

## Perancangan strategi privatisasi PT Garuda Indonesia

Joko Susanta, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20471635&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Era perdagangan bebas dunia yang dicanangkan akan dimulai tahun 2010 memberi implikasi yang jelas pada semakin ketatnya persaingan dalam industri penerbangan dunia. Sebagai petunjuk awal terlihat dari berbagai upaya penciptaan produk dan program pemasaran yang gencar dari seluruh maskapai penerbangan. Di kawasan Asia Pasifik posisi Garuda kurang mengembirakan dalam menghadapi maskapai utama seperti Singapore Airlines, Japan Airlines ataupun Cathay Pacific. Sementara itu di sektor domestik, Garuda menghadapi gencarnya program pemasaran Sempati Air, Bouraq Airlines, Mandala Airlines maupun Merpati Nusantara. Garuda masih menguasai pangsa pasar dominan meskipun persentasenya semakin menurun.

Sebagai mana sifat BUMN (Badan Usaha Milik Negara) secara umum, Garuda memiliki konsekuensi ganda sebagai pelaku ekonomi dan sekaligus pelayan kepentingan masyarakat dan negara. Disatu pihak perusahaan mendapatkan keuntungan dengan fasilitas serta dukungan dari pemerintah melalui berbagai kebijakan dan regulasinya. Tetapi struktur kepemilikan perusahaan yang 100 persen dimiliki oleh negara mengakibatkan keterkaitan yang sangat tinggi dengan birokrasi. Keputusan strategi bisnis yang diambil seringkali lebih banyak berdasarkan kepentingan politik, dimana kelompok birokrasi pemegang saham menyampaikan kepentingannya, dibanding pertimbangan bisnis. Sebenarnya hal tersebut tidak harus menjadi masalah apabila perusahaan dan pemerintah memiliki satu komitmen: kemajuan dan keuntungan perusahaan. Banyak fakta mengungkap hal tersebut. Tetapi tujuan politik hanya dapat dicapai dengan pengorbanan ekonomis sering berlaku untuk BUMN.

Didalam tubuh Garuda sendiri, berkembang permasalahan signifikan yang harus segera mendapatkan penyelesaiannya. Tingginya nilai DER (debt equity ratio), tingkat profitabilitas yang kurang mengembirakan serta kebutuhan dana segar secepat mungkin untuk membiaya peremajaan armada adalah beberapa diantara permasalahan yang dihadapi perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa Indonesia tersebut. Tragedy of public utilities sering terjadi. Untuk itu Garuda perlu segera mengatasi permasalahannya sendiri untuk meningkatkan daya saingnya.

Akibat beban yang semakin berat, pemerintah Indonesia dewasa ini semakin memacu peningkatan kinerja BUMN (Badan Usaha Milik Negara) melalui berbagai kebijakan dan regulasi yang mengarah pada proses privatisasi secara umum. Mulai dari perubahan struktur organisasi, penjualan BUMN rugi hingga divestiture atau pelepasan (sebagian atau seluruh) kepemilikan saham pemerintah melalui berbagai cara. Divestiture dapat dilakukan dengan menjual saham di pasar modal, pencarian pemodal strategis melalui sistem private placement ataupun penciptaan struktur usaha kompetitif.

Privatisasi bukan satu-satunya cara untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi Garuda. Terdapat berbagai

alternatif yang meliputi management contract, pembentukan modal bersama (joint venture), perancangan sistem debt financing yang lebih kompetitif, pelaksanaan asset-based financing, ataupun pembentukan partnership tingkat taktis maupun strategis melalui aliansi.

Apabila Garuda berniat mengambil privatisasi sebagai metode pemecahan masalah, karya tulis ini bertujuan menganalisa segala kemungkinan, keuntungan dan kerugian, kelemahan dan kekuatan organisasi, tantangan dan peluang serta penyusunan berbagai tahapan yang diperlukan untuk melaksanakan proses tersebut. Penulis menggunakan 4 (empat) tahapan proses yang dimulai dengan tahap pra-persiapan dimana perusahaan menyiapkan diri sebelum berupaya memenuhi kelengkapan persyaratan untuk melakukan penjualan saham perdana kepada publik (IPO - initial public offering). Tahapan ini memerlukan waktu yang panjang karena harus dilakukan pembenahan kepengelolaan organisasi, pemberdayaan aset, pembangunan sistem akuntansi, keuangan dan sistem informasi yang handal serta perencanaan sumber daya manusia. Garuda harus menetapkan komitmen yang tinggi untuk menjadi perusahaan publik dengan segala keuntungan dan konsekuensinya. Proses privatisasi tidak akan berhasil tanpa dukungan penuh dari manajemen dan karyawan. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat privatisasi sering memerlukan program pensiun dini atau rasionalisasi yang membawa dampak buruk bagi karyawan. Pelaksanaan rasionalisasi tersebut selain memerlukan biaya organisasi juga dana segar yang tidak sedikit. Penetapan sasaran dan kriteria sukses privatisasi melalui pasar modal dapat dilakukan pada tahap ini.

