai pelabuhan terdekat tempat kapal induk menunggu. Tanggung jawab untuk menyediakan tongkang/kapal tergantung kesepakatan para pihak. Istilah yang digunakan dalam pelayaran maritim yaitu CIF (singkatan dari "cost, insurance and freight") dan FOB ("free on board"), yang mengatur terkait titik serah atas barang.

Sebagai perusahaan pertambangan batubara yang sudah beroperasi selama lebih dari 20 tahun, PT ABC telah memiliki prosedur atau standar operasional prosedur yang dibentuk dan diterapkan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Karyawan PT ABC juga terbiasa mengikuti preseden yang sudah ada dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mungkin menjadi salah satu faktor yang membuat PT ABC sulit beradaptasi dengan cepat dalam merespon perubahan yang terjadi di pasar yang terkadang terjadi secara cepat dan tidak terduga oleh Perusahaan.

PT ABC memiliki produksi batubara yang besar dengan nilai kalori yang sesuai dengan kebutuhan pabrik kami, kandungan sulfur yang rendah, dan dekat dengan pantai utara Pulau Jawa. (kutipan wawancara dengan pelanggan PT ABC dari bisnis IPP)

PT ABC memiliki cadangan batubara yang tinggi yang terkandung dalam 23.942 hektar area penambangan berdasarkan IUPK-KOP-nya. PT ABC memproduksi batubaranya dari 3 titik operasi. Semakin besar area pertambangan yang dapat dikuasai memungkinkan jumlah produksi yang lebih tinggi bagi perusahaan. Tambang PT ABC juga terletak di Kalimantan yang dekat dengan lokasi dari sebagian besar pembangkit listrik PLN. Hal ini juga dapat menjadi keuntungan mengingat jarak yang lebih dekat dari lokasi penjual ke lokasi konsumen akan memberikan efisiensi biaya transportasi.

Produk batubara PT ABC memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan kami yaitu batubara dengan kalori berkisar 4600-4800. Batubara yang kami butuhkan juga harus merupakan batubara yang ramah lingkungan karena konsumen kami adalah pabrik-pabrik di Indonesia. (kutipan dari wawancara dengan

pelanggan PT ABC yang bergerak di bidang perdagangan batubara)

PT ABC memproduksi lima produk batubara mulai dari 4.000 GAR hingga 5.000 GAR. Produk-produk PT ABC sangat cocok untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam negeri, khususnya untuk memasok pelanggan di bisnis pembangkit listrik tenaga uap. Kandungan Ash, Sulphur, dan Nitrogen yang sangat rendah dari batubara PT ABC juga dapat menjadi keuntungan karena polutan yang sangat rendah membantu memenuhi kebutuhan pelanggan untuk mengurangi polusi dari pembakaran batubara.

PT ABC terbukti dapat menjaga kualitas batubaranya. Dalam hal stabilitas pasokan, kami telah mendapatkan pasokan batubara dari PT ABC selama bertahun-tahun dan kuantitas yang dibutuhkan oleh perusahaan kami selalu terpenuhi. (kutipan wawancara dengan pelanggan PT ABC dari industri semen)

PT ABC juga diuntungkan dengan dukungan yang didapatnya sebagai anak perusahaan dari Perusahaan Induk. PT ABC dapat memastikan keandalan pengiriman batubaranya dari rantai pasokan batubara terintegrasi secara vertikal yang didukung oleh perusahaan-perusahaan afiliasi.

Dibandingkan dengan pemasok kami yang lain, PT ABC perlu meningkatkan proses review dokumen legalitas agar lebih fasilitatif dan dapat dipercepat. (kutipan wawancara dengan pelanggan PT ABC yang berbisnis IPP)

PT ABC selalu mengutamakan kepatuhan dan keamanan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Proses yang berkaitan dengan legalitas transaksi seperti review dan negosiasi kontrak komersial terkadang membutuhkan waktu lama untuk mencapai kesepakatan antara para pihak. PT ABC selalu memastikan bahwa

setiap transaksi tidak bertentangan dengan hukum dan juga memastikan adanya perlindungan yang cukup bagi dirinya dari risiko yang mungkin timbul akibat kesulitan dalam memenuhi kewajibannya dalam kontrak.

Analisis SWOT

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang mengklasifikasikan faktor-faktor yang relevan untuk pengambilan keputusan strategis perusahaan menjadi empat kategori yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal serta analisis terhadap data yang dikumpulkan melalui wawancara, penulis menggabungkan semua data yang dikumpulkan untuk menentukan *strengths* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O), dan *threats* (T) bagi PT ABC.

Tabel 2. SWOT Analisis PT ABC

Strengths	Weaknesses
1. Area pertambangan besar dengan sumber daya batubara yang tinggi (analisis internal)	1. produk batubara yang terbatas (hanya produk dengan CV rendah) (analisis internal)
2. Produk batubara berpolutan rendah (analisis internal dan wawancara)	2. Risiko distribusi, seperti dari kerusakan fasilitas, ketersediaan kapal, dll (analisis internal dan wawancara)
3. Citra dan Reputasi sebagai pemasok terpercaya (analisis internal dan wawancara)	3. Penerapan kepatuhan yang kaku dan proses penyelesaian kontrak komersial yang panjang (wawancara)
4. Rantai Pasokan yang Terintegrasi (analisis internal)	4. kemampuan beradaptasi dalam menanggapi perubahan pasar (wawancara)
5. Tingkat kepatuhan yang tinggi (analisis internal)	
6. Area pertambangan yang terletak di dekat sebagian besar lokasi pembangkit listrik (wawancara dan analisis eksternal)	
Opportunities	Threats
1. Tingginya harga batubara (analisis eksternal)	1. Inisiatif ESG dan <i>net zero emission</i> (analisis eksternal)
2. Meningkatnya permintaan energi (analisis eksternal)	2. Kemungkinan <i>economic downturn</i> (analisis eksternal)
3. Dukungan pemerintah untuk meningkatkan	3. Penetapan harga jual batubara yang lebih

nilai tambah batubara/hilirisasi batubara (analisis eksternal)	rendah untuk pasar domestik (analisis eksternal)
	4. Kemungkinan penugasan pasokan dalam keadaan mendesak/kekurangan batubara domestik (analisis eksternal)
	5. Perubahan Kebijakan atau Regulasi khususnya untuk pasar batubara dalam negeri (analisis eksternal)
	6. Kerentanan proses produksi dan distribusi dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan (seperti cuaca buruk) (analisis eksternal)

Usulan Solusi

Setelah mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) pada bagian sebelumnya, TOWS matriks akan menggabungkan hasil identifikasi yang diperoleh dari analisis SWOT.

Tabel 3. TOWS Matrix

SO Strategies:	WO Strategies:
1. Optimalisasi penjualan dalam negeri untuk pelanggan PLTU (S1, S3, S4, S6, O1, O2)	1. Optimalisasi pencampuran batubara untuk menciptakan produk batubara sesuai spesifikasi yang dibutuhkan (W1, W4, O1)
2. Menjajaki usaha hilirisasi batubara untuk mengoptimalkan pemanfaatan cadangan batubara (S1, S2, S4, O3)	2. Menjajaki potensi usaha batubara di mulut tambang (W2, O2, O3)
ST Strategies:	WT Strategies:
1. Optimalisasi penjualan dalam negeri kepada pelanggan dari industri yang dikecualikan (S1, S3, S4, S5, T2, T3, T5)	1. Bekerja sama dengan pihak ketiga untuk mengembangkan dan menerapkan teknologi yang dapat meningkatkan performa ESG Perusahaan (W1, W4, T1, T6)
2. Menjaga hubungan baik dengan regulator dan asosiasi pertambangan (S3, S5, T4, T5)	2. Pelatihan untuk karyawan guna membangun pengetahuan hukum dan kesadaran kepatuhan usaha (W3, T5)

Strength-Opportunity (SO) Strategy

PT ABC harus memanfaatkan permintaan energi yang terus meningkat dengan mengoptimalkan penjualan khususnya untuk kebutuhan listrik dalam negeri yaitu menjual batubara yang memiliki spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan PLTU. Spesifikasi batubara yang dibutuhkan untuk PLTU bervariasi berdasarkan kebutuhan masing-masing boiler PLTU, namun berdasarkan *Road Map* yang diterbitkan oleh ESDM (2021a), Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) non mulut tambang umumnya mengkonsumsi batubara dengan nilai kalori 3.800 kkal/kg - 5.200 kkal/kg. Sebagian besar PLTU yang dioperasikan untuk membangkitkan listrik PLN membutuhkan batubara dengan nilai kalori 4.400-4.800 GAR dan batubara dengan kalori yang lebih rendah (di bawah 4.000 GAR dan 4.200 - 4.400 GAR) pada tahun 2028.

Strategi SO lainnya yang diusulkan adalah menjajaki potensi peluang hilirisasi untuk memanfaatkan dukungan pemerintah pada usaha hilirisasi batubara. Mengingat potensi produk turunan dari metanol yang sangat luas, seperti DME dan olefin, gasifikasi batubara untuk menghasilkan metanol merupakan kegiatan hilirisasi yang potensial untuk dijajaki. Metanol merupakan bahan baku industri tekstil, plastik, farmasi, insektisida, dan kayu lapis. Metanol juga merupakan salah satu bahan pembuatan biodiesel dan dianggap sebagai bahan bakar yang ramah lingkungan dibandingkan dengan bahan bakar fosil. Saat ini ketersediaan metanol di Indonesia sangat terbatas dengan hanya satu produsen metanol dengan kapasitas produksi 660.000 ton per tahun yang menggunakan bahan baku gas bumi (Kemenperin, 2021). Sementara itu, kebutuhan metanol dalam negeri terus meningkat dan

mencapai 9,78 juta ton pada tahun 2040. Selain itu, metanol juga dapat diolah lebih lanjut menjadi Dimethyl Ether (DME). Selain dari pengolahan metanol menjadi DME, DME juga dapat diproduksi langsung dari gasifikasi batubara. DME dapat digunakan sebagai bahan bakar alternatif (sebagai campuran atau dengan DME murni). DME dapat digunakan sebagai pengganti LPG, atau dicampur dengan LPG. Pembakaran DME juga menghasilkan emisi yang lebih rendah. Di Indonesia, hanya 25% kebutuhan LPG dipenuhi oleh industri dalam negeri sedangkan 75% sisanya harus diimpor dari Amerika Serikat, Qatar dan Uni Emirat Arab. Saat ini hanya ada satu produsen dimethyl ether di Indonesia dengan kapasitas produksi 1.000 ton/bulan. 100% pangsa pasar di dalam negeri dikuasai oleh perusahaan ini. Mengingat berdasarkan regulasi sebenarnya memperbolehkan pelaksanaan kegiatan nilai tambah batubara dilakukan dengan kerjasama dengan pihak lain, maka akan jauh lebih efisien jika PT ABC bekerjasama dengan perusahaan lain yang sudah memulai tahap perencanaan atau pengembangan proyek gasifikasi untuk menghasilkan metanol atau DME.

Strength-Threat (ST) Strategy

Salah satu strategi ST yang diusulkan adalah mengoptimalkan penjualan dalam negeri kepada industri yang dikecualikan dari harga jual batubara untuk kebutuhan bahan bakar atau bahan baku industri dalam negeri. Menteri menetapkan harga jual batubara sebesar AS\$ 90 untuk penjualan batubara ke industri dalam negeri, namun harga tersebut tidak berlaku untuk industri pengolahan dan/atau pemurnian mineral logam (smelter). PT ABC dapat memanfaatkan reputasinya sebagai pemasok batubara yang handal,

didukung dengan infrastruktur yang memadai dan rantai pasok yang terintegrasi untuk mendapatkan sebanyak mungkin pelanggan baru serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada yang bergerak di industri pengolahan/pemurnian mineral logam. PT ABC dapat memanfaatkan perkembangan smelter di Indonesia, karena semua usaha ini akan membutuhkan dukungan listrik dan batubara termal untuk pembangkit listrik. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara (Dirjen Minerba) Kementerian ESDM, pada tahun 2021 terdapat 42 pabrik pengolahan dan pemurnian nikel yang dalam tahap pembangunan dan perencanaan, 6 pabrik pengolahan dan peleburan besi dan baja karbon yang sedang dalam tahap pengembangan dan perencanaan, serta peluang lain dari smelter aluminium, timah, tembaga, dan emas yang juga sedang berkembang (ESDM, 2021b).

Strategi ST lainnya yang penulis usulkan adalah menjaga hubungan baik dengan pemerintah/regulator dan asosiasi pertambangan batubara di Indonesia (APBI). Dengan memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah, PT ABC dapat memiliki posisi negosiasi yang lebih kuat dan dengan demikian dapat memastikan bahwa penugasan dari Menteri disertai syarat-syarat yang dapat dipenuhi oleh PT ABC serta memberikan keuntungan bagi bisnis PT. ABC. Kebijakan atau peraturan yang berkaitan dengan usaha pertambangan batubara seringkali berubah menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan saat ini, sehingga penting bagi PT ABC untuk menjaga hubungan baik dengan pemerintah antara lain dengan selalu memastikan pemenuhan kewajibannya sebagai perusahaan pertambangan batubara, termasuk pemenuhan DMO

dan pembayaran royalti. Penting juga untuk menjaga hubungan baik dengan pemerintah untuk memastikan keberlanjutan dari izin pertambangan PT ABC, sehingga PT ABC dapat menjamin kelangsungan bisnisnya.

PT ABC juga harus menjaga hubungan baik dengan Asosiasi Pertambangan Batubara Indonesia atau “APBI” karena APBI memiliki kontribusi besar dalam mendukung pemerintah, termasuk dalam mewujudkan program pemerintah terkait pemanfaatan batubara atau usaha pertambangan batubara. APBI juga memiliki peran penting untuk mempengaruhi pemerintah dalam proses penetapan kebijakannya, khususnya terkait dengan industri pertambangan batubara dalam negeri. Strategi yang diusulkan ini akan dapat dilaksanakan secara optimal jika PT ABC juga melakukan strategi SO pertama dan strategi ST pertama yang bertujuan untuk mengoptimalkan penjualan batubara ke pasar domestik dan memastikan pemenuhan kuota DMO PT ABC.

