

Evaluasi strategi bersaing PT. Gajah Tunggal Tbk dalam menghadapi krisis ekonomi

Alif Hanifah Rizkiyanto, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452753&lokasi=lokal>

Abstrak

Gajah Tunggal merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri ban. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1951 tersebut mulai memproduksi ban motor pada tahun 1971. Sedangkan ban mobil mulai diproduksi tahun 1981. Pesatnya perkembangan perusahaan dilakukan dengan akuisisi pada beberapa produsen industri terkait seperti GT Petrochem (produsen kain ban dan benang nilon), PT. Langgeng Bajapratama (produsen kawat baja) dan Meshindo Alloy Wheel Corporation (produsen velg aluminium). Perusahaan menjadi perusahaan publik setelah tercatat di BEJ dan BES sejak tahun 1990. Perkembangan tersebut membuat Gajah Tunggal masuk sebagai produsen ban terbesar di Asia Tenggara.

Memasuki tahun 1998, Indonesia dilanda krisis ekonomi yang ditandai dengan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS sampai 5 kali lipat. Kondisi demikian menimbulkan efek domino dengan menurunnya daya beli masyarakat dan terjadinya instabilitas politik dan keamanan. Akibat dari kondisi tersebut, Gajah Tunggal mengalami dampak dari krisis tersebut, dengan semakin besarnya nilai hutang perusahaan dalam bentuk mata uang asing. Sehingga pada tahun 1998, perusahaan mencatat rasio bersih sebesar 400 milyar rupiah dengan nilai debt to equity ratio sebesar 1200% atau meningkat sekitar 700% dibanding tahun sebelumnya. Hal ini diakibatkan oleh struktur keuangan perusahaan yang dibiayai oleh hutang baik dalam bentuk rupiah atau mata uang asing. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan masuk dalam kategori tidak sehat dan mengancam kelangsungan hidupnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, penulis berusaha untuk melakukan penelitian tentang bagaimana cara perusahaan dalam menghadapi krisis ekonomi melalui perubahan strategi. Penelitian dilakukan melalui wawancara dengan pihak perusahaan dan melalui studi kepustakaan yang intensif untuk mengetahui lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dari hasil perolehan data tersebut, penulis menggunakan beberapa alat analisis. Dimulai dari identifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta posisi kompetitif perusahaan. Untuk kemudian dipetakan dalam matriks TOWS. Setelah itu dilakukan pembobotan dari faktor-faktor di atas untuk menentukan strategi bersaing perusahaan. Dari data tersebut juga ditentukan strategi generik dan fungsional yang sejalan dengan strategi akbar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah strategi bersaing yang terbaik adalah restrukturisasi hutang diikuti dengan strategi differensiasi dan biaya rendah. Differensiasi dilakukan melalui peningkatan kegiatan iklan melalui media cetak ataupun elektronik. Adapun tujuan dari kegiatan ini untuk meningkatkan brand image dan brand awareness produk ban radial GT. Langkah tersebut untuk mengantisipasi rendahnya posisi produk ban radial dibanding Bridgestone. Penekanan iklan dilakukan pada kualitas ban. Untuk perbaikan strategi fungsional, penulis menyarankan untuk meningkatkan pemasaran, inovasi dan restrukturisasi organisasi.

Diharapkan setelah penerapan strategi di atas, perusahaan dapat mencapai struktur keuangan yang sehat dengan debt to equity ratio yang kurang dari 50% dan menghasilkan keuntungan. Dari hasil tersebut perusahaan dapat terus melakukan ekspansi dan dapat terus bersaing dalam pasar ban baik lokal ataupun

internasional.