

# STRATEGI RESTRUKTURISASI DAN PRIVATISASI

Oleh : Kurniawan I Made Gede A. S.Sos,MM

## Pendahuluan.

Krisis ekonomi yang terjadi di Asia menandai pudarnya Asia yang sempat menjadi predikat kurun waktu dua decade. Menanggapi iklim ekonomi, serta perkembangan iklim moneter di kawasan Asia Tenggara sejak pertengahan 1997, maka dapat dirasakan fenomena yang tidak menggembirakan. Krisis tersebut terus berlangsung dan dirasakan sampai saat ini.

Dampak yang ditimbulkan dari krisis tersebut sangat dirasakan oleh dunia usaha sampai saat ini di Indonesia. Satu persatu perusahaan gulung tikar, mulai dari property, percetakan, tekstil, media massa, dan lainnya. Alasan yang paling jelas terlihat dari bangkrutnya perusahaan tersebut antara lain adalah ketidakmampuan perusahaan menanggung biaya operasional akibat dari konversi nilai US dolar dan Rupiah yang pada kondisi sebelumnya apa lagi bagi perusahaan yang menggantungkan bahan baku dan atau menunggu stabilitas usaha yang dijalankan.

Tantangan dalam krisis semacam ini tentu sangat berat bagi dunia usaha. Dengan demikian perlu langkah langkah strategik yang setidaknya dapat memberikan harapan dari sirkulasi produksi. Strategik tersebut dapat dikategorikan sebagai langkah penghematan ataupun penekanan biaya produksi. Langkah tersebut juga perlu dipertimbangkan khususnya dalam menghadapi kondisi kompetitifnya maupun teknologi yang semakin berat.

## Konsep dan Aplikasi *strategic cost reduction*

### 1. Pengendalian Mutu dan Biaya.

Guna memenangkan persaingan dalam era globalisasi, sebuah perusahaan harus mempunyai basis pengendalian mutu dan biaya yang mumpuni. Ada empat strategi pengendalian mutu dan biaya produksi yang akhir ini berkembang dan menjadi bahan kajian di seluruh dunia, yaitu : target costing. Walaupun hal ini banyak

dibicarakan di berbagai Negara. Kenyataannya perusahaan di Negara berkembang sangat sedikit yang mendalami masalah ini.

## 2. *Target Costing*

Strategi yang akhir akhir ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan, terutama di Jepang. Dengan strategi ini yang dilakukan pertama kali adalah riset pasar (*market research*) untuk mengetahui harga jual yang mampu dibeli pasar dan beberapa yang mampu terjual dalam harga tersebut. Untuk mendapatkan harga pokok penjualan (*cost of goods sold*). Perusahaan tinggal mengurangi jumlah penjualan dengan laba yang diinginkan Harga pokok ini kemudian dibagi lagi ke dalam biaya tetap (*fixed cost*) sama dengan *target cost*.

## 3. *Kaizen costing*

Strategi ini kebalikan dari strategi costing .dimulai dari produknya sendiri, kemudian merancang produk, dan membuat proses bagaimana produk itu akan diproduksi. Strategi ini akan berjalan baik, dari produk apa yang diinginkan, desainnya dan cara memproduksinya. Setelah itu, biaya dapat diperkirakan. Peningkatan lama sangat tergantung dari proses itu diajukan. Ada dua cara peningkatan laba yang digunakan :

- a. Meningkatkan kualitas dengan tetap mempertahankan biaya produksi pada tingkat yang sama.
- b. Mengurangi biaya produksi dengan menjaga kualitas pada tingkat yang sama.

## 4. *Activity based costing*

Cara ini beranggapan pada sebuah produk akhir yang diproduksi adalah yang diakibatkan dari sejumlah aktivitas yang berbeda-beda, yang dihasilkan dari berbagai sumber. Aktivitas ini akan menimbulkan biaya.

## 5. *Responsibility accounting*

Cara ini diartikan sebuah strategi untuk meminimalkan biaya produksi dan meningkatkan kualitas produk, yang mendasarkan pada pembangunan tanggung jawab sebanyak mungkin personel dalam organisasi. Dengan cara ini, timbul

kesadaran dari setiap lapisan organisasi. Hal ini mengembangkan motivasi dan kesadaran kewirausahaan. Bagaimanapun sebuah organisasi adalah sesuatu yang unik mempunyai karakter dan ciri tersendiri. Dengan demikian sebuah organisasi dituntut berusaha sekuat tenaga dan memiliki keahlian secara teknik untuk merencanakan, merancang bangun sistem akuntansi informasi yang handal dalam organisasi.

#### *Strategi cost reduction dan urgensinya*

Pada dasarnya manajemen pada perusahaan perlu untuk mengurangi biaya, dalam mengantisipasi krisis maupun dalam mengantisipasi lingkungan bisnis global dewasa ini. Untuk mampu memberikan respon terhadap lingkungan bisnis baru tersebut. Akibat proses globalisasi, lingkungan bisnis mengalami perubahan :

1. pelanggan / konsumen *take change*,
2. *competition intensifies*,
3. *change becomes constant, radical, fast, and pervasive*.

