**Analisis Strategi *Turnaround* Pada Perusahaan yang Terdaftar**

**di Bursa Efek Jakarta**

**Syafrizal[[1]](#footnote-2)**

**Abstract**

Every times a lot of business is facing difficult condition that makes their performance poorer, and sometimes went to failure and bankrupt. Business failures are not without cost, it entails economic and social cost. Even though organizational decline is an important and unavoidable concern of organizations, it has received little research attention to the study how business can turnaround its operations to be profitable, especially in developing countries. The objectives of this empirical research are to fill the gap of research on turnaround strategy of the Indonesian listed companies. Moreover, this research tries to answer two main questions; (1) what are the main turnaround strategies adopted by Indonesian listed company? (2) Arc there any different on tumaround strategy implemented by the finns at differcnt industries listcd on Jakarta Stock Exchange? Sample of this study is the firms that experiencc turnaround listcd on Jakarta Stock Exchange from the year 1995 to 2001, based on this criterion, ten firms comprise of five in manufacturing sector and five in non manufacturing sector were chosen as the sample. This research found out that most of the firms that successfully turnaround implemented operational turnaround, by cutting the operational cost, conducting debt restructuring and sold unproductive assets. Moreover, the study also revealed that there were not different between turnaround strategy implemented by firms in manufacturing sector and non manufacturing sector.

Keyword: *Strategic Turnaround, Operational Turnaround, Company Performance*

**LATAR BELAKANG MASALAH**

Topik kajian tentang strategi turnaround yaitu strategi untuk memulihkan kondisi perusahaan dari keadaan menurun / krisis menjadi perusahaan yang lebih sehat dan berprestasi (turnaround) cukup mendapat perhatian dunia akademis dan praktisi. Diantara alasan kenapa topik ini mendapat perhatian yang luas adalah karena banyak perusahaan yang jatuh bangkrut setiap tahunnya yang diawali oleh penurunan prestasi, menimbulkan biaya sosial yang cukup besar diantaranya pengangguran dan pengurangan penerimaan pajak (O’ Neill, 1986a; Silver, 1992; Pearce & Robbins, 1993 dan Jane, 2000).

Ada dua penyebab utama timbulnya krisis atau menurunnya prestasi suatu perusahaan yaitu faktor operasional dan strategik (Barker & Duhaime, 1997, Slater 1984). Dilain pihak, Wan Rafaei, Ling dan Agus (1988) menyebut faktor internal dan eksternal sebagai penyebab terjadinya krisis dalam perusahaan. Diantara faktor internal meliputi kurangnya pengawasan keuangan, manajemen puncak yang tidak kompeten, tingginya biaya operasi (Slater, 1984; Wan Rafaei et al. 1988), menurunnya likuiditas karena lemahnya manajemen piutang, rendahnya kualitas persediaan (Pant, 1986). Faktor eksternal yang dominan menyebabkan menurunnya prestasi perusahaan adalah perubahan permintaan, meningkatnya persaingan, meningkatnya biaya hutang, tergantung pada pelanggan tunggal (Slater, 1984).

Ada berbagai strategi turnaround yang diimplementasikan untuk membalikkan keadaan merugi pada keadaan berlaba (Slater, 1984; Kwandalla; 1992, Pearce & Robbins, 1994), diantaranya adalah dengan mengurangi biaya operasi melalui pengurangan tenaga kerja, penjualan asset, pengurangan unit usaha dan penukaran manajemen (O’ Neill, 1986a; Pearce & Robbins, 1993). Sementar Sim (1991) dalam kajian kepustakaannya tentang strategi turnaround perusahaan di Malaysia mengidentifikasi beberapa strategi *turnaround* diantranya (a) menukar manajemen puncak, (b) pengurangan biaya melalui penjualan aset (c) meningkatkan pengawasan keuangan (d) menukar direktur utama (e) restrukturisasi hutang (f) pemfokusan kembali produk-pasar.

Slater (1984) dalam studinya mengemukakan strategi *turnaround* dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu strategik *turnaround*  (strategic turnaround) dan operational *turnaround*  (operational *turnaround).* Namun demikian Hofer (1980) menjelaskan bahwa terdapat perbedaan penekanan strategi *turnaround*  antara perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dengan perusahaan yang bergerak dibidang lainnya. Hal ini terjadi karena dengan berbedanya jenis industri menyebabkan struktur modal, manajemen, karakteristik pasar dan keadaan internal prusahaannya juga berbeda sehingga memberi pengaruh terhadap strategi turnaround yang diimplementasikan (Pant, 1984)

Dinegara berkembang seperti di Indonesia tercatat juga perusahaan yang mengalami penurunan prestasi yang disebabkan oleh berbagai faktor. Di antara prusahaan tersebut ada yang jatuh bangkrut dan ada yang bangkit serta berprestasi kembali. Belum ada kajian yang menganalisis bagaimana perusahaan tersebut bangkit kembali dan strategi apa yang diimplementasikan. Oleh karena itu penelitian ini akan mengisi kekurangan penelitian tentang strategi *turnaround* yang digunakan perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta.

**Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan yang telah diberikan pada latar belakang masalah maka penelitian ini akan menjawab dua petanyaan utama sebagai permasalahan penelitian :

1. Strategi *turnaround* apa yang diimplementasikan oleh perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta ?
2. Apakah ada perbedaan strategi *turnaround* antara perusahaan yang berada dalam bidang usaha yang berbeda ?

**Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk

1. Mengetahui strategi *turnaround* yang diimplementasikan oleh perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta
2. Mengetahui apakah ada perbedaan penekanan strategi *turnaround* yang diimplementasikan oleh lperusahaan manufaktur dengan yang bukan perusahaan manufaktur.

**LANDASAN TEORI**

*Pengertian Strategi Turnaround*

Strategi *turnaround* merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembalikan perusahaan dari kondisi penurunan prestasi ke kondisi berlaba (Jane, 2000); Namun demikian belum ada kesepakatan tentang definisi penurunan prestasi dan kondisi *turnaround.*

Berapa peneliti seperti Slater (1984); Sim (1991); Mueller dan Barker (1997) menjelaskan perusahaan yang mengalami penurunan prestasi adalah perusahaan yang mengalami penurunan laba sebelum pajak dalam tiga tahun atau lebih secara berturut-turut, manakala perusahaan yang *turnaround* adalah perusahaan yang bisa menghasilkan laba setelah mengalami kerugian.

Peneliti lain seperti Hofer (1980), mendefinisikan perusahaan yang mengalami penurunan prestasi adalah perusahaan yang mengalami penurunan penjualan dan pangsa pasar serta penurunan ROI. Sedangkan perusahaan yang *turnaround* adalah perusahaan dengan ROI sebesar 5 % setelah terjadi penurunan prestasi (Pant, 1986). Kwandalla (1992) menyepakati bahwa penurunan tersebut berkaitan dengan keadaan merugi dan turnaround adalah kondisi pada saat perusahaan telah bisa mencapai pulang pokok setelah merugi beberapa tahun.

*Penyebab Krisis*

Turnaround didahului dengan adanya penurunan prestasi atau krisis yang dihadapi perusahaan. Banyak faktor yang menyebabkan timbulnya krisis pada suatu perusahaan. Setidaknya ada dua penyebab utama krisis atau menurunnya prestasi yaitu faktor operasi dan strategik (Barker & Duhaime, 1997, Slater 1984), sementara Wan Rafaei, Ling dan Agus (1988) menyebutnya dengan faktor internal dan eksternal.

Diantara faktor internal meliputi kurangnya pengawasan keuagan, manajemen puncak yang tidak kompeten, tingginya biaya operasi (Slater, 1984; Wan Rafaei et al., 1988), menurunnya likuiditas karena lemahnya manajemen piutang, rendahnya kualitas persediaan (Pant, 1986). Faktor eksternal yang dominan penyebab menurunnya prestasi perusahaan adalah perubahan permintaan, meningkatnya persaingan, meningkatnya biaya hutang, tergantung pada pelanggan tunggal (Slater, 1984)

*Jenis Turnaround*

Hofer (1980) mengelompokan strategi turnaround ke dalam dua kelompok yaitu strategi turnaround strategik (strategic turnaround) dan operasi (operational turnaround). Strategik turnaround adalah turnaround yang dilakukan dengan merubah hal yang bersifat strategis dalam perusahaan, misalnya pengurangan lini produk / pengurangan unit bisnis, perubahan pasar sasaran dan perubahan / penggantian manajemen, perubahan teknologi. Sedangkan operasi turnaround dengan memfokuskan tindakan pada tingkat fungsional seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Namun demikian, O’Neill (1986) menjelaskan terdapatnya perbedaan penekanan strategi turnaround antara perusahaan yang bergerak pada bidang usaha yang berbeda. Kesimpulan ini didapatnya setelah melakukan kajian perbandingan terhadap konsep yang dikemukakan oleh Hofer (1980) dan Slater (1984) tentang strategi turnaround di perusahaan manufaktur dengan pnelitiannya pada beberapa bank di Amerika.

Perbedaan ini bisa saja disebabkan karena berbedanya struktur modal, lingkungan usaha, manajemen internal dari setiap jenis usaha (O’Neill, 1986) dan ukuran perusahaan (Chowdhury & Lang, 1996). Kajian Pearce dan Robinson (2000) di Amerika Serikat mnyimpulkan bahwa perusahaan tekstil yang mengalami turnaround melakukan operasi turnaround yaitu dengan melakukan pengurangan pengeluaran sebagai salah satu komponen penting dalam menghadapi krisisi keuangan perusahaan.

Dalam konteks Indonesia, Haryanto (1999) menjelaskan penyebab turunya prestasi perusahaan, diantaranya oleh karena; Pertama, produk dan pasarnya tidak jelas serta tidak fokus (*undifferenttiated product market focus)*; Kedua, tidak adanya keunggulan kompetitif. Misalnya biaya operasional terlalu besar, tidak diketahuinya keunggulan produk.

Muhammad (2001) mengemukakan dengan jelas bahwa ada serangkaian proses yang ditempuh oleh perusahaan yag turnaround minimal menempuh beberapa tahapan, diantaranya adalah F*ind*, yakni tahap menemukan sumber masalah. Dalam tahap ini dicoba untuk mengidentifikasi faktor yang memicu krisis dalam perusahaan. Setelah faktor ini diidentifikasi dengan jelas maka dilanjutkan dengan tahap berikutnya yaitu *Action*. Pada tahap ini dilakukan serangkaian langkah kongkrit untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi, diantaranya penukaran manajemen, mengurangi biaya, menjaual harta tetap, restrukturisasi hutang dan dan sebagainya. Tahap selanjutnya adalah *Recovery*, yakni tahap berlangsungnya pemulihan keadaan perusahaan dari kondisi yang merugi dan illikuid menjadi berlaba dan cukup likuid.

# METODOE PENELITIAN

**Metode Penarikan Sampel dan Populasi**

Objek penelitian ini adalah perusahaan yang sahamnya telah tercatat dan diperjual belikan di Bursa Efek Jakarta yang mengalami defisit laba (rugi). Adapun langkah yang dilakukan untuk memilih perusahaan yang akan dijadikan sampel sebagai berikut.

Menentukan perusahaan yang mengalami penurunan prestasi, yaitu perusahaan yang mengalami penurunan laba sebelum pajak. Pengamatan dimulai semenjak tahun 1994 sampai tahun 2001 atau dengan rentang waktu delapan tahun. Pemilihan rentang waktu ini karena strategi turnaround akan menampakkan hasil yang lebih jelas terlihat dalam periode tersebut. Perusahaan yang bisa menghasilkan laba setelah mengalami penurunan prestasi akan dijadikan responden penelitian.

Penerapan strategi *turnaround* yang dilakukan oleh perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta, adalah *turnaround* operasional dan *turnaround* strategi. Penelitian ini menggunakan sepuluh perusahaan sampel diantaranya lima perusahaan manufaktur dan lima lagi perusahaan non faktur.

**Defenisi dan Pengukuran Variabel Turnaround**

Secara umum penulis akan melakukan analisa-analisa fundamental dengan menggunakan data keuangan yