

MENGEMBANGKAN KERANGKA RETRUKTURISASI YANG DAPAT DIIMPLEMENTASIKAN

(Designing Implementable framework of restructuring)

Bramantyo Djohanputro, PhD

Catatan (Notes):

- **Penulis adalah Dosen dan Konsultan Manajemen, khususnya bidang Keuangan, Investasi, dan Risiko (*Lecturer and Consultant in Management, specializing in Finance, Investment, and Risk*) Sekolah Tinggi Manajemen PPM (*PPM School of Management*)**

Contact:

- [**brm@ppm-manajemen.ac.id**](mailto:brm@ppm-manajemen.ac.id)
 - [**Bram.finance@gmail.com**](mailto:Bram.finance@gmail.com)
- Blog: [**www.bram39.wordpress.com**](http://www.bram39.wordpress.com)**

Daftar Isi

Keterangan	Halaman
Pendahuluan	2
Berbagai Alternatif Model Restrukturisasi	5
Identifikasi Alasan Restrukturisasi	7
Kesimpulan	12
Referensi	20

Pendahuluan

Restrukturisasi merupakan induk dari dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut bisa aset perusahaan, pendanaan perusahaan, organisasi, pembagian kerja, orang-orang dalam perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat. Biasanya, restrukturisasi dikelompokkan ke dalam tiga kategori besar: restrukturisasi portofolio, restrukturisasi finansial, dan restrukturisasi organisasi.

Munculnya keputusan untuk melakukan restrukturisasi terjadi oleh karena adanya pergeseran strategi perusahaan (*strategy shift*). Perusahaan mendesain strategi korporat (*corporare strategy*) dengan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan. Buku ini tidak membahas bagaimana strategi korporat disusun karena merupakan topik besar tersendiri yang perlu pembahasan khusus. Cukup disebutkan di sini, strategi korporat berdampak pada tiga aspek utama yang bisa mengarahkan korporat untuk melakukan restrukturisasi:

- a. Aspek pertama adalah berhasil diidentifikasinya peluang baru (*new opportunity*).

Selama korporat mampu mengembangkan keunggulan bersaing untuk memanfaatkan peluang baru tersebut, manajemen akan mengaambil tindakan-tindakan tertentu untuk memanfaatkan peluang tersebut. Misalnya, korporat perlu mendirikan anak perusahaan baru atau menugaskan beberapa staf untuk menjadi tim khusus dalam rangka memanfaatkan peluang tersebut.

- b. Aspek kedua berupa terjadinya pergeseran dalam hal tingkat risiko usaha yang selama ini dijalankan.

Seperti yang terjadi pada kebanyakan perusahaan di Indonesia sejak 1998 sampai 2004, persepsi mengenai tingkat risiko usaha semakin tinggi di kebanyakan sektor. Ada beberapa ukuran yang bisa menunjukkan semakin tingginya tingkat risiko tersebut. Misalnya, kemungkinan mengalami kerugian dalam kurun waktu tersebut cukup besar. Standar deviasi *return* usaha juga merupakan salah satu ukuran tingkat risiko yang banyak digunakan. Secara umum, standar deviasi perusahaan-perusahaan di Indonesia selama masa krisis meningkat secara signifikan. Bagi yang biasa berkecimpung di pasar modal, ukuran risiko yang banyak dikenal adalah *beta*, yang menunjukkan kepekaan tingkat *return* suatu perusahaan dibandingkan dengan tingkat *return* seluruh perusahaan di Indonesia.

Akibat semakin tingginya tingkat risiko, maka nilai perusahaan semakin rendah. Hal ini berdampak pada semakin tingginya kekhawatiran manajemen bahwa korporat bisa diambil alih (*takeover*) sewaktu-waktu oleh pihak lain yang bermodal dan berani bermain

dengan risiko. Akibat pergeseran persepsi mengenai risiko ini juga berdampak pada perlunya melakukan pergeseran produk dan pasar. Misalnya, banyak perusahaan Indonesia yang tadinya berbisnis produk-produk berkualitas tinggi dan dijual dengan harga tinggi untuk segmen pasar tertentu, bergeser dengan menjual produk-produk berkualitas menengah dan rendah untuk segmen pasar yang berbeda supaya perusahaan bisa tetap hidup.