Didalam tahap ke dua yang merupakan tahap persiapan, Garuda harus memenuhi segala persyaratan yang ditetapkan oleh badan otorisasi penjualan saham di pasar modal domestik (BAPEPAM) ataupun di sektor internasional (SEC - Securities Exchange Commission di Amerika misalnya). Perusahaan dengan arahan Tim Pembinaan harus menetapkan tim rekanan dan konsultan (dalam aspek penjaminan emisi, akuntansi, hukum, keuangan, pemasaran dan perdagangan saham) sebagai pembantu dan penasihat dalam memenuhi persyaratan tersebut. Peruntukan dana yang diperoleh dari penjualan saham harus ditetapkan dan diusahakan untuk komitmen dengan janji tersebut. Pada tahap ini Garuda harus menentukan secara tepat persentase saham lama milik pemerintah dan saham baru yang harus dikeluarkan setelah dilakukan penilaian (valuation) terlebih dahulu serta kebutuhan dana yang dikehendaki. Penentuan harga dan waktu menjadi dua komponen yang sangat vital dalam menentukan tingkat keberhasilan penjualan saham kepada publik disamping beberapa aspek penting lainnya. Kesuksesan saham bukan karena harganya yang murah, tetapi lebih banyak karena terpenuhinya keseimbangan permintaan dan pasokan. Timing is more lucky than skill mungkin menjadi fakta. Tetapi Garuda harus mempertimbangkan (1) kondisi IPO atau pasar modal, (2) kecenderungan ekonomi global, (3) opini pemodal terhadap industri angkutan udara, (4) kinerja PER (price earning ratio) saham yang telah tercatat terutama dari industri yang sama, (5) rerata volume IPO industri yang sama.

Pada tahap penjualan Garuda sudah menetapkan penjamin emisi global, tempat penjualan, harga saham di masing-masing pasar modal serta rentang waktu untuk mengajukan permohonan pemelian. Garuda harus lebih mengutamakan pemodal yang berorientasi jangka panjang disamping pemodal spekulatif (risk lover). Hal tersebut akan membantu memperbaiki kinerja saham pada jual serta menciptakan aftermarket overhang. Lokasi penjualan dipilih dimana pemodal mengetahui betul kondisi Garuda, peluang masa depan dan banyak berhubungan dengan jasa yang diberikan Garuda. Hal tersebut akan memperendah biaya

pemasaran saham. Untuk menggairahkan sentimen pemodal di pasar modal domestik maka perlu didahului dengan penawaran di pasar internasional. Atau kalau tidak penjualan dapat dilakukan pada waktu lokal yang sama. Untuk menunjang keberhasilan IPO perlu disusun program pemasaran yang matang dan berkesinambungan.

Garuda dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan para direksi melalui melakukan penjualan saham dengan diskon dalam program ESOP (employee stock ownership plan). Hal tersebut akan menanamkan rasa memiliki (sense of belonging) bagi karyawan dan direksi sehingga mereka lebih komitmen terhadap kepentingan perusahaan serta lebih baik kinerjanya. Lebih luas lagi Garuda dapat membentuk jaringan kepemilikan (stake holder) dengan menjual sahamnya kepada pemasok, konsumen loyal, dan kelompok lainnya yang berkaitan dengan Garuda.

Pada tahap purna-jual perlu dibentuk Bagian Hubungan Investor yang berfungsi (1) memenuhi dan mempertahankan terpenuhinya hukum dan aturan sekuritas (2) mempertahankan kinerja saham purna jual (3) menciptakan aftermarket overhang (4) menghindari perdagangan saham palsu atau insider trading. Inti dari fungsi bagian ini adalah menjalin hubungan baik dengan pemodal dan menjamin keterbukaan informasi perusahaan sebagaimana layaknya perusahaan publik. Mereka akan menentukan langkah-langkah pelepasan saham tingkat lanjutan untuk memperoleh dana tambahan dengan biaya yang lebih rendah dibanding pada saat IPO dilakukan. Saham harus dianggap sebagai produk utama selain produk industri jasa angkutan udara perusahaan. Untuk itu perlu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan purna jual dan komitmen yang benar-benar matang.