

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan milik BUMS seperti PT. Arutmin Indonesia melakukan kerjasama politik dengan pemerintah daerah untuk dapat menjalankan usaha perusahaan dan meningkatkan produktivitas perusahaan yang selanjutnya diteruskan ke pemerintah pusat, maka dengan cara ini perusahaan dapat mengembangkan usaha ekspor batubara ke negara-negara Asia Timur.

Daerah pertambangan PT. Arutmin Indonesia yaitu berada di Kalimantan Selatan yang tersebar di beberapa daerah Satui, Senakin, Batulicin, Kintap dan Asam-asam menghasilkan beberapa jenis batubara yang berbeda. Hal ini memberikan keuntungan yang strategis bagi Arutmin sehingga dapat ditawarkan ke pasar atau ke negara-negara yaitu batubara bermutu tinggi, batubara bermutu rendah namun ramah lingkungan dan produk campuran untuk memenuhi spesifikasi konsumen. Produk batubara Arutmin memiliki karakteristik pembakaran sempurna dikarenakan reaktivitasnya yang tinggi sehingga sangat sesuai untuk konsumsi tenaga dipower station ataupun pabrik industri.

Penggunaan batubara sebagai bahan bakar telah dikenal sejak lama, menurut laporan dari *World Coal Institute* pada 1000 tahun sebelum masehi masyarakat di negara China telah menggunakan batubara untuk mencairkan tembaga dan mencetak uang logam, selain itu ada juga sejarah yang mengungkapkan bahwa batubara telah digunakan oleh bangsa Romawi pada 400 tahun sebelum masehi, karena pada reruntuhan bangunan kuno bangsa Romawi di Inggris ditemukan arang seperti batu serta adanya sisa-sisa abu batubara, pendapat ini dikemukakan oleh Aristoteles seorang filsofi dan ilmuwan Yunani.

Sebagai bahan bakar pada mesin uap kapal oleh para penguasa samudera Eropa, batubara dianggap lebih bertenaga di banding menggunakan kayu apalagi menggunakan layar.

Selain diperairan, batubara juga semakin terkenal dan merambah sampai ke daratan. Sejak penemuan mesin uap oleh penemunya James Watt yang akhirnya dipatenkan pada tahun 1769, semakin membuat batubara sebagai bahan industri yang populer, batubara dipergunakan sebagai bahan bakar untuk menggerakkan mesin-mesin pabrik agar dapat menderu setiap saat.

Setelah populer selama kurang lebih setengah abad, batubara mendapat pesaing baru yaitu minyak bumi yang menurut para ahli dianggap lebih bersih dan tidak membuat mesin cepat kotor, pada saat inilah kepopuleran batubara mulai redup. Hingga setelah penemuan lampu listrik oleh Thomas Alfa Edison pada tahun 1882, batubara kembali menjadi populer dan menjadi tumpuan utama pembangkit listrik diseluruh dunia.

Batubara merupakan sumber energi alternatif yang dibutuhkan dunia saat ini. Menurut *International Energy Agency* (IEA), konsumsi batubara mulai mengalami kenaikan dari tahun 2005. Meningkatnya konsumsi batubara dunia disebabkan oleh tingginya permintaan energi dunia yang dimana batubara merupakan pemasok energi terbesar kedua setelah minyak.

Batubara merupakan pemasok energi primer dan pembangkit tenaga listrik. Pada tahun 2006 batubara memberikan kontribusi sebesar 26% sebagai pemasok energi primer dan 41% sebagai pemasok tenaga listrik. Disejumlah negara peran batubara sebagai pembangkit listrik bahkan sangat dominan seperti di Polandia dan Afrika Selatan sebesar 93%, Australia sebesar 80%, China sebesar 78%, Indonesia 71%, India dan Maroko sebesar 69%.

Permintaan batubara dunia dipenuhi dari total produksi batubara oleh 7 produsen utama batubara yaitu China, Amerika Serikat, India, Australia, Afrika Selatan, Rusia dan Indonesia. Pada tahun 2007 negara-negara ini menghasilkan sekitar 90,6% dari total produksi batubara dunia. China merupakan produsen terbesar batubara dengan produksinya sebesar 2.549 juta ton, selanjutnya yang menempati posisi

kedua adalah Amerika Serikat dengan produksinya sebesar 981 juta ton, posisi ketiga adalah India dengan produksinya sebesar 452 juta ton, posisi keempat adalah Australia dengan produksinya sebesar 323 juta ton, posisi kelima ditempati oleh Afrika Selatan dengan produksinya 244 juta ton, posisi keenam dan ketujuh ditempati oleh Rusia dan Indonesia dengan masing-masing memproduksi batubara sebesar 241 juta ton dan 231 juta ton.

Konsumsi batubara terbesar adalah Asia terutama Asia Timur yaitu sekitar 54% dari konsumsi batubara dunia, hal inilah yang menjadikan Asia sebagai pasar terbesar batubara dunia. Tingginya konsumsi batubara menyebabkan naiknya permintaan batubara oleh negara-negara Asia Timur seperti Jepang, Korea, Taiwan, dan China. Menurut data *WorldCoal Institute*, importer terbesar dunia pada tahun 2007 secara berurutan yaitu; Jepang 182 juta ton, Korea 88 juta ton, Taiwan 69 juta ton dan China 48 juta ton.

China merupakan salah satu negara yang mempunyai cadangan batubara terbesar di dunia yaitu 115 miliar ton. Dengan jumlah ini China dapat memenuhi kebutuhan energi dalam negeri tanpa harus mengalami krisis energi, akan tetapi China tetap mengimpor batubara sesuai dengan jenis dan kualitas batubara yang dibutuhkan negaranya. Ada hal lain yang menyebabkan mengapa China menjadi pendorong ekspor batubara Indonesia.

Indonesia dan China telah menjalin kerjasama yang tertuang dalam kontrak kerja yang dilaksanakan pada The Third Indonesia-China Energy Forum pada 22 Desember 2008. Ada 8 proyek yang disetujui pada pertemuan tersebut, termasuk bidang minyak dan gas, ketenagalistrikan dan pertambangan didalamnya dengan nilai kerjasama yang mencapai Rp. 35 Triliun. Penandatanganan perjanjian ini dilakukan oleh perwakilan kedua negara, dari Indonesia diwakili oleh Wakil Presiden RI Muhammad Jusuf Kalla dan dari China diwakili oleh Wakil Perdana Menteri China Li Keqiang.

Jepang merupakan salah satu negara industri terbesar dan maju di dunia, oleh sebab itu kebutuhan bahan bakar sebagai sumber energi untuk menggerakkan mesin-mesin industri sangatlah besar. Saat ini Jepang merupakan mitra dagang utama Indonesia dibidang energi.

Indonesia menjalin kerjasama dengan Jepang dalam bentuk Indonesia-Jepang Economic Partnership Agreement (IJ-EPA). Pendandatanganan kerjasama dilaksanakan pada tanggal 20 Agustus 2007 oleh perwakilan dari kedua negara dari Indonesia diwakili oleh Presiden Republik Susilo Bambang Yudhoyono dan dari Jepang diwakili oleh Perdana Menteri Jepang pada saat itu Shinzo Abe yang langsung datang ke Indonesia untuk mengesahkan perjanjian.

Dalam perjanjian tersebut salah satu isinya adalah Indonesia akan menjamin keamanan energi untuk negara Jepang. Indonesia akan memasok bahan bakar gas dan batubara untuk Jepang. Karena energi domestik Jepang yang sangat besar serta Jepang juga merupakan pasar terbesar untuk komoditi energi Indonesia terutama batubara. Dengan adanya perjanjian ini maka Indonesia tidak dapat membatasi ekspor batubaranya ke Jepang karena terikat dengan Economic Partnership Agreement dengan negara Jepang dan Indonesia menyerahkan semuanya pada mekanisme pasar.¹

Ada tiga alasan utama Jepang melaksanakan EPA yaitu alasan ekonomi (economic standpoint), alasan keamanan (security perspective), politik dan diplomasi Internasional (MOFA of Japan, 2004)². Dalam kerjasama yang telah disepakati salah satunya bidangnya adalah Trade in Goods (TIG), yaitu dicapainya kesepakatan bahwa 91% ekspor Indonesia ke Jepang (in term value) tidak dikenakan tarif yang berarti 0%, dimana 87% merupakan ekspor non oil.

¹ . Jepang Protes Jatah Batubara RI. <http://www.detiknet.com/> diakses pada hari: Rabu, 23 Desember 2016.

² . Arifin, Sjamsul., Dian Ediana Rae., Charles P.R Joseph, *Kerjasama Perdagangan Internasional Peluang dan Tantangan bagi Indonesia*, Elex Media Komputindo dan Bank Indonesia, Jakarta, 2007.

Peluang Pertambangan Batubara Indonesia

Permintaan dunia terhadap batubara akan terus meningkat seiring peningkatan pertumbuhan penduduk, ekonomi dan semakin besarnya kebutuhan sumber energi untuk pembangkit listrik terutama dinegara-negara Asia Timur, pada saat ini Asia Timur merupakan konsumen batubara terbesar. Harga minyak dunia diprediksi akan terus naik dan akan menjadi salah satu faktor meningkatnya permintaan batubara.

Ini mengindikasikan bahwa permintaan batubara Indonesia juga semakin besar dari tahun ke tahun, peluang yang sangat menjanjikan bagi pengusaha batubara di Indonesia, serta ikut berperan di industrialisasi global dalam proses pembangunan berkelanjutan. Banyak sekali peluang yang dapat diperoleh Indonesia dari proses perdagangan batubara lintas negara ini, khususnya pada negara-negara yang berada dikawasan Asia Timur yang merupakan blok pasar penjualan batubara terbesar Indonesia, terutama Jepang yang merupakan konsumen terbesar di Asia Timur bahkan di dunia selanjutnya Korea, Taiwan bahkan China yang merupakan negara cadangan batubara yang sangat besar.

Berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Mineral, Batubara dan Panas Bumi Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral RI, pasokan batubara untuk industri dalam negeri Indonesia mencapai 45 juta ton pada tahun 2006 dan mengalami kenaikan pada tahun 2007 yang mencapai 49 juta ton. Sementara ekspor batubara Indonesia mengalami kenaikan pada tahun 2006 ekspor batubara Indonesia mencapai 148 juta ton dan pada tahun 2007 angkanya mencapai 156 juta ton.

Dengan peningkatan permintaan baik dari dalam maupun dari luar negeri sejumlah produsen batubara dalam negeri menaikkan produksi batubaranya. Menurut laporan dari Asosiasi Perusahaan Batubara Indonesia (APBI) mengatakan produksi batubara dalam negeri meningkat menjadi 234 juta ton pada tahun 2008 atau 19,3% dibanding produksi pada

tahun 2007 dan sumbangan industri pertambangan terus meningkat terhadap perekonomian negara.

Tingginya permintaan batubara di Asia Timur memberikan prospek pasar yang menarik bagi para eksportir batubara. Adanya pembangunan pembangkit listrik di sejumlah kawasan Asia Timur membuat batubara sangat diperlukan. Sejak tahun 2005 Indonesia telah menjadi eksportir batubara terbesar setelah Australia dengan kontribusinya sebesar 26% terhadap total ekspor pada tahun 2007. Ekspor batubara Indonesia ditujukan ke berbagai negara khususnya negara-negara Asia Timur, negara tujuan ekspor lainnya adalah Eropa serta negara-negara di Amerika.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana Strategi PT. Arutmin Indonesia dalam mengembangkan ekspor batubara ke negara Asia Timur?

C. Kerangka Teori

Untuk menjelaskan permasalahan PT. Arutmin Indonesia dalam meningkatkan ekspor batubara ke negara Asia Timur, maka penulis menggunakan Teori Perdagangan Internasional (Teori Model Berlian dari Michael Porter) dan Konsep Strategi Aliansi. Dengan tujuan agar dapat menggambarkan secara teoritis penulisan ini.

1. Teori Keunggulan Kompetitif Nasional

Teori yang dikemukakan oleh *Michael Porter* (1990), hal-hal yang harus dimiliki atau dikuasai oleh setiap negara atau perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitifnya adalah terutama teknologi, tingkat kewirausahaan yang tinggi, tingkat efisiensi atau produktifitasnya yang tinggi, kualitas yang tinggi dari produk yang dihasilkan, promosi luas dan agresif, tenaga kerja dan tingkat keterampilan yang bagus, modal dan prasarana serta sarana yang mencukupi, jaringan distribusi didalam dan terutama diluar negeri yang luas dan diorganisasikan serta dikelola secara profesional.

Faktor-faktor keunggulan kompetitif saat ini semakin penting, terutama dipasar internasional dengan persaingan yang semakin berat. Ada 4 perbedaan antara teori yang dikemukakan oleh Porter dengan teori-teori klasik dan modern lainnya. Pertama, Porter bicara tentang daya saing bangsa atau nasional, sedangkan teori-teori yang lain bicara tentang daya saing suatu produk. Kedua, Porter bicara tentang keunggulan kompetitif. Ketiga, faktor-faktor utama yang menentukan keunggulan kompetitif suatu negara berbeda dengan faktor-faktor utama yang menentukan keunggulan komparatif suatu barang. Keempat, Porter juga bersifat komprehensif karena tidak hanya mencakup kondisi faktor tetapi juga mencakup semua variabel penting lainnya secara bersamaan.

Secara spesifik, ada empat variabel domestik penting yang secara individual dan sebagai suatu sistem menentukan daya saing suatu negara, yakni sebagai berikut.

1. Kondisi faktor (tenaga kerja, modal, tanah, iklim, teknologi, kewirausahaan, faktor-faktor produksi lainnya, sumber daya alam, dan infrastruktur).

Dalam faktor ini Arutmin memiliki sumber daya alam yang berlimpah, dimana Indonesia memiliki cadangan batubara yang banyak. Dilihat dari segi sumber daya manusianya pun, menggunakan tenaga manusia lokal dimana tarifnya tidak terlalu mahal dan dapat menghemat pengeluaran.

2. Kondisi permintaan.

Dari segi permintaan, Indonesia menjadi salah satu negara pengeksport batubara terbesar. Terutama di kawasan Asia Timur, seperti Jepang dan China yang memiliki permintaan tinggi dan sudah bekerjasama dengan PT. Arutmin Indonesia.

3. Industri terkait dan industri pendukung.

PT. Arutmin Indonesia memiliki aliansi strategis dengan dua perusahaan yaitu BHP Billiton dan Thiess Pty Ltd yang memasarkan dan menghasilkan sebagian besar dari batubara dunia.

4. Strategi perusahaan, struktur, dan persaingan.

Keempat faktor tersebut menciptakan lingkungan nasional yang mempengaruhi kinerja dan daya saing global dari suatu perusahaan di suatu negara. Perbedaan dalam faktor-faktor ini membuat mengapa suatu perusahaan atau industri di suatu negara bisa berinovasi, mampu mengatasi hambatan substansial terhadap perubahan pasar dan teknologi atau lingkungan secara umum dibandingkan negara lain. Selain keempat variabel tersebut, ada dua variabel tambahan, tetapi diluar model tersebut (disebut variabel luar), yakni peluang dan pemerintah.

Masing-masing faktor bisa saling memperkuat atau menghambat tergantung pada situasi dan tergantung pada bantuan dari pemerintah. Teori efisiensi itulah yang nampaknya reseptif pada kemajuan teknologi dan bermanfaat untuk meningkatkan perdagangan dunia, meningkatkan produksi dunia (world output) dan meningkatkan kesejahteraan umum.

2. Konsep Strategi Aliansi

Strategi Aliansi dikemukakan oleh politik populer *AM Junaedi* (2008) yang dimaksud dengan Strategi adalah siasat yaitu rencana yang cermat dalam kegiatan untuk tujuan khusus; ilmu perang siasat; ilmu siasat. Sedangkan Aliansi adalah ikatan antara dua negara maupun perusahaan atau lebih dengan tujuan politik.

Strategi Aliansi adalah kerjasama perusahaan yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan dengan lebih cepat atau lebih efisien dibandingkan bila masing-masing perusahaan melakukannya sendiri.

- a. **Ada beberapa prinsip pokok dalam melakukan Aliansi Strategi yaitu:**
- 1) Masing-masing pihak harus menjaga independensinya,
 - 2) Masing-masing pihak dapat membagi keuntungan dan resiko terhadap hasil aliansi melalui pengendalian operasi yang telah disepakati,
 - 3) Masing-masing mempunyai kompetensi inti yang sudah teruji menjadi faktor kunci sukses,
 - 4) Hubungan kerjasama didasarkan atas hubungan timbale balik dengan prinsip mempertukarkan atau mengintegrasikan sumber daya tertentu (batubara) untuk mendapatkan keuntungan sinergis.
- b. **Faktor-faktor yang mendorong perusahaan melakukan Strategi Aliansi yaitu:**
- 1) Memasuki pasar baru,
 - 2) Mengurangi, menekan dan mengatasi pembiayaan dalam mengadakan teknologi, penelitian dan pengembangan produk atau pelayanan perusahaan,
 - 3) Melakukan alih teknologi,
 - 4) Mengurangi, menekan dan mengatasi ancaman-ancaman kompetitif dari pesaing,
 - 5) Meningkatkan inovasi produk diantaranya melalui inspirasi dan mitra aliansi,
 - 6) Membangun kemampuan perusahaan yang lebih besar,

- 7) Menembus rintangan dalam memasuki pasar baru dan blok perdagangan regional.

c. Strategi Aliansi memiliki beberapa bentuk antara lain³:

- 1) Kontrak Nontradisional. Kontrak Nontradisional di bagi menjadi ke dalam dua bagian yaitu:
 - a) Kontrak kerjasama manajemen, merupakan kontrak yang ditawarkan oleh satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama mengelola manajemen satu usaha yang dimilikinya.
 - b) Kontrak kerjasama operasi, kontrak yang ditawarkan oleh satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama menanamkan modal dalam satu usaha yang dimilikinya, selanjutnya kedua belah pihak secara bersama-sama, sepihak atau bergantian mengelola manajemen dan operasionalnya.
- 2) Penyertaan/pertukaran modal merupakan sebuah kerjasama yang mirip dengan bentuk kontrak, tetapi memungkinkan untuk dilakukan dalam beberapa proyek, dengan pembelian saham dari satu atau lebih usaha milik suatu badan usaha oleh pihak lain atau sebaliknya.

³. Aliansi Strategi <http://mmundip.ac.id/modul/Aliansi%20strategik.pdf> diakses pada hari: Jum'at 25 Desember 2016.

- 3) Perusahaan Patungan adalah perjanjian kesepakatan antara satu badan usaha dengan pihak lain untuk bersama-sama menanamkan modalnya ke dalam satu atau lebih badan usaha yang menjalankan usahanya secara mandiri.
- 4) Lisensi adalah bentuk kerjasama dimana perusahaan mengizinkan partisipan/mitra memperoleh akses yang lebih besar pada teknologi dan atau pasar dengan balas jasa royalti atau fee. Dalam lisensi tidak dikenal istilah kepemilikan bersama.
Ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan perjanjian lisensi :

- Kebutuhan mengkomersialisasikan teknologi baru.
- Cara cepat memasuki pasar baru.

PT. Arutmin Indonesia memiliki aliansi strategis dengan dua perusahaan yaitu BHP Billiton dan Thiess Pty Ltd yang memasarkan dan menghasilkan sebagian besar dari batubara dunia. Sebagai salah satu perusahaan pertambangan kelas dunia, BUMI menandatangani *Sale & Purchase Agreement* dengan BHP untuk mengambil alih 80% kepemilikan BHP di Arutmin dengan nilai pembelian sebesar US\$ 148,5 juta yang dialokasikan untuk pembelian saham senilai US\$ 140 juta dan pengalihan hutang BHP Development Finance Pty, Ltd. di Arutmin sebesar US\$ 8,5 juta. BHP Billiton memanfaatkan keunggulan jaringan pemasaran internasionalnya.⁴

Thiess Pty Ltd adalah salah satu perusahaan teknik dan layanan terpadu terbesar di Australia dengan

⁴. <http://www.bhp.com> diakses pada hari: Sabtu, 26 Desember 2016.

berbagai proyek diseluruh dunia.⁵ Dengan tingkat produksi dan kinerja penjualan yang tinggi Arutmin berhasil menunjukkan peningkatan pesat selama 20 tahun kegiatan operasionalnya. Dengan sejumlah kelebihan strategis yang dimiliki Arutmin cadangan serta kualitas batubara yang tinggi, operasional yang efisien, strategi pemasaran yang kuat dan keunggulan menempatkan perusahaan dalam posisi yang aman dalam mempertahankan kinerjanya yang sehat sehingga dapat mengelola kondisi pasar global secara penuh.

D. Hipotesa

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat ditarik hipotesa sementara PT. Arutmin Indonesia mengembangkan ekspor batubara ke negara Asia Timur dengan:

1. Mengembangkan keunggulan kompetitif batubara yaitu: rendahnya ongkos penambangan, kedekatan pelabuhan dengan laut lepas serta kualitas batubaranya.
2. Mengoptimalkan pengembangan aliansi strategi dalam ekspor batubara ke negara tujuan.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, maka tujuan penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Memberikan penjelasan terhadap permasalahan yang ada agar memperoleh jawaban dan sekaligus membuktikan hipotesa yang disusun penulis.
- 2) Mengetahui strategi politik yang diterapkan salah satu perusahaan pertambangan Indonesia sehingga berhasil mengembangkan ekspor batubara ke pasar Asia maupun ke negara-negara Asia Timur.

⁵. <http://thiess.com> diakses pada hari: Sabtu, 26 Desember 2016.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bukti empiric mengenai perkembangan industri batubara Indonesia. Kegunaan lebih khusus dari penelitian ini untuk:

- 1) Bagi para pelaku pasar, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan atas kondisi industri batubara Indonesia.
- 2) Bagi penulis, penelitian ini sebagai sarana pembelajaran dalam memahami keadaan dan potensi batubara Indonesia di pasar Asia maupun negara-negara Asia Timur secara lebih mendalam serta sebagai media pembelajaran untuk mencari jawaban atas perumusan masalah dan hipotesa.
- 3) Bagi pembaca, penelitian ini sebagai bahan referensi dan informasi bagi penelitian berikutnya.

G. Lingkup Penelitian

Dalam tulisan ini, sesuai dengan topik yang akan dibahas, penulis akan membatasi ruang penelitian data-data batubara PT. Arutmin Indonesia, karena dari tahun ke tahun perusahaan ini memiliki peningkatan penjualan yang pesat. Penulis akan mengamati data dan pembatasan ruang penelitian bertujuan agar tidak ada analisa lebih lanjut.

H. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara mempelajari dan mengumpulkan data baik dari internal perusahaan maupun eksternal seperti literatur buku, dan materi lain yang dipublikasikan di media internet juga sumber-sumber lain yang mendukung terkumpulnya data PT. Arutmin Indonesia.

I. Sistematika Penulisan

BAB I. Pendahuluan, Menjelaskan tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Kerangka Teori, Hipotesa, Lingkup Penelitian, Metodologi serta Sistematika Penulisan.

BAB II. Perusahaan PT. Arutmin Indonesia, Menjelaskan tentang Sejarah Berdirinya Perusahaan, Produksi PT. Arutmin Indonesia, Organisasi Perusahaan, Visi dan Misi Perusahaan.

BAB III. Perkembangan Industri Batubara Indonesia dan Sasaran Negara di Asia Timur, Menjelaskan tentang kondisi batubara di Indonesia dan negara-negara di Asia Timur yang berpotensi untuk perluasan ekspor PT. Arutmin Indonesia.

BAB IV. Strategi PT. Arutmin Indonesia dalam Meningkatkan Ekspor di Asia Timur, Menjelaskan tentang strategi apa saja yang telah dilakukan oleh PT. Arutmin Indonesia dalam meningkatkan ekspor di Asia Timur.

BAB V. Kesimpulan, Saran Dan Daftar Pustaka