

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Keadaan perekonomian yang sering tidak menentu dan sulit diramalkan dewasa ini sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dunia usaha yang tetap ingin bertahan dan terus mengembangkan usahanya. Perubahan dalam perekonomian dan teknologi serta informasi telah membuat perusahaan - perusahaan harus menghadapi persaingan yang ketat, tidak hanya antar perusahaan dalam industri yang sejenis saja tetapi lebih melibatkan industri secara keseluruhan.

Di Indonesia sendiri, sesuai dengan Undang Undang Dasar 1945 terdapat tiga pilar ekonomi yaitu usaha swasta, koperasi, dan negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. BUMN, sering di “cap” sebagai badan usaha yang kurang efisien, berkembang dengan birokrasi yang tinggi, serta terdapat banyak pihak yang berkepentingan dan melakukan intervensi terhadap keberadaan BUMN.

Seiring dengan semakin bebasnya perdagangan dunia membuat perusahaan harus mampu bersaing tidak hanya dalam negeri tetapi juga internasional. Adanya perubahan tersebut menuntut perusahaan terutama BUMN menjadi lebih fleksibel dan profesional dalam mengikuti perubahan tersebut. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan restrukturisasi perusahaan.

Pasca krisis moneter 1998, pemerintah giat melakukan privatisasi dan mengakhiri berbagai praktek persaingan tidak sehat. Pemerintah melihat peran

BUMN sebagai salah satu badan usaha Indonesia sangat dibutuhkan terutama untuk mengatasi defisit anggaran yang sudah sangat mencemaskan sebagai akibat krisis ekonomi, yaitu dengan memberikan kontribusi kepada APBN untuk menutup kekurangan APBN baik dalam bentuk pajak, dividen maupun hasil privatisasi. Namun demikian untuk mendapatkan hasil privatisasi yang optimal, restrukturisasi merupakan langkah yang perlu dilakukan terlebih dahulu. Dengan melakukan restrukturisasi, diharapkan perusahaan tersebut menjadi lebih profesional dan lebih efisien dalam menjalankan operasionalnya sehingga mampu bersaing bukan hanya di pasar domestik tetapi juga di pasar global. Keadaan ini akan meningkatkan nilai perusahaan itu sendiri.

Dalam roadmap 2008 - 2009, Kementerian BUMN sudah menyiapkan lima langkah penyehatan BUMN rugi. Pertama, dengan upaya perbaikan kebijakan subsidi untuk BUMN yang melayani fungsi *public service obligation* (PSO). Caranya, dengan pemisahan pembukuan antara PSO dengan kegiatan komersial untuk memperjelas akuntabilitas. Strategi kedua, merger atau penggabungan BUMN maupun akuisisi. Strategi ketiga, menyerahkan kepada departemen teknis terkait untuk menunjang kegiatan departemen tersebut. Strategi keempat, restrukturisasi. Strategi ini diterapkan untuk BUMN yang masih punya prospek menjanjikan dan bisa direstrukturisasi secara mandiri atau disehatkan melalui PPA. Dan terakhir adalah likuidasi. Mekanisme likuidasi diterapkan pada BUMN yang kondisinya sudah tidak bisa direstrukturisasi. Tugas akhir ini hanya akan membahas mengenai pilihan yang akan diterapkan dalam langkah penyehatan perusahaan, yaitu restrukturisasi atau likuidasi.

Kementerian BUMN telah menetapkan akan memasukkan 10 perusahaan

BUMN ke PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) untuk menyehatkan kinerjanya<sup>1</sup>. Salah satu BUMN yang termasuk didalamnya adalah PT. IGLAS (Persero). PPA kemudian melakukan uji tuntas (*due diligence*) terhadap perusahaan yang akan direstrukturisasi. Jika perusahaan yang masuk ke PPA tidak prospek, akan dilikuidasi. Menurut hasil uji tuntas tersebut, prospek usaha PT. IGLAS (Persero) masih bagus sehingga perusahaan tersebut akan direstrukturisasi.

Secara garis besar proses restrukturisasi meliputi tiga (3) hal yaitu, pertama, restrukturisasi usaha, kedua, restrukturisasi manajemen dan organisasi, ketiga, restrukturisasi keuangan. Restrukturisasi usaha merupakan suatu aktivitas menata ulang mata rantai kegiatan usaha dengan tujuan meningkatkan daya saing dan keuntungan perusahaan, juga untuk memperoleh rencana usaha yang lebih realistis. Sedangkan restrukturisasi dalam bidang manajemen meliputi reposisi dan reorganisasi perusahaan agar lebih fleksibel dalam mengikuti dinamika perkembangan usaha dan lebih efektif dalam mengambil keputusan, termasuk didalamnya untuk meningkatkan operasional perusahaan. Yang lebih penting juga mengenai restrukturisasi bidang keuangan agar perusahaan sehat secara finansial.