Weakness - Opportunity (WO) Strategy

Salah satu strategi yang diusulkan bagi PT ABC untuk memanfaatkan tingginya harga batubara saat ini adalah dengan menciptakan lebih banyak variasi produk batubara melalui kegiatan pencampuran batubara (*coal blending*) dan peningkatan mutu batubara (*coal upgrading*). Saat ini, PT ABC hanya memiliki produk batubara dengan nilai kalor rendah dengan kandungan sulfur yang sangat rendah (0,1% - 0,25% (ADB)), abu (2%-3% (ADB)) dan nitrogen (0,9% - 1% (DAF)). Namun semakin tinggi kandungan kalori batubara maka semakin tinggi pula panas yang dihasilkan oleh batubara tersebut sehingga batubara dengan nilai kalori

yang lebih tinggi akan memberikan nilai ekonomis yang lebih baik. Untuk mengoptimalkan pendapatan di tengah tingginya harga batubara saat ini, PT ABC dapat mengoptimalkan kegiatan pencampuran batubara (*coal blending*) untuk menghasilkan kualitas batubara yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau guna memperoleh spesifikasi yang diinginkan. Pencampuran batubara adalah proses pencampuran dua atau lebih jenis/kualitas batubara menjadi satu. Kegiatan blending ini tidak memerlukan banyak proses tambahan dari proses penambangan. Perusahaan hanya perlu menentukan rasio dari masing-masing jenis/kualitas batubara yang dibutuhkan untuk mendapatkan produk batubara *blended* yang memiliki spesifikasi yang diinginkan dan proses pencampuran dapat dilakukan dengan mencampurkan batubara di *stockpile* (tempat penyimpanan sementara batubara sebelum dimuat ke moda transportasi ke lokasi pelanggan) atau pada saat batubara dimuat ke dalam moda transportasi untuk diantarkan ke lokasi pelanggan.

PT ABC juga harus mempertimbangkan permintaan potensial dari industri metalurgi untuk produk semi-kokas. Semi-kokas adalah produk semi-ekuivalen kokas yang dibutuhkan oleh smelter untuk digunakan sebagai agen peningkat atau pereduksi karbon dalam pengolahan dan pemurnian mineral logam seperti nikel. PT ABC harus memanfaatkan permintaan semi-kokas ini dan mencoba menjajaki kemungkinan untuk memadukan produk batubara termal dengan produk batubara metalurgi dari perusahaan pertambangan lain sebagai bahan untuk produk semi-kokas. Permintaan semi-kokas untuk produksi ferro nikel sekitar 10 juta ton sedangkan permintaan semi-kokas untuk briket

batubara karbonisasi (bahan bakar tanpa asap) diperkirakan sekitar 500.000 ton per tahun dengan asumsi 25% dari kebutuhan briket batubara (MEMR, 2021a).

Strategi lain yang diusulkan untuk memanfaatkan dukungan pemerintah untuk meningkatkan nilai tambah batubara/ bisnis hilirisasi batubara adalah dengan fokus pada bisnis hilirisasi batubara yang terletak di dekat area pertambangan atau mulut tambang. Seperti yang telah dibahas sebelumnya dalam strategi SO, PT ABC harus mencoba menggali potensi peluang bisnis hilirisasi mengingat bisnis hilirisasi batubara berada pada tahapan siklus hidup industri yang berbeda dengan bisnis pertambangan batubara konvensional. Di sisi lain, PT ABC juga harus mempertimbangkan potensi risiko yang mungkin terjadi selama proses distribusi batubara. Oleh karena itu, sebaiknya PT ABC menjajaki potensi bisnis hilirisasi batubara dengan lokasi pabrik yang berada di dekat area penambangan PT ABC, atau di mulut tambang, guna meminimalkan risiko distribusi yang mungkin terjadi. Lokasi mulut tambang juga dapat meminimalkan biaya pengangkutan batubara sebagai bahan baku usaha. PT ABC juga dapat menjajaki kemungkinan untuk menambah pasokan batubara untuk PLTU yang berlokasi di sekitar area pertambangan mengingat pabrik gasifikasi juga akan membutuhkan dukungan listrik pada saat beroperasi. Saat ini terdapat 2 pembangkit listrik yang lokasinya berdekatan dengan area pertambangan PT ABC dan PT ABC telah memasok batubara untuk pembangkit tersebut. Kapasitas pembangkit masing-masing 2x30 MW dan 2x100MW. Salah satu PLTU tersebut beroperasi untuk memasok listrik PLN untuk wilayah Kalimantan Selatan, Kalimantan

Tengah, dan Kalimantan Timur. Sementara unit PLTU lainnya juga dibangun untuk mendukung kebutuhan listrik dari kegiatan pertambangan PT ABC, dan jika ada kelebihan daya maka akan disalurkan ke PT PLN (Persero). Selain itu, PT ABC juga dapat mengadaptasi teknologi untuk mengolah panas atau gas yang dihasilkan dari proses gasifikasi menjadi listrik untuk mendukung kebutuhan listrik pabrik gasifikasi. Ini akan dibahas lebih lanjut dalam strategi WT.

Weakness - Threat (WT) Strategy

Salah satu strategi WT yang diusulkan adalah untuk bekerja sama dengan pihak lain untuk mengeksplorasi dan mengembangkan teknologi baru guna memitigasi atau mengurangi kerusakan lingkungan akibat aktivitas bisnis. Salah satu strategi yang harus dijajaki adalah dengan menghasilkan produk batubara yang lebih berkualitas dan produk batubara yang lebih ramah lingkungan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan teknologi *coal upgrading* seperti *Coal Drying and Briquetting* (CDB). Teknologi ini memungkinkan peningkatan kualitas batubara dengan cara mengeringkan batubara untuk menurunkan kadar air batubara yang secara otomatis akan meningkatkan kalori batubara. Teknologi ini patut dijajaki oleh PT ABC mengingat kandungan kalori yang lebih tinggi juga akan mengurangi emisi karbon yang dihasilkan dari pembakaran batubara. Kandungan kalori yang lebih tinggi juga akan mengurangi potensi terjadinya *self combustion* selama proses pengangkutan.

Teknologi lain yang dapat dijajaki adalah teknologi untuk mendukung bisnis hilirisasi batubara seperti yang diusulkan dalam strategi

SO dan WO. Teknologi *Carbon Capture Storage* (CCS) dapat diadaptasi ke dalam proyek gasifikasi guna mengurangi emisi CO₂ yang dihasilkan untuk dilepaskan ke lingkungan. Teknologi lain yang perlu diperhatikan dalam bisnis gasifikasi adalah teknologi untuk mengubah panas yang dihasilkan dari proses gasifikasi menjadi uap untuk menghasilkan listrik yang mirip dengan *Integrated Gasification Combined Cycle* (IGCC). Teknologi ini dapat mengimbangi kebutuhan listrik pabrik yang seharusnya dipenuhi atau didukung oleh PLN atau pihak lainnya. Dengan demikian, PT ABC juga dapat mengurangi ketergantungan dengan pihak lain dalam menjalankan bisnis gasifikasi ini.

Penting bagi PT ABC untuk mengoptimalkan potensi teknologi baru dan melatih atau melengkapi tenaga kerjanya dengan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang lebih ramah lingkungan mengingat munculnya inisiatif ESG yang mengutamakan pembangunan yang berkelanjutan, perlindungan kepentingan ekonomi dan sosial, dan untuk mengurangi dampak negatif bisnis terhadap lingkungan. Dengan munculnya inisiatif ESG, PT ABC harus lebih memperhatikan aspek-aspek terkait ESG dalam menjalankan kegiatan bisnisnya karena kegagalan suatu perusahaan untuk menunjukkan rekam jejak ESG yang baik dapat mempengaruhi akses ke pelanggan dan pendanaan dan/atau meningkatkan biaya pendanaan. Ini juga berarti pelaksanaan ESG yang baik dapat menyediakan pendanaan yang lebih banyak dan lebih murah untuk proyek-proyek perusahaan.

Strategi lain yang diusulkan adalah dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan guna memberikan pengetahuan hukum dasar dan

membangun kesadaran hukum kepada karyawan selain karyawan dari divisi hukum. Pelatihan tersebut harus dilakukan khususnya untuk karyawan di bagian pemasaran mengingat ada peraturan yang berlaku khusus terkait penjualan dan pasokan batubara yang juga mempengaruhi penjualan PT ABC. Mengingat PT ABC beroperasi di industri yang sangat teregulasi, kepatuhan terhadap peraturan dan kewajiban hukum menjadi faktor penting bagi perusahaan. Bagian pemasaran adalah bagian yang akan berhadapan langsung dengan pelanggan, sehingga penting bagi mereka untuk juga memiliki pengetahuan hukum dasar sehingga mereka dapat memastikan bahwa negosiasi atau kesepakatan yang mereka hasilkan dari negosiasi tidak hanya baik secara komersial tetapi juga konsisten dan sesuai dengan hukum atau kerangka peraturan yang berlaku. Salah satu sumber daya PT ABC ialah kepatuhan terhadap peraturan. Namun, analisis VRIO menunjukkan bahwa sumber daya ini belum terorganisasi dengan baik oleh perusahaan. Oleh karena itu, strategi ini penting untuk diterapkan agar sumber daya ini dapat mendukung seluruh aspek perusahaan.

Rencana Penerapan dan Justifikasi

Penulis mengkategorikan strategi-strategi yang diusulkan sebagaimana disebutkan dalam TOWS matriks di atas berdasarkan waktu yang memungkinkan untuk menerapkan strategi tersebut dan kapan hasil yang diharapkan akan diperoleh, sebagai berikut:

- Strategi Jangka Pendek

Strategi jangka pendek terdiri dari strategi yang harus dilaksanakan sekarang atau sesegera mungkin untuk mendapatkan hasil yang diharapkan secepat mungkin dan agar perusahaan tidak kehilangan peluang yang ada saat

ini yang mungkin dapat menurun atau mulai menurun di 2 hingga 3 tahun mendatang. Strategi jangka pendek yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan penjualan dalam negeri kepada pelanggan dari PLTU dan industri pengolahan/pemurnian mineral logam (smelter). Strategi ini harus segera dilaksanakan karena peraturan DMO yang saat ini mulai diperketat dengan penerapan sanksi-sanksi. Selain itu, PT ABC harus memanfaatkan peningkatan kebutuhan listrik yang terus tumbuh. Strategi ini juga harus dilaksanakan mengingat kebijakan pemerintah untuk mengurangi penggunaan pembangkit listrik tenaga uap berbahan bakar batubara dan mulai memprioritaskan pembangunan pembangkit listrik dengan sumber daya energy baru dan terbarukan. Disebutkan juga bahwa pemerintah akan menghentikan sebagian PLTU yang ada pada tahun 2040. Oleh karena itu PT ABC harus menggenjot produksi dan penjualan batubara dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan PLTU yang ada saat ini. Selain penjualan kepada pelanggan PLTU, PT ABC juga harus mengoptimalkan penjualan dalam negeri kepada pelanggan yang bergerak di industri pengolahan dan/atau pemurnian mineral logam (smelter) karena pelanggan dari industri ini dikecualikan dari harga jual untuk industri dalam negeri sebesar USD 90 sebagaimana ditetapkan oleh Menteri. Penjualan ke pelanggan dari industri ini harus diprioritaskan untuk memanfaatkan harga pasar batubara yang saat ini tinggi. Penjualan ke industri smelter di dalam negeri juga akan berkontribusi

pada pemenuhan kuota DMO PT ABC.

Untuk menerapkan strategi di atas, personel kunci yang harus dilibatkan adalah tim produksi, teknis, dan pemasaran. Tim-tim ini harus bekerja sama dengan erat untuk memetakan ketersediaan cadangan batubara dan spesifikasi batubara yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan-pelanggan dalam negeri, serta fokus pada produksi batubara sesuai spesifikasi yang dibutuhkan untuk memaksimalkan penjualan ke pelanggan dalam negeri sebanyak mungkin.

2) Menjajaki kegiatan pencampuran batubara (*coal blending*) untuk menghasilkan produk batubara dengan kualitas atau spesifikasi yang diinginkan yang sesuai dengan kebutuhan kedua pelanggan domestik tersebut di atas. PT ABC juga harus mempertimbangkan untuk memadukan produk batubara termalnya dengan produk batubara metalurgi/kokas dari perusahaan pertambangan lain mengingat adanya potensi permintaan produk semi kokas. Setelah memetakan kualitas/spesifikasi batubara yang diinginkan oleh kedua pelanggan tersebut, tim teknis harus menentukan rasio dari masing-masing jenis/kualitas batubara yang diperlukan untuk mendapatkan produk batubara campuran yang memiliki spesifikasi yang diinginkan. Batubara yang digunakan dalam proses *blending* dapat berupa dua atau lebih jenis/kualitas batubara yang berasal dari area PT ABC atau batubara yang diproduksi oleh penambang batubara lainnya. Proses *blending* yang paling sederhana bisa dilakukan dengan cara mencampurkan batubara pada saat

pemuatan batubara ke moda transportasi untuk mengantarkan batubara ke lokasi pelanggan. Strategi ini harus segera diterapkan mengingat harga batubara yang tinggi saat ini.

3) Selain *coal blending*, PT ABC juga harus bekerjasama dengan pihak lain untuk mengeksplorasi dan mengembangkan teknologi baru untuk menghasilkan produk batubara yang lebih berkualitas. Batubara dengan kandungan kalori yang lebih tinggi juga akan mendukung inisiatif pemerintah untuk mengurangi emisi karena batubara mengingat batubara dengan kalori yang lebih tinggi dapat mengurangi emisi karbon yang dihasilkan dari pembakaran batubara. Untuk mengimplementasikan strategi ini, tim *research and development* harus bekerja sama dengan tim *technical marketing* untuk mempelajari kebutuhan PT ABC sehingga nantinya dapat menjajaki pihak ketiga yang potensial yang dapat menjalin kerjasama dengan PT ABC untuk mengembangkan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan PT ABC. Strategi ini juga harus segera diimplementasikan mengingat mendesaknya dampak yang ditimbulkan dari perubahan iklim dan juga peningkatan inisiatif terkait ESG.

4) Menjaga hubungan baik dengan pemerintah/regulator dan asosiasi pertambangan. Hal terpenting adalah memastikan PT ABC memenuhi kewajibannya sebagai perusahaan tambang batubara, antara lain kewajiban memenuhi kuota DMO, kewajiban membayar royalti untuk setiap penjualan batu bara, dan kewajiban memenuhi penugasan dari Menteri. Pemerintah juga berwenang

untuk mengenakan sanksi administratif apabila PT ABC tidak memenuhi kewajibannya atau tidak mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hubungan yang baik dengan APBI juga penting bagi PT ABC karena APBI secara tidak langsung akan memberikan kesempatan kepada PT ABC untuk mempengaruhi pemerintah dalam proses pengambilan kebijakannya, khususnya terkait dengan industri pertambangan batubara. Strategi ini harus dilaksanakan oleh tim pemasaran dan tim eksternal *relation*, dengan dukungan dari tim hukum.

- 5) Pelatihan bagi tim pemasaran terkait pengetahuan hukum dasar serta untuk membangun kesadaran kepatuhan juga harus segera dilaksanakan. Usulan strategi ini juga berkorelasi dengan strategi menjaga hubungan baik dengan pemerintah dengan memastikan pemenuhan kewajiban sebagai perusahaan tambang batubara.

- **Strategi Jangka Panjang**

Strategi jangka panjang terdiri dari strategi-strategi yang harus diterapkan perusahaan untuk menangkap potensi yang ditawarkan dari peluang-peluang, maupun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk melindungi perusahaan dari ancaman yang ada atau yang mungkin timbul dalam industri. Hasil dari strategi jangka panjang ini tidak akan diperoleh dalam waktu singkat dan baru akan terlihat dalam 5-10 tahun ke depan. Usulan strategi jangka panjang PT ABC adalah menjajaki usaha hilirisasi guna memaksimalkan pemanfaatan cadangan batubara PT ABC. Gasifikasi batubara untuk menghasilkan metanol dan DME akan menjadi salah satu alternatif. Metanol merupakan bahan bakar yang

ramah lingkungan dibandingkan dengan fosil dan tidak beracun dalam atmosfer. DME juga lebih ramah lingkungan karena menghasilkan emisi karbon yang lebih rendah. Potensi bisnis hilirisasi harus dijajaki untuk mendukung inisiatif dari pemerintah untuk mengurangi emisi karbon. Penting bagi PT ABC untuk menjajaki peluang bisnis batubara yang menghasilkan emisi lebih rendah. Selain itu, pabrik gasifikasi yang memproduksi metanol dan DME sebaiknya berada di dekat area penambangan PT ABC, atau di mulut tambang, karena akan meminimalkan risiko yang mungkin terjadi selama proses distribusi atau transportasi serta meminimalkan biaya pengangkutan batubara yang menjadi bahan baku usaha. Pabrik gasifikasi juga harus menerapkan teknologi yang dapat memberikan dampak positif bagi lingkungan untuk mengurangi emisi rumah kaca seperti teknologi CCS.

Untuk menerapkan strategi ini, penting bagi PT ABC untuk melakukan studi kelayakan terlebih dahulu. Penting juga untuk menjajaki kemungkinan bekerja sama dengan perusahaan lain atau melakukan usaha ini secara mandiri. Berdasarkan penelitian, sudah ada perusahaan pertambangan batu bara yang mencoba merambah bisnis gasifikasi batubara seperti PT Bukit Asam dan PT Kaltim Prima Coal, sedangkan perusahaan penghasil metanol di Indonesia dikenal dengan nama PT Kaltim Methanol Industry dan perusahaan yang memproduksi DME di Indonesia adalah PT Bumi Tangerang Gas Industry.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan temuan dari penelitian ini ada beberapa hal yang dapat disimpulkan:

- 1) Pemerintah telah mengeluarkan aturan untuk memperketat pemenuhan kewajiban pasokan batubara dalam negeri bagi perusahaan pertambangan batubara, termasuk dengan memberikan sanksi bagi perusahaan yang tidak memenuhi kuota DMO sejak tahun 2021. Meski PT ABC telah berhasil memenuhi kuota DMO-nya pada tahun sebelumnya, PT ABC masih perlu memastikan penjualan produk batubara dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar dalam negeri guna mengamankan pemenuhan kuota DMO di masa mendatang. Terdapat strategi yang diusulkan bagi PT ABC untuk menghasilkan produk batubara dengan spesifikasi yang diinginkan antara lain dengan *coal blending* serta *coal upgrading*. Dengan menerapkan strategi ini, PT ABC tidak hanya mengandalkan satu jenis/spesifikasi batubara berdasarkan cadangan yang terkandung di wilayah pertambangannya saja, tetapi juga dapat menciptakan produk batubara yang lebih beragam dan produk batubara berkualitas tinggi yang memberikan manfaat ekonomi yang lebih tinggi.
- 2) Terdapat disparitas antara harga pasar dengan harga jual batubara di dalam negeri yang ditetapkan oleh Menteri, terlebih lagi dengan tingginya harga batubara di pasar saat ini. PT ABC perlu berfokus untuk mengoptimalkan penjualannya di pasar dalam negeri kepada pelanggan dari industri pengolahan/pemurnian logam mineral, mengingat harga jual batubara yang berlaku untuk pasar dalam negeri yang ditetapkan Menteri tidak berlaku untuk pelanggan dari industri ini. Terdapat potensi pelanggan baru dari industri pengolahan/pemurnian (smelter) logam mineral mengingat semakin banyaknya pemain pada bisnis ini di Indonesia. PT ABC juga dapat menciptakan produk *blended coal* yang cocok digunakan sebagai bahan pembuatan produk semi kokas yang diperlukan oleh industri smelter.
- 3) Penugasan Menteri kepada perusahaan pertambangan batubara untuk memenuhi kebutuhan batubara dalam negeri dalam keadaan mendesak, termasuk kepada PT ABC, tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, penting bagi PT ABC untuk memastikan pemenuhan kewajibannya sebagai perusahaan pertambangan batubara dengan tujuan menjaga hubungan baik dengan pemerintah. Dengan memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah, PT ABC dapat memiliki posisi negosiasi yang lebih kuat guna memastikan bahwa penugasan dari Menteri disertai dengan syarat-syarat yang dapat dipenuhi oleh PT ABC serta memberikan keuntungan bagi bisnis PT ABC. Hubungan baik dengan pemerintah maupun asosiasi pertambangan batubara juga penting untuk memastikan bahwa PT ABC dapat mempersiapkan diri menghadapi perubahan peraturan yang mungkin terjadi, yaitu salah satunya dengan berperan aktif dalam proses perumusan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan pasokan batubara dalam negeri.

SARAN

Usulan strategi PT ABC diklasifikasikan menjadi strategi jangka panjang dan jangka pendek sebagaimana dijabarkan pada bagian sebelumnya. Lebih lanjut, saran bagi Pemerintah yang dapat diberikan adalah

untuk menetapkan regulasi termasuk insentif bagi para pelaku usaha untuk mendukung dan mempercepat transformasi usaha hilirisasi batubara mengingat transformasi dari bisnis batubara konvensional menjadi bisnis hilirisasi akan memerlukan biaya dan modal yang cukup besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Fei Mao. (2016). Underground coal gasification (UCG): A new trend of supply-side economics of fossil fuels. *Natural Gas Industry B Volume 3, Issue 4:312-322*. China.
- Hilmawan, E., Fitriana, I., Sugiyono, A., & Adiarso. (2021). Outlook energi Indonesia 2021: perspektif teknologi energi Indonesia: tenaga surya untuk penyediaan energi charging station. *Pusat Pengkajian Industri Proses dan Energi*. Tangerang.
- James M. Utterback dan William J. Abernathy. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega Volume 3, Issue 6: Pages 639-656*.
- Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara. (2021a). Road Map Pengembangan dan Pemanfaatan Batubara 2021-2045. *Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara*. Jakarta.
- Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara. (2021b). Grand Strategy Mineral Dan Batubara: Arah Pengembangan Hulu Hilir Mineral Utama dan Batubara Menuju Indonesia Maju. *Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara*. Jakarta.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (Kemenperin). (2021, March 13). Sojitz Siap Kembangkan Industri Methanol dan Ammonia di Indonesia. *Kemenperin*.
<https://kemenperin.go.id/artikel/2359/Sojitz-Siap-Kembangkan-Industri-Methanol-dan-Ammonia-di-Indonesia>.
- Marlene O'Sullivan. (2020). Industrial life cycle: relevance of national markets in the development of new industries for energy technologies – the case of wind energy. *Journal of Evolutionary Economics* 30:1063–1107.
- Steven Klepper. (1997). *Industry life cycles*. *Industrial and Corporate Change, Volume 6, Issue 1:145–182*.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III A.J. (2022). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases 23rd Ed*. McGraw-Hill Education. New York.