Akibat dari globalisasi ekonomi terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Keadaan yang sebelumnya produsen yang menemukan produk dan jasa apa yang harus disediakan pasar, berubah menjadi pelanggan atau konsumen menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan yang dipenuhi oleh produsen. Filosofi *mass customization* dipakai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan berdasarkan anggapan pasar pada dasarnya pasar yang di segmentasi. Setiap segmen pasar terdapat kelompok pelanggan yang menuntut perlakuan khusus untuk diperlakukan secara khusus oleh produsen sesuai dengan kebutuhan mereka.

Kondisi ini sangat menuntut manajemen perusahaan untuk memperdulikan aktivitasnya. Dan dalam pengelolaan aktivitas manajemen perlu melakukan peningkatan secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan produk dengan mengurangi atau bahkan menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*non value added activities*). Pengelolaan aktivitas ini merupakan perwujudan *strategic and reduction*.

Kompetisi yang tajam di lingkungan bisnis global hanya dapat dimasuki oleh perusahaan yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan nilai bagi konsumen atau pelanggan, dengan catatan penyediaan produk dan jasa yang mengacupada *cost effective*. Keefektifan biaya harus dicapai dengan cara-cara yang bersifat *quick fix*, dengan mempergunakan mekanisme operasional *smart technology*.

Jaringan internet dan bisnis waralaba (*franchises*) menyebabkan pesaing – pesaing luar negeri tidak perlu secara fisik datang dan hadir di Indonesia. Sehingga perusahaan Indonesia harus menghadapi persaingan tingkat dunia meskipun berbisnis di Indonesia. Perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut untuk menempuh strategi yang serupa untuk diperhitungkan dan bertahan dalam bisnis serupa.

#### Kebijakan Privatisasi dan Go public

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan kemampuan bersaing, maka kebijakan go public merupakan model utama dalam melakukan privatisasi. Dalam kaitan tersebut di atas maka tujuan dari go public sebagai bentuk dari privatisasi di Indonesia adalah :

1. meningkatkan penerimaan perusahaan yang akan digunakan untuk mempercepat pelunasan utang dengan beban bunga komersial dan penerimaan yang lain dipergunakan untuk investasi baru.
2. Mengharuskan manajemen transparan dihadapan masyarakat dan investor akan meningkatkan efisiensi, sehingga menaikkan daya saing di pasar.
3. Mendorong pertumbuhan pasar modal.

#### Pelaksanaan go public.

Dengan asumsi peningkatan perkembangan pelaksanaan go public dari perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia bahwasanya pelaksanaan privatisasi/IPO (*interest public offering*) tidak seperti yang diperkirakan yang cukup lama memakan waktu akibat dari *listing list* di pasar modal bisa sampai puluhan tahun. Kriteria untuk dapat dinyatakan lulus dari seleksi berdasarkan model CSM (candidate

selection model) untuk dapat go public maka perusahaan harus melalui dua tahapan test pengujianya itu :

1. Kriteria kuantitatif meliputi,
  - a. Perusahaan harus mendapatkan laba dua tahun berturut-turut.
  - b. Modal perusahaan minimal 50 milyar.
  - c. Minimum ROE 7.5 persen.
  - d. Maksimum DER 7.3 untuk asuransi jiwa, 4.8 untuk perusahaan perumahan dan asuransi kerugian, 19 perbankan, dan 1.8 untuk sektor lain.

Pada tahap awal perusahaan harus melalui tahapan test kuantitatif, dan apabila lolos maka perusahaan tersebut akan melakukan pengetesan pada tahap kedua yakni :

2. kriteria kualitatif yang meliputi ,
  - a. daya tarik bidang usaha bagi investor potensial.
  - b. Tingkat ketergantungan dukungan pendanaan.
  - c. Tingkat kebutuhan modal investasi dan proyeksi pengembalian investasi.

Privatisasi akan membawa perubahan yang baik bagi perusahaan dan masyarakat sebagai pemegang saham maupun sebagai penanggungjawab bidang teknis. Konsekuensi lainnya adalah manajemen dapat memfokuskan perhatian pada usaha yang dilakukan dari kegiatan non ekonomis seperti pengembangan usaha kecil menengah dan koperasi, serta kegiatan dari segala bentuk yang dilakukan manajemen dapat dievaluasi. Hal ini akan mendorong sikap profesional bagi mereka yang berkeinginan untuk maju serta mempertahankan posisi manajemen yang dipercayakan.

Simpulan.

Krisis ekonomi bukanlah alasan tepat untuk memulai langkah penghematan biaya. Penghematan pada dasarnya perlu dikeluarkan sedini mungkin sebelum segala sesuatunya menjadi semakin buruk. Pengurangan biaya dalam jangka panjang hanya dapat diwujudkan melalui usaha yang bersifat strategis dan menuntut keterlibatan

manajemen puncak dan seluruh anggota perusahaan bahkan perlu keterlibatan pemasok dan mitra strategis.

Daftar Pustaka.

1. Keputusan Menteri BUMN No. kep-117/M-MBU/2002, tentang : *Penerapan praktek good corporate governance BUMN.*
2. Research and Publication Bussines Development, 2006