

Jurus Diversifikasi MBSS Menghadapi Lesunya Bisnis Batubara

PT Mitrabahtera Segara Sejati (MBSS) Tbk., perusahaan publik yang bergerak di bisnis perkapalan pengangkut batu bara, harus berjibaku menghadapi merosotnya harga batu bara. Alhasil, MBSS pun mulai melakukan diversifikasi dengan menyiapkan kapal pengangkut semen dan pipa.

Apa saja tantangan yang dihadapi MBSS dalam mengarungi bisnisnya? Ika Heru Bethari, CFO & Director of Corporate Planning PT Mitrabahtera Segara Sejati Tbk., menuturkannya kepada Nimas Novi Dwi Arini:

Sejak kapan Anda menjadi CFO di MBSS?

Saya menjadi CFO di MBSS sejak 2012, setelah cukup lama di Indika Group. Bergabung dengan Indika Group di tahun 2008 dan bertanggung jawab dalam *corporate planning* dan *merger & acquisition*. Setelah mengakuisisi MBSS, saya kemudian masuk di MBSS dan bertanggung jawab dalam *corporate planning*, *contract pricing* dan *structuring* dan *Investors Relation*. Bisa dikatakan hal-hal yang terkait dengan menghitung *pricing* dan/atau *valuation* merupakan salah satu area spesialisasi saya.

Setelah bergabung selama dua tahun di MBSS terobosan apa saja yang sudah dilakukan?

Tidak bisa dihindari bahwa investor menggunakan referensi harga saham sebagai salah satu tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. Jika mengacu pada harga saham MBSS, seperti yang sudah saya ceritakan sekarang ini, harga saham MBSS malah turun jika dibanding harga saat IPO yaitu dari Rp 1.600 per lembar saham menjadi sekitar Rp 980 sampai Rp 1.000 – dan di penutupan Jumat (27/6) harganya Rp 1.205. Menurut saya hal ini terjadi karena sentimen negatif dari turunnya harga batu bara secara keseluruhan.

Jika dilihat dari kinerja keuangan MBSS, sejak IPO dan *take over* sebagian besar – mayoritas – sahamnya oleh Indika Group, MBSS mencatat pertumbuhan dalam *revenue*, EBITDA dan *net income* dalam tingkat *double digit*. *Revenue* kita dari Rp71 miliar naik ke angka Rp151 miliar, lalu *net income* yang awalnya cuma Rp19 miliar sekarang sudah Rp38 miliar lebih. Mengacu pada kinerja keuangan, MBSS sebenarnya mencatat prestasi yang boleh dikatakan luar biasa, namu sayangnya hal ini tidak terefleksi di harga saham MBSS.

Melihat harga batu bara yang seperti sekarang ini tentu menjadi tantangan tersendiri di bisnis logistik MBSS, bagaimana Anda melihat tantangan ini?

Turunnya harga batubara memang merupakan *challenge* bagi MBSS serta seluruh pelaku bisnis yang terkait dengan industri batu bara. Menyikapi situasi sulit ini, ada beberapa hal yang sudah dipikirkan dan dilakukan MBSS. Untuk menyeimbangkan profil risiko usaha, kami telah menetapkan dan melakukan upaya diversifikasi. Hal ini kami lakukan karena menyadari bahwa ketergantungan kepada hanya satu *core industry* akan menimbulkan *exposure* yang besar. Jika kita bergantung pada satu *core industry* dimana industri tersebut mengalami krisis atau bahkan sampai *collapse*, tentu akan berdampak secara langsung dan signifikan pada bisnis kita. Menurut saya diversifikasi dalam beberapa industri yang berkembang tentunya akan memberikan keseimbangan terhadap profil risiko perusahaan. Namun perlu juga diingat bahwa diversifikasi ini kalau tidak terkontrol atau terlalu luas, akan menyebabkan manajemen akan kurang fokus juga.

Lalu diversifikasi yang dilakukan di MBSS seperti apa?

Dalam melakukan diversifikasi, MBSS memilih diversifikasi yang masih terfokus pada logistik laut bukan tiba-tiba masuk ke logistik udara misalnya dengan memiliki dan mengoperasikan pesawat terbang atau logistik darat dengan truk misalnya. Kami tetap fokus di logistik laut, dimana diversifikasi yang kami lakukan lebih kepada diversifikasi barang yang diangkut serta area operasi.

Kami melihat bahwa pertumbuhan ekonomi domestik akan terus meningkat dalam beberapa tahun ke depan. Bahkan pertumbuhan ekonomi domestik ini berpotensi untuk lebih tinggi dibanding dengan pertumbuhan ekonomi dunia secara rata-rata. Untuk mendukung pertumbuhan ekonomi domestik ini, saya melihat bahwa pembangunan infrastruktur akan menjadi salah satu faktor pendorong utama. Pembangunan infrastruktur ini tentunya akan membutuhkan banyak bahan bangunan seperti baja, pipa serta semen. Kami di MBSS melihat potensi pengangkutan bahan penunjang pembangunan infrastruktur ini akan menjadi salah satu potensi berkembang logistik laut, apalagi fakta bahwa Indonesia adalah negara kepulauan dimana pengangkutan laut merupakan opsi transportasi yang utama.

Dalam melakukan diversifikasi barang yang kami angkut ini, kami tetap mempertahankan pengangkutan batubara. Hal ini kami lakukan berdasarkan pemikiran bahwa bagaimanapun batubara akan tetap menjadi salah satu bahan bakar termurah yang terutama digunakan untuk pembangkit listrik (*power plant*).

Selain diversifikasi barang yang diangkut, kami juga melakukan diversifikasi area operasi. Jika dalam beberapa tahun belakangan hampir seluruh area operasi kami terfokus pada *inbound* – yaitu dari pelabuhan di Kalimantan/ Sumatra ke Jawa/Sulawesi, dalam dua tahun terakhir kami mulai mengembangkan rute ke negara-negara ASEAN. Kami melihat bahwa seperti halnya

Indonesia, banyak negara ASEAN yang memiliki pertumbuhan ekonomi yang akan meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun mendatang.

Kapan MBSS ini mulai melakukan diversifikasi ini?

Kami memulai diversifikasi ini sejak tahun 2012. Sebagai *corporate planner* dengan latar belakang *risk management* disamping akuntansi dan keuangan, saya terus berpikir mengenai hal ini. Saya orang yang tidak suka ketergantungan dengan batu bara, serta selalu berfikir mengenai *balancing risks portfolio*.

Kalau tantangan yang Anda rasakan ketika menempati posisi CFO di MBSS ini apa?

Tantangannya sebagai CFO di MBSS ini boleh dikatakan ber-evolusi, dari *area financial*, kemudian *commercial* dan saat ini operasional.

Pada awal saya bergabung, MBSS sudah memiliki kinerja keuangan yang cukup baik. Namun dengan posisi *cash balance* dan *working capital ratio* yang relatif minim. Pada tahun 2011, MBSS membukukan *cash balance* sebesar USD 6.3 juta dan *working capital ratio* dibawah 1, sementara armada yang dioperasikan sudah lebih dari 70 *barging* dan 5 *floating crane*. Tantangan utama waktu itu adalah memperbaiki *working capital ratio* dan meningkatkan *cash balance*. Berbagai upaya kami lakukan bersama dengan seluruh tim keuangan sehingga saldo kas akhir tahun 2012 meningkat menjadi USD 17.7 juta, dan akhir tahun 2013 menjadi USD 43.9 juta.

Tahun 2012 ketika industri batubara mulai menurun seiring dengan melemahnya harga batu bara, MBSS menghadapi tantangan untuk dapat mempertahankan *market share* sekaligus tetap membukukan pertumbuhan pendapatan dan keuangan secara keseluruhan. Sebagai CFO yang memiliki *luxury* akses terhadap detail data keuangan sehingga memahami struktur biaya bisnis yang dijalankan MBSS, saya membantu CEO dalam aspek *commercial* yaitu untuk merumuskan struktur kontrak dan harga yang bisa bersaing namun tetap memberikan margin yang cukup untuk MBSS tetap mempertahankan *operasional excellence* kepada klien. Hasilnya, sekalipun kondisi pasar batubara saat ini memburuk, MBSS dapat membukukan pertumbuhan pendapatan hampir 15% dan mencatat *net income* USD 36.5 juta

Harga batubara semakin merosot di tahun 2013, sehingga tekanan terhadap semua pelaku usaha dalam industri yang terkait batubara semakin besar. Saya kembali berpikir, apa yang dapat dikontribusikan oleh tim keuangan dalam kondisi seperti ini. Saya melihat dan mengkaji ulang *cost of capital* yang ada: MBSS pada saat itu memiliki lebih dari 10 fasilitas pinjaman baik *term loan* maupun *demand loan* dalam USD dengan tingkat *capital cost* sekitar 6%. Sementara

saya melihat bahwa *risk profile* yang dimiliki MBSS sangat baik. Hampir 85% armada yang dimiliki MBSS bekerja dalam kontrak jangka panjang 3-10 tahun dengan harga *fixed* yang sudah disepakati. Dalam setiap kontrak MBSS, terdapat minimum *volume guarantee* atau *take or pay* yang memberikan kepastian jumlah pendapatan minimum setiap kontrak dalam tiap tahunnya. Disamping itu, dalam kontrak MBSS dengan klien terdapat mekanisme *pass through* untuk resiko kenaikan harga bahan bakar. Berbekal *risk profile* yang sangat baik yang dimiliki MBSS, maka kami melakukan *refinancing* atas fasilitas hutang yang telah kami miliki, menegosiasikan tingkat bunga yang sebelumnya berada di kisaran 6% menjadi 3%+ LIBOR untuk *deman loan* dan 3.25%+ LIBOR untuk *term loan*. Pada saat yang sama dalam *refinancing* tersebut kami juga merapikan administrasi fasilitas kredit, dari sebelumnya yang jumlahnya cukup banyak menjadi 2 fasilitas pinjaman. Jadi manfaat yang kami dapatkan dari *refinancing* disamping manfaat komersial penurunan tingkat bunga, sekaligus mengurangi administrasi manajemen fasilitas bank.

Dengan berkurangnya beban bunga, maka kinerja keuangan akan terbantu. Disisi lain dengan lebih rendahnya tingkat bunga atau *cost of capital*, maka daya saing kami akan lebih tinggi dibanding dengan kompetitor yang memiliki *cost of capital* yang lebih mahal.

Tahun 2014 ini, tantangan yang saya hadapi sebagai CFO berevolusi, menjadi terlibat dalam area operasional. Tekanan harga batubara, persaingan perusahaan logistik yang semakin berat, volume produksi klien dan industri batubara yang relatif stagnan membuat industri logistik laut juga mengalami tekanan. Tahun 2014 ini sekitar 30% kontrak yang MBSS miliki akan/sudah *expired*. Untuk memperpanjang kontrak kami harus mampu berkompetisi bukan hanya dari segi *operational excellence*. Ini karena dalam kondisi harga batubara di tingkat USD 72-73 /ton, *every single cents* yang menjadi bagian *cash cost per ton* batubara akan diperhitungkan oleh klien. Secara garis besar kami harus mengalami penurunan *rate/harga* sekitar 20%. Untuk mampu mengakomodasi ekspektasi klien, kami melakukan 2 hal. Yang pertama adalah membuat struktur kontrak jangka menengah atau panjang yang bisa membantu menyerap pengaruh penurunan harga tersebut tanpa membuat kami harus mengorbankan kualitas operasi armada kami. Yang ke dua adalah dengan meningkatkan *fleet management* yang semakin optimal.

Apa yang sudah dilakukan untuk memberikan hal ini ke klien?

Sebagai CFO, saya sekarang banyak terlibat secara *daily* untuk memonitor posisi dan utilisasi setiap armada yang kami miliki dimana sebelumnya ini merupakan area yang sangat jarang “disentuh” oleh CFO. Monitoring *fleet* secara *daily* ini untuk memastikan bahwa armada kami bukan saja dialokasikan secara optimal, namun saya juga ikut memonitor bahwa jadwal *delivery cargo* klien dilakukan tepat waktu dan efisien. Di satu sisi hal tersebut akan memastikan ekpektasi klien terpenuhi, disisi lain saya juga akan memiliki informasi *real time* kapal/armada

yang *idle* untuk kemudian mencari proyek lain/*project spot*. Karena sebegus apapun struktur kontrak dan *pricing* yang saya buat atau *marketing gimmick* yang sudah diberikan tapi *service*-nya tidak memenuhi ekspektasi, klien tetap bisa mundur.

Jadi saya rasa untuk menjadi CFO sekarang ini bukan hanya sekedar tahu *numbers* tapi juga harus mau memahami aspek operasional.

Apa sih mimpi ke depannya?

Saya yakin *potential growth* di MBSS secara organik masih sangat besar tapi tantangannya adalah kalau mengembangkan secara organik tidak akan secepat pengembangan secara *unorganic* dengan merger atau akuisisi. Saat ini kami sudah memikirkan untuk melakukan *unorganic growth* ini, namun kami masih harus menyampaikan kepada *shareholders* untuk mengambil keputusan. Dan tentu saja melalui merger dan akuisisi, MBSS akan mampu melipatgandakan pendapatan, ini mimpi saya. (***)

Advertorial : Swa.co.id

Date : 9 Juli 2014