- c. Aspek ketiga adalah kemungkinan terjadinya pergeseran akses permodalan dan kebutuhan finansial.

Misalnya, perusahaan yang mengalami kerugian akibat krisis menyebabkan komposisi permodalan menjadi tidak sehat. Komposisi tersebut, yang diukur dengan rasio antara hutang dengan ekuitas, terlalu besar. Dalam banyak kasus perusahaan Indonesia masa pada masa krisis, nilai buku ekuitas bahkan mencapai negatif. Ini artinya, bila semua aset perusahaan dijual sesuai dengan nilai yang tercatat dalam laporan neraca perusahaan, maka seluruh uang yang diperoleh dari jualan tersebut tidak cukup untuk membayar hutang perusahaan.

Hal ini mendorong manajemen untuk secepatnya memperbaiki rasio hutang – ekuitas atau *debt-equity ratio*. Salah satu caranya adalah dengan menjual saham ke pasar modal. Namun ada persyaratan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan supaya dapat menjual saham ke pasar modal. Seandainya persyaratan tersebut terlalu berat, perusahaan dapat menegosiasikan hutang dengan pihak kreditur supaya mau menukar status hutang menjadi setoran modal atau ekuitas.

Ketiga aspek di atas mendorong korporat untuk memformulasikan strategi baru supaya mampu memperbaiki kinerja perusahaan. pergeseran strategi (*strategy shift*) tersebut harus mempertimbangkan ketiga di atas.

Proses lengkap penyusunan strategi tidak dibahas dalam buku ini karena topik ini cukup luas dan memerlukan perhatian tersendiri. Pembaca disarankan untuk membaca buku-buku mengenai manajemen strategi supaya mampu menempatkan ketiga aspek di atas dalam perspektif formulasi strategi korporat.

Berbagai Alternatif Model Restrukturisasi

Pada intinya, restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis: restrukturisasi porpofolio/aset; restrukturisasi modal/keuangan; dan restrukturisasi manajemen/organisasi.

Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan, yang supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiaap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (*strategic business unit*), maupun anak perusahaan.

Yang dimaksudkan dengan restrukturisasi keuanganatau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari neraca, laporan laba/rugi, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan tersebut, analis dapat mengevaluasi tingkat kesehatan perusahaan. Kesehatan

perusahaan dapat diukur berdasarkan rasio kesehatan, yang antara lain tingkat efisiensi (*efficiency ratio*), tingkat efektivitas (*effectiveness ratio*), profitabilitas (*profitability ratio*), tingkat likuiditas (*liquidity ratio*), tingkat perputaran aset (*asset turnover*), rasio ungkitan (*leverage ratio*), dan rasio pasar (*market ratio*).

Selain rasio-rasio di atas, tingkat kesehatan juga dapat diukur berdasarkan profil risiko-tingkat pengembalian (*risk-return profile*).

Restrukturisasi manajemen/organisasi merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajerial dan keorganisasian. Tujuannya sama dengan kedua jenis restrukturisasi di atas, yaitu supaya kinerja perusahaan membaik. Dalam hal restrukturisasi manajemen/organisasi, perbaikan kinerja diperoleh melalui beberapa cara, yang antara lain pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Pada dasarnya, suatu korporat dapat menerapkan salah satu jenis restrukturasi pada satu saat. Tetapi yang banyak terjadi adalah, korporat menerapkan dua atau lebih jenis restrukturisasi sekaligus karena aktivitas-aktivitas restrukturisasi tersebut saling terkait.

Hal ini banyak dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melakukan penawaran umum (*go public*) atau swastanisasi. Supaya saham BUMN dapat dijual dengan harga yang tinggi, tingkat kesehatan perlu diperbaiki dulu. Langkah awal yang sering dilakukan adalah dengan

melakukan profitisasi. Termasuk di dalam profitisasi adalah meningkatkan efisiensi kerja, menjual aset atau unit yang tidak produktif, dan memperbaiki produk dan pemasaran. Ini artinya, profitisasi sudah mencakup dua jenis, yaitu restrukturisasi portofolio dan restrukturisasi manajemen.

Langkah berikutnya adalah melakukan restrukturisasi modal. Hal ini dilakukan apabila komposisi modal BUMN tidak sehat, misalnya nilai ekuitas sangat kecil dibandingkan nilai hutang. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah meminta Pemerintah untuk menambah setoran modal atau mengubah pinjaman yang diberikan pemerintah kepada BUMN menjadi ekuitas.

Apabila tindakan-tindakan di atas dianggap cukup, barulah melangkah ke restrukturisasi modal berikutnya, yaitu melakukan swastanisasi atau penawaran umum.

Identifikasi Alasan Restrukturisasi

Ada beragam alasan suatu korporat melakukan restrukturisasi, seperti disebutkan di atas.

Masalah hukum/desentralisasi.

Undang-undang no 22/1999 (yang sedang dalam proses revisi) dan no. 25/1999 telah mendorong korporat untuk mengkaji ulang cara kerja mereka dan mengevaluasi hubungan kantor pusat, yang kebanyakan di Jakarta, dengan anak-anak perusahaan yang menyebar di seluruh pelosok Indonesia. Keinginan Pemerintah Daerah untuk ikut menikmati hasil dari perusahaan-perusahaan yang ada di daerah masing-masing menuntut korporat untuk mengkaji ulang seberapa jauh wewenang

perlu diberikan kepada pimpinan anak-anak perusahaan supaya bisa memutuskan sendiri bila ada masalah-masalah di daerah.

Masalah hukum/monopoli.

Perusahaan yang sudah masuk ke dalam daftar hitam monopoli, dan telah dinyatakan resmi bersalah oleh Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU)/pengadilan, mau tidak mau harus melakukan restrukturisasi dirinya supaya terbebas dari masalah hukum. Misalnya, perusahaan harus melepas atau memecah divisi supaya dikuasai oleh pihak lain. Atau menaahan laju produk yang masuk ke dalam daftar monopoli supaya pesaing bisa mendapat porsi yang mencukupi. Upaya-upaya ini paling tidak melibatkan restrukturisasi portofolio maupun organisasi.

Tuntutan pasar.

Konsumen semakin dimanjakan dengan semakin banyaknya produsen. Apalagi dalam era perdagangan bebas, produsen dari manapun boleh ke Indonesia. Hal ini menuntut korporat untuk memenuhi tuntutan konsumen, yang antara lain menyangkut kenyamanan (*convenience*), kecepatan pelayanan (*speed*), ketersediaan produk setiap saat (*availability*), kesesuaian dengan kebutuhan (*conformity*), dan nilai tambah yang dirasakan oleh konsumen (*added value*). Tuntutan tersebut bisa dipenuhi bila perusahaan paling tidak mengubah cara kerja, pembagian tugas, dan sistem dalam perusahaan supaya mendukung pemenuhan tuntutan di atas.

Masalah geografis.

Korporat yang melakukan ekspansi ke daerah-daerah sulit dijangkau perlu memberi wewenang khusus kepada anak perusahaan tersebut supaya bisa beroperasi secara efektif. Demikian juga bila melakukan ekspansi ke luar negeri, korporat perlu mempertimbangkan sistem keorganisasian dan hubungan induk-anak perusahaan supaya anak perusahaan di manca negara tersebut dapat bekerja dengan baik.

Perubahan kondisi korporat.

Supaya berjalan dengan baik, korporat perlu menyeimbangkan aspek-aspek strategi, struktur, staf, kompetensi, sistem perusahaan, kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Ketimpangan salah satu dari ketujuh aspek tersebut menuntut korporat untuk menyusun ulang salah satu atau beberapa aspek di atas yang tidak selaras.

Perubahan kondisi korporat sering menuntut manajemen untuk mengubah iklim supaya perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk atau cara kerja yang baru. Iklim ini bisa diciptakan bila perusahaan memperbaiki manajemen dan aspek-aspek keorganisasian, misalnya kondisi kerja, sistem insentif, dan manajemen kinerja.

Perubahan hubungan holding – anak perusahaan.

Perkembangan korporat sering menuntut korporat untuk menentukan hubungan antara induk selaku holding dengan anak perusahaan. Korporat yang masih kecil dapat menerapkan *operating holding system*,

dimana induk dapat terjun ke dalam keputusan-keputusan operasional anak perusahaan. semakin besar ukuran korporat, holding perlu bergeser dan berlaaku sebagai *supporting holding*, yang hanya mengambil keputusan-keputusan penting dalam rangka mendukung anak-anak perusahaan supaya berkinerja baik. Semakin besar ukuran korporat, induk harus rela bertindak sebagai *investment holding*, yang tidak ikut dalam aktivitas tetapi semata-mata bertindak sebagai “pemilik” anak-anak perusahaan, menyuntik ekuitass dan pinjaman, dan pada akhir tahun meminta anak-anak perusahaan mempertanggung-jawabkan hasil kerjanya dan menyetor dividen.

Masalah serikat pekeja.

Era keterbukaan, yang diikuti dengan munculnya Undang-undang ketenagakerjaan yang terus mengalami perubahan, mendorong para buruh untuk semakin berani menyuarakan kepentingan mereka. Di Jerman, suara serikat buruh ditampung dalam badan tertinggi dalam sebuah perusahaan, yang disebut *supervisory board*. Di Indonesia, hal ini belum diatur dengan baik. Sekaalipun demikian, buruh dapat dengan leluasa menyuarakan kepentingan mereka, bila perlu dengan demonstrasi, supaya keinginan mereka dipenuhi, atau paling tidak diperhatikan.

Perbaiki *image* korporat.

Korporat atau perusahaan sering mengganti logo perusahaan dalam rangka menciptakan *image* baru atau memperbaiki *image* yang selama

ini melekat pada *stakeholders* korporate atau perusahaan. beberapa tahun yang lalu, PT Garuda Indonesia mengganti logo perusahaan supaya *image* korporat mengalami perubahan. Lembaga Manajemen PPM mengganti logo perusahaan dalam rangka menciptakan *image* yang baru memasuki milenium yang baru. Salah satu perusahaan maskapai penerbangan memperkenalkan sistem kompensasi menginap gratis di hotel bila penerbangan tidak sesuai jadwal, dalam rangka meyakinkan konsumen bahwa perusahaan tersebut ingin menunjukkan komitmen yang sungguh-sungguh mengenai ketepatan waktu. Ada juga perusahaan maskapai penerbangan yang membangun jaringan penjualan tiket secara intensif supaya calon penumpang dapat membeli tiket di manapun. Atau merestrukturisasi sistem kerja dan teknologi supaya calon penumpang bisa membeli beberapa saat sebelum terbang (*go show*). Banyak cerita mengenai tindakan perusahaan untuk memperbaiki *image*.

Fleksibilitas manajemen.

Manajemen seringkali perlu merestruktur dirinya supaya cara kejanya lebih lincah, pengambilan keputusan lebih cepat, perbaikan-perbaikan bisa dilakukan lebih tepat guna, dan sebagainya. Restrukturisasi jenis ini biasanya berkaitan dengan perubahan *job description*, kewenangan tiap tingkatan manajemen untuk memutuskan pengeluaran, kewenangan dalam mengelola sumber daya (termasuk sumber daya manusia), dan bentuk struktur organisasi. Lembaga Manajemen PPM, misalnya, mengubah struktur organisasi pada tahun 2003. Jumlah direksi berubah dari tiga menjadi lima. Harapannya, antara lain, supaya respons terhadap pasar menjadi cepat. PT Kimia farma juga

melakukan restrukturisasi organisasi dengan memisah unit apotek supaya manajemen menjadi semakin lincah dan fokus beroperasi.