Melalui proses restrukturisasi tersebut diharapkan perusahaan akan menjalankan operasionalnya dengan lebih efisien sehingga dapat meningkatkan kinerjanya yang tercermin dalam perbaikan tingkat kesehatan perusahaan. Tentunya perubahan ini tidak mudah dilakukan akan tetapi dengan adanya dukungan berbagai pihak, terutama manajemen dan pemegang saham, hal ini akan dapat terwujud.

Dengan memperhatikan berbagai pertimbangan di atas, maka penulis memutuskan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut sebagai tugas akhir atau

---

<sup>1</sup> Bisnis Indonesia Online, 12 Januari 2009

thesis yang berjudul **“Perencanaan Strategi Restrukturisasi: Studi Kasus PT.IGLAS (Persero)”**.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Saat ini kelangsungan hidup PT. IGLAS (Persero) mengalami ketidakpastian. Hal ini dikarenakan kondisi keuangan perusahaan yang buruk diakibatkan oleh kerugian yang terus menerus dialami perusahaan. Kondisi ini bahkan menyebabkan nilai ekuitas perusahaan menjadi negatif.

Karena itu, inti karya akhir ini berisi tentang penetapan strategi restrukturisasi bagi PT. IGLAS (Persero). Diharapkan karya akhir ini dapat menjawab pertanyaan: “Apakah perusahaan akan melakukan langkah-langkah konkrit untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan dengan melakukan restrukturisasi finansial dan restrukturisasi operasional atau melakukan kebijakan restrukturisasi lainnya yaitu melikuidasi perusahaan?”.

## **1.3. RUANG LINGKUP PENELITIAN**

Karya akhir ini dilakukan pada PT. IGLAS (Persero) dan akan membahas mengenai analisa permasalahan yang dihadapi perusahaan serta perumusan strategi restrukturisasi yang tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan.

Penulisan karya akhir ini akan dibatasi pada pemilihan strategi restrukturisasi yang digunakan apakah mempertahankan eksistensi perusahaan atau tidak. Mempertahankan eksistensi perusahaan dilakukan dengan cara melakukan restrukturisasi operasional dan finansial, sedangkan pilihan lainnya adalah dengan melikuidasi perusahaan.

#### **1.4. MANFAAT PENULISAN**

Diharapkan karya akhir ini dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi penulis sendiri. Bagi perusahaan, karya akhir ini diharapkan dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan. Sedangkan bagi penulis sendiri, karya akhir ini setidaknya dapat memberi gambaran bagi penulis tentang cara pemilihan dan penetapan strategi restrukturisasi.

#### **1.5. METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian yang akan digunakan untuk tinjauan terhadap permasalahan diatas adalah analisis deskriptif dengan menggunakan data-data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer menggunakan data dan laporan keuangan dari perusahaan serta wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder dengan mempelajari studi literatur dari buku, bahan bacaan, artikel, maupun sumber lain yang relevan dengan penulisan.

#### **1.6. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

Sistematika pembahasan yang digunakan dalam karya akhir ini adalah sebagai berikut:

##### **BAB I. Pendahuluan**

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan dan pembatasan masalah, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian, metodologi

penelitian, dan sistematika pembahasan.

## **BAB II. Landasan teori**

Bab ini membahas tentang landasan teoritis tentang macam-macam restrukturisasi dan langkah penetapan strategi restrukturisasi yang tepat bagi perusahaan. Landasan teoritis inilah yang nantinya digunakan sebagai alat analisis serta acuan kerangka berpikir dalam pembahasan masalah.

## **BAB III. Gambaran umum**

Bab ini berisi tentang tinjauan umum industri kemasan gelas secara umum dan juga membahas PT. IGLAS (Persero) sebagai salah satu produsen kemasan gelas yang menjadi objek penelitian karya akhir ini.

## **BAB IV. Pembahasan**

Bab ini memberikan gambaran mengenai pokok permasalahan yang dihadapi PT. IGLAS (Persero) serta pembahasan mengenai bentuk restrukturisasi yang diperlukan. Bab ini juga mencakup langkah – langkah strategis yang diperlukan untuk memperbaiki kondisi Perusahaan saat ini.

## **BAB V. Kesimpulan dan Saran**

Bab ini memuat kesimpulan secara umum yang diperoleh dari hasil analisis pada bab-bab sebelumnya dan saran – saran yang mungkin dapat diajukan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja PT. IGLAS (Persero).