

Strategi bersaing PT X di masa krisis

Syamsul Hadi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452699&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Sektor industri spinning merupakan sektor industri TPT yang perkembangannya sangat cepat diantara sektor-sektor lainnya dalam industri TPT modem Indonesia. Perkembangan sektor industri spinning ini selain dipacu oleh upaya-upaya pemerintah dalam menggalakkan pemakaian sumber-sumber bahan baku dalam negeri, khususnya petroleum yang pada 1970-an melimpah, juga didorong oleh peningkatan investasi, khususnya investasi asing yang dirangsang oleh berbagai insentif dan kemudahan yang disediakan pemerintah Indonesia. Karena itu tidak mengherankan mesin spinning yang pada 1994 barn ada terpasang 642.962 spindle meningkat menjadi 7.253.281 spindle pada 1998. Dalam struktur industri spinning dunia yang memiliki total kapasitas mesin sebanyak 166.883 juta spindle, industri spinning nasional merupakan terbesar ke-5.

Perkembangan tersebut merupakan salah satu alasan didirikannya PT.X yang mempunyai tujuan untuk menghasilkan produk benang berkualitas dan juga secara umum menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan. PT.X didirikan pada bulan Oktober tahun 1989 dan mulai beroperasi pada tahun 1991. Pada awal masa pembangunan terjadi kebakaran yang mengakibatkan sebagian mesin terpaksa diimpor kembali sehingga total biaya proyek menjadi meningkat.

PT.X pertama kali mendapatkan kredit pada tahun 1990 dan digunakan untuk investasi pembelian mesin-mesin yang diimpor dari Jerman. Mesin-mesin tersebut merupakan mesin-mesin barn yang memiliki kualitas terbaik yang pada saat itu belum ada yang memilikinya di Indonesia, sehingga pada awal operasinya PT. X merupakan satu-satunya perusahaan yang memiliki keunggulan dalam hal teknologi mesmnya Namun demikian keunggulan teknologi tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan karena kebijakan manajemen yang kaku sehingga penggunaan mesin hanya dikhususkan pada satu produk saja.

Pasar utama dari produk yang dihasilkan oleh PT. X adalah pasar lokal. Kegiatan ekspor juga telah dilakukan oleh PT. X akan tetapi tidak berlangsung lama karena adanya hambatan kuota. Yang rutin dilakukan adalah kegiatan trading, akan tetapi dengan melakukan kegiatan trading seperti ini hambatan yang diperoleh adalah harga jual menjadi sangat rendah.

Pada saat krisis ekonomi mulai terjadi, hutang perusahaan semakin meningkat. Behan bunga yang harus dibayar oleh perusahaan mengalami peningkatan akibat jatuhnya nilai mata uang rupiah. Selain itu krisis juga menyebabkan harga bahan baku semakin meningkat sehingga perusahaan telah sampai kepada tahap harga jual berada dibawah biaya produksi. Namun demikian dengan adanya kondisi tersebut pihak manajemen belum mengadakan perubahan berarti sehingga pada tahun 1998 diputuskan untuk mengganti seluruhhajaran manajemen yang ada.

Dengan manajemen yang baru misi perusahaan difokuskan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Dengan modal kerja yang dianggap nol hal pertama yang telah dilakukan perusahaan adalah mulai melakukan kontrak-kontrak maklun (dimana perusahaan hanya menerima upah jasa untuk menghasilkan benang dengan bahan baku disediakan oleh pihak pemesan) yang dibuat dalam nilai mata uang US\$ baik untuk lokal maupun untuk asing. Mulai menghasilkan benang dengan menggunakan serat sintetik selain menggunakan kapas atau wol. Dari langkah-langkah yang dilakukan perusahaan tersebut mulai memberikan hasil yang baik bagi perusahaan dimana kebutuhan akan biaya operasional maupun beban bunga dapat dipenuhi.

Strategi jangka pendek yang dilakukan oleh para pelaku industri saat ini adalah bagaimana mereka dapat terus survive. Kondisi negara yang masih sulit menciptakan banyak hambatan pada industri spinning yang juga semakin meningkatkan persaingan didalam industri spinning.

Restrukturisasi usaha dan upaya efisiensi dengan melakukan konsolidasi usaha, perampingan usaha baik dalam bentuk penggabungan perusahaan di dalam satu grup maupun pengurangan struktur organisasi adalah salah satu kemungkinan upaya perusahaan untuk mengurangi bebannya dan mendapatkan skala ekonomis.

Selain itu peluang untuk melakukan aliansi strategis dengan buyer maupun dengan supplier akan mampu membantu perusahaan untuk mendapatkan efisiensi usaha. Hubungan baik dengan buyer dimaksudkan untuk menjaga kelangsungan pesanan yang diterima oleh PT.X yang berarti merupakan kepastian pendapatan bagi perusahaan. Sedangkan hubungan baik dengan pemasok, untuk mendapatkan kepastian akan penerimaan bahan baku akan membuat proses produksi dapat berjalan lancar sesuai dengan jadwal, sehingga pengiriman barang kepada buyer tidak akan terlambat.

Namun hal ini juga harus didukung oleh pemerintah dalam hal menciptakan kondisi sosial politik dan keamanan yang kondusif bagi dunia usaha pada umumnya. Selain itu dukungan dalam memfasilitasi proses restrukturisasi, pengembangan infrastruktur penunjang (keuangan, litbang, jasa perdagangan), pemberian fasilitas trade financing sesuai kapasitas industri benang. Dengan adanya dukungan pemerintah akan memudahkan perusahaan untuk mengatasi situasi sulit saat ini.