Menggeser kepemilikan

Pendiri korporat biasanya memutuskan untuk melakukan penawaran umum – *go public* – setelah si pendiri menyadari bahwa dirinya sudah tua, tidak sanggup lagi menjalankan korporat seperti dulu. Perubahan yang paling sederhana adalah mengalihkan sebagian kepemilikan kepada anak-anaknya. Tetapi cara ini sering kali tidak cukup. Oleh karena berbagai alasan, si pendiri perlu menjual sebagian sahamnya kepada publik. Di Indonesia, jumlah saham yang dijual ke publik pada tahap pertama berkisar 30 persen dari keseluruhan saham. Perubahan dalam aspek permodalan ini otomatis dibarengi dengan perubahan manajemen, misalnya dengan mengubah siapa yang duduk sebagai komisaris dan siapa yang duduk sebagai Tim Manajemen Puncak. Atau korporat dibagi kepada anak-anaknya, dengan setiap anak mendapat satu warisan. Maka dilakukanlah pemecahan SBU menjadi unit yang berdiri sendiri.

Dalam kasus PT Semen Gresik, yang dilakukan adalah *spin off* terhadap anak perusahaan. dengan demikian, biarpun saham PT Semen Gresik dijual oleh pemerintah kepada PT Cemex, Meksiko, kepemilikan PT Semen Padang tidak ikut beralih.

Akses modal yang lebih baik

Pt Indosat menjual sebagian sahamnya di Bursa Efek New York (*New York Stock Exchange*) dengan tujuan supaya akses modal menjadi lebih luas. Dengan demikian, perusahaan tersebut tidak harus membajiri Bursa Efek Jakarta dengan sahamnya setiap kali membutuhkan modal. Sebagai dampak tindakan ini, struktur kepemilikan otomatis berubah.

Kesimpulan

Alasan-alasan restrukturisasi di atas memunculkan berbagai bentuk restrukturisasi, baik restrukturisasi portofolio, modal, maupun manajemen. Restrukturisasi tersebut dapat dilakukan dan berorientasi jangka pendek tetapi dapat juga berorientasi jangka panjang. Selain itu, restrukturisasi dapat berdampak pada pengurangan, pengerdilan, atau pemangkasan suatu aset, unit kerja, sistem atau modal dan dapat juga berdampak pada penambahan, pembangunan, dan pengembangan baik aset, unit kerja, sistem, organisasi maupun permodalan.

Pemangkasan Jangka Pendek

Pada intinya, pemangkasan jangka pendek bertujuan untuk melakukan restrukturisasi dalam jangka pendek, cepat dilakukan, dan cepat menunjukkan hasil dari sasaran restrukturisasi. Pemangkasan dapat dilakukan terhadap suatu aset, unit usaha (SBU), lini bisnis, anak perusahaan. Pemangkasan jangka pendek juga dapat dilakukan terhadap pemodal, yaitu dengan membeli kembali (*buyback*) saham yang beredar di tangan investor publik.

Beberapa perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta telah mencoba membeli kembali saham mereka. Sebagian berhasil, sebagian lagi gagal. Mereka yang berhasil umumnya berani membeli saham dari tangan publik dengan premium yang cukup tinggi sehingga pemegang saham tergiur untuk menjual saham, memanfaatkan prinsip *mumpung* ada yang mau beli mahal. Sebaliknya, mereka yang gagal pada umumnya tidak berani bermain harga. Bagi korporat yang berminat membeli kembali harganya, manajemen harus menghitung dengan matang. Jangan sampai setelah pembelian kembali saham baru berhitung, yang ternyata perusahaan mengalami kerugian karena nilai pembelian terlalu jauh di atas nilai tambah (*added value*) yang bisa dinikmati mereka yang tetap memegang saham.

Pemilihan segmen pasar yang lebih terfokus dapat dilakukan dengan menetapkan harga yang baik. Pemilihan segmen kelas atas, misalnya, dilakukan dengan menaikkan harga yang, tentu saja, dibarengi dengan perbaikan nilai dari produk. Sebaliknya, pemilihan segmen kelas menengah ke bawah dilakukan dengan pemotongan harga dan penyesuaian produk. Hal terakhir ini dilakukan oleh beberapa perusahaan elektronika di Indonesia pada masa krisis tahun 1998 – 2001. Oleh karena pergeseran daya beli konsumen, banyak produsen dan pedagang barang elektronika menyediakan barang-barang dengan kualitas yang lebih rendah, tampilan (*features*) standar dan harga murah. Tindakan ini tentu saja mengubah struktur organisasi, gaya manajemen pemasaran beroperasi, dan penekanan efisiensi pada proses produksi.

Pemangkasan jangka pendek juga dapat dilakukan kepada manajemen atau organisasi. Dalam masa krisis, langkah yang cepat dilakukan adalah dengan mengurangi jam kerja. Lebih ekstrim lagi, korporat mengurangi jumlah staf,

terutama yang tidak produktif. Proses pengurangan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya, PT Bank Mandiri, Tbk. dan PT Dirgantara Indonesia menerapkan cara pemutusan hubungan kerja dengan semua karyawan dan kemudian dilakukan perekrutan kembali dengan memilih karyawan yang hanya memenuhi kualifikasi yang dituntut oleh perusahaan tersebut.

Pemangkasan Jangka Panjang

Pemangkasan jangka panjang dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan. Pertama, tindakan tersebut sangat sulit untuk dilakukan dengan cepat karena berbagai pertimbangan strategis yang harus dipikirkan dengan matang. Kedua, tindakan buru-buru dapat menimbulkan dampak-dampak yang tidak diinginkan. Ketiga, perubahan pada korporat sangat mendasar. Dan keempat, biasanya tindakan tersebut menyangkut orang banyak.

Tindakan pemangkasan jangka panjang misalnya berupa pemanenan (*harvesting*). Sebuah anak perusahaan atau lini bisnis yang mulai redup masa depannya menuntut manajemen untuk mengelolanya berbasiskan efisiensi. Tidak diperlukan investasi tambahan. Bahkan setiap ada hasil harus segera diambil dan dimasukkan ke unit usaha lain yang memiliki masa depan yang masih baik. Pemanenan tersebut dilakukan terus-menerus sampai habis hasilnya dan tertinggal aset yang tidak terlalu bernilai dipertahankan sebagai unit usaha. Pada akhirnya, aset-aset tersebut dilikuidasi.

Segmentasi pasar juga dapat dilakukan untuk tujuan jangka panjang, bukan sekedar tindakan sementara karena kondisi krisis. Contoh mengenai

perusahaan elektronika di atas merupakan tindakan segmentasi ulang jangka pendek. Perbankan merupakan contoh perusahaan yang melakukan segmentasi ulang jangka panjang. Bank Rakyat Indonesia (BRI) diwajibkan untuk mengalihkan nasabah korporat, yaitu debitur yang meminjam di atas Rp50 milyar, untuk diserahkan ke Bank BNI. BRI diwajibkan untuk memfokuskan diri pada segmen nasabah retail dan perusahaan menengah. Bank-bank nasional lainnya juga melakukan re-segmentasi dengan memasuki pasar retail, yang selama ini dijauhi oleh beberapa bank karena dalam operasinya membutuhkan biaya yang besar. Karena disadari bahwa pasar retail tahan terhadap krisis, bank-bank mulai mengalokasikan sebagian dari portofolio kredit mereka ke sektor retail dan menengah.

Tindakan pemangkasan jangka panjang lainnya dilakukan perusahaan yang ingin memfokuskan pada Penelitian dan Pengembangan (R&D). Ini banyak dilakukan di negara maju, sementara di Indonesia belum umum. Perusahaan yang besar oleh karena modal manusia (*human capital*) dan kekayaan tidak berwujud (*intangible asset*) dapat mengeksploitasi keuntungan cukup dengan mengembangkan kekayaan-kekayaan tersebut dan membuat berbagai patent. Sekalipun tidak beroperasi, mereka dapat menjual atau memberi lisensi kepada perusahaan-perusahaan di seluruh dunia dengan menetapkan nilai lisensi yang tinggi. Pemusatan pada R&D dapat dilakukan untuk beberapa jenis usaha, misalnya pengembangan piranti lunak (*software*), pengembangan obat-obatan, pengembangan bibit pertanian, industri bioteknologi, dan beberapa industri yang akan terus berkembang di masa datang.

Perubahan struktur dengan mengurangi unit kerja tertentu seringkali bisa dilaksanakan dalam tempo yang cukup lama. Ini sering terjadi pada

perusahaan-perusahaan yang diambil alih dengan cara yang tidak bersahabat (*unfriendly takeover*). Biasanya manajemen sudah memasang perangkap sebelum terjadinya pengambil-alihan yang menyulitkan pihak pembeli perusahaan untuk melakukan pembenahan-pembenahan. Ada beberapa alternatif yang bisa diterapkan oleh pengambil alih. Misalnya, biarkan saja mereka menduduki jabatan sampai habis masa waktunya. Beruntung bila masa kerja mereka sebagai tim manajemen sudah hampir habis. Kalaupun masih cukup panjang, perusahaan pembeli dapat mengurangi wewenang dan mengalihkannya ke pihak tim manajemen perusahaan pembeli. Apabilan memungkinkan, kedua pihak dapat melakukan negosiasi supaya tidak mengalami dualisme kepemimpinan antara manajemen pihak pembeli dan yang dibeli. Cara ini biasanya membutuhkan biaya yang tinggi.

Pengembangan Jangka Pendek

Tindakan pengembangan jangka pendek bertujuan untuk menambah fasilitas, unit tertentu, modal dalam jumlah terbatas, penambahan staf, dan peningkatan kapasitas organisasi supaya dapat meningkatkan kinerja dalam waktu singkat. Biasanya hal-hal yang dilakukan tidak terlalu strategis. Artinya, tidak akan mengubah strategi dan tujuan korporat. Yang dilakukan semata-mata menambahkan sesuatu supaya strategi dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dijalankan dengan baik.

Beberapa tindakan yang termasuk ke dalam pengembangan jangka pendek adalah akuisisi khusus. Misalnya, pembelian korporat sejenis berskala kecil oleh karena perusahaan memerlukan tambahan kapasitas untuk memenuhi permintaan yang sedang berkembang. Atau korporat membeli fasilitas

seperti gedung untuk memperluas perkantoran atau kantor cabang supaya operasi lebih mampu menjangkau daerah yang lebih luas.

Pengembangan produk merupakan bagian dari pengembangan jangka pendek. Ini dilakukan biasanya karena armada pemasaran mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang tidak dapat dipenuhi dengan produk yang ada saat ini.

Pengembangan staf merupakan bentuk lain pengembangan yang dapat dilakukan dalam jangka pendek tanpa mengubah strategi dan tujuan korporat. Pengembangan staf dilakukan dalam rangka mempersiapkan staf untuk menangani pekerjaan masa datang dengan tanggung jawab, wewenang dan tugas-tugas yang lebih berat.

Untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan, manajemen kinerja merupakan alternatif pengembangan yang dapat dilakukan dalam jangka pendek. Beberapa BUMN (bahkan instansi Pemerintah) saat ini semakin merasakan sulitnya menerapkan DP3 (...) sebagai alat untuk mengukur kinerja staf. Ketidak-praktisan DP3 menyebabkan pengisiannya lebih bersifat formalitas daripada untuk kepentingan peningkatan kinerja perusahaan dan pengembangan karyawan. Sistem manajemen kinerja yang lebih baik saat ini sudah mulai diperkenalkan di beberapa BUMN dan, tentunya, perusahaan swasta.

