Universitas Indonesia Library >> UI - Tesis Membership

# Strategi pemulihan bisnis PT Timah Tbk akibat perubahan lingkungan ekstemal melalui keunggulan bersaing

Helmi Fauzan, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=20453524&lokasi=lokal

---

Abstrak

PT Tambang Timah, merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam industry timah di Indonesia. Perusahaan didirikan pada tahun 1976 dan mulai tahun 1995 berubah namanya menjadi PT Timah Tbk setelah go public di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya dan Bursa Efek London. Lebih dari 100 tahun yang lalu logam timah yang berasal dari Indonesia telah dikenal di seluruh dunia sebagai salah satu logam timah yang paling tinggi kadar kemurnian dan kualitasnya.

Memasuki tahun 1998, Indonesia mengalami krisis ekonomi yang ditandai dengan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS sampai lima kali lipat. Kondisi tersebut menimbulkan efek domino dengan menurunnya daya beli masyarakat dan terjadinya instabilitas politik, keamanan nasional serta menimbulkan ketdakpastian dalam berusaha dan hukum.

Pada tahun 1999 melalui keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan tahun 1999 menghilangkan pasir / bijih timah sebagai komoditas yang diawasi ekspomya oleh pemerintah, kemudian disusul dengan keluarnya Peraturan Daerah Propinsi Bangka-Belitung No. 6/2001, No. 20/2001 dan No. 21/2001 yang mengatur mengenai tata laksana ekspor bijih timah membuat PT Timah Tbk hampir mendekati kebangkrutan karena harga logam timah dunia terjun bebas pada titik terendah dalam tiga dasawarsa terakhir.

Pada awal Juni 2002, setelah perusahaan mengajukan protes terhadap keputusan untuk mengijinkan ekspor timah dalam bentuk bijih, maka pemerintah pusat melalui Departemen Perdagangan dan Perindustrian memutuskan untuk melarang ekspor bijih timah ke luar negeri untuk memberikan kepastian usaha kepada PT Timah Tbk dan Kobatin sebagai produsen logam timah dalam industri ini. Akan tetapi ancaman kemudian datang dari munculnya Global Bangka Mandiri (GBM) sebagai pesaing langsung baru, yang dahulu berfungsi sebagai eksportir kedalam industri ini sebagai Badan Usaha Milik Daerah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian kemudian diarahkan kepada bagaimana cara perusahaan dalam memenuhi tuntutan untuk menyerap produksi bijih timah dari mitra dan Tl, kemudian bagaimana cara untuk menurunkan harga beli bijih timah serta menghadapi persaingan dalam harga pembelian bijih timah dengan Global Bangka Mandiri. Produk logam timah yang tidak memiliki substitusi dan bersifat standar serta harga logam yang diatur berdasarkan bursa logam dunia, meyebabkan perusahaan hanya berfungsi sebagai price taker. Sehingga menyebabkan perusahaan harus berkompetisi dalam industri ini berdasarkan strategi cost leadership (biaya terendah).

Strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan (PT Timah Tbk) dalam menghadapi persaingan di industri timah melalui analisis TOWS adalah diversiflkasi usaha yang berhubungan (related business), akan tetapi strategi tersebut dapat diterapkan setelah terlebih dahulu perusahaan mengatasi masalah yang dihadapi mengenai persaingan dengan Global Bangka Mandiri (GBM), tuntutan untuk menyerap produksi bijih timah oleh mitra dan TI dan kenaikan harga pembelian bijih timah.

Dalam upaya menyerap produksi bijih timah, perusahaan dapat memberikan pilihan kepada mitra/TI yang

menghasilkan bijih timah dengan kadar rendah (<56%) untuk menyewa fasilitas Pusat Pencucian Bijih timah (PPBT) milik perusahaan yang biaya pencuciannya ditanggung oleh penyewa atau menjualnya langsung kepada perusahaan dengan harga murah. Sedangkan bagi kadar bijih >56% akan dibeli dengan harga yang bersaing sesuai dengan tingkat persaingan dan pembelian GBM.

Keuntungan dari penyewaan PPBT bagi mitra I TI adalah dapat menaikkan kadar bijih timah sampai pada tingkat yang menguntungkan (>56%) tanpa harus memiliki aset dan peralatan pencucian. Bagi perusahaan keuntungan yang diperoleh antara lain adalah dapat menyerap seluruh produksi timah bijih berkadar rendah, mineral ikutan akan menjadi milik bersama penyewa dan perusahaan serta perusahaan dapat membeli hasil olahan PPBT sesuai dengan harga pembelian bijih yang telah ditetapkan.

Dalam upaya menurunkan harga pembelian bijih timah perusahaan melakukan inovasi pembelian dan pembayaran bijih timah, yang ditujukan untuk menghilangkan fungsi intermediaries (pengumpul) yang terbukti menimbulkan kenaikan harga pembelian bijih timah. Disamping itu, langkah selanjutnya adalah dengan mengembalikan area Kuasa Penambangan (KP) perusahaan yang sudah tidak lagi produktif termasuk area reklamasi untuk mencegah pembelian kembali bijih timah yang berasal dari area KP milik perusahaan. Langkah terakhir yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah dengan merelokasi pusat usaha dan produksi perusahaan ke lokasi yang lebih strategis sesuai dengan fungsi dan manfaatnya bagi perusahaan.

Kemudian untuk jangka waktu menengah strategi tingkat korporat yang disarankan adalah untuk memfokuskan pada pengembangan usaha yang berhubungan dan menguntungkan bagi perusahaan sesuai dengan core competency yang dimiliki oleh perusahaan sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri pertambangan. Diharapkan dengan diterapkannya strategi diatas, perusahaan dalam hal ini PT Timah Tbk dapat mencapai tingkat margin keuntungan dan laba yang dapat diterima oleh manajemen dan para pemegang saham perusahaan.