Pengembangan Jangka Panjang

Pengembangan jangka panjang memiliki dampak yang strategis. Artinya, tindakan ini dapat mengubah strategi dan tujuan korporat secara signifikan. Oleh karena itu, keputusan untuk melakukan tindakan jenis ini perlu

dilakukan dengan sangat hati-hati dan penuh pertimbangan. Misalnya, sebuah korporat yang ingin melakukan ekspansi ke Vietnam, sebagai salah satu Macan Asia yang mulai menanjak remaja, memerlukan pertimbangan yang matang. Konsultan pun perlu dikerahkan untuk memastikan bahwa ekspansi tersebut memberi nilai tambah bagi pemegang saham.

Yang termasuk ke dalam pengembangan jangka panjang antara lain merger dan akuisisi secara intensif. Akibat tindakan merger dan akuisisi ini korporat bisa menambah anak perusahaan, mengurangi persaingan, menjamin pasokan bahan baku, menjamin penjualan produk, dan sebagainya. Atau perusahaan melakukan konsolidasi dalam rangka membentuk perusahaan besar yang lebih kuat dan mampu bersaing secara nasional, regional, bahkan global.

Apabila merger, akuisisi, dan konsolidasi terlalu mahal, perusahaan dapat melakukan aliansi strategis dengan perusahaan lain. Pemilihan mitra yang tepat, dengan masing-masing pihak mampu menyumbangkan keunggulannya, akan terbentuklah usaha patungan atau bentuk aliansi lainnya yang tangguh.

Apabila masalah korporat terletak pada permodalan, perusahaan bisa melakukan *private placement* atau penawaran umum (IPO, *initial public offering*). Langkah ini menyebabkan korporat mampu mendapatkan modal yang cukup untuk memenuhi kebutuhan strategis jangka panjang. Namun perlu diingat, pemilik korporat harus relah melepas sebagian kendali ke tangan orang lain, terutama bila *private placement* atau IPO dilakukan dengan porsi yang besar.

Yang sering tertinggal oleh manajemen adalah sistem SDM yang memenuhi standar. Banyak perusahaan besar yang tidak memiliki dokumen uraian pekerjaan dan jenjang karir karyawan. Bahkan sistem imbalan karyawan pun tidak ada. Oleh karena itu, saat ini banyak korporat mencari konsultan untuk membantu membenahi berbagai sistem tersebut. Selaain itu, perubahan kondisi eksternal menuntut korporat untuk selalu memperbaharui sistem manajemen SDM secara reguler, dengan frekuensi antara tiga sampai lima tahun.

Lebih mendasar lagi, pengembangan jangka panjang dapat dilakukan dengan melakukan pembenahan dan perbaikan visi dan misi korporat. Banyak perusahaan merumuskan visi dan misi dari yang tadinya belum ada secara tertulis namun sudah dirasakan dalam perilaku korporat sehari-hari. Tetapi banyak juga korporat yang mengubah rumusan visi dan misi mereka karena visi dan misi yang ada sudah tidak relevan lagi.

Referensi

Bender, Ruth, and Keith Ward, *Corporate Financial Strategy*, 2002, Butterworth-Heinemann.

Cascio, Wayne F., *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*, 2002, Berrett-Kohler.

DePamphilis, Donald, *Mergers, Acquisitions, and the Restructuring Activities*, 2001, Academic Press.

Dolandson, Gordon, *Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within*, 1994, Harvard Business School Press.

Gaughan, Patrick A., *Mergers and Acquisition*, 1991, Harper Collins.

Hoffman, Michael W., *The Ethics of Organizational Transformation: Mergers, Takeovers, and Corporate Restructuring*, 1989, Quorum.

Jones, A.G., *The Changing Retail Environment in Spain: Restructuring in Madrid*, October 1994, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 4 No. 4, pp. 369 – 392.

Ng, C.Y., *Industrial Restructuring and Adjustment for Asean-Japan Investment and Trade Expansion: An Overview*, 1987, IEAS.

Rock, Milton L., and Robert H. Rock, *Corporate Restructuring: A Guide to Creating the Premium-Valued Company*, 1990, Mc-Graw Hill.

Teng, Michael, *Corporate Turnaround: Nursing a Sick Company Back to Helath*, 2002, Prentice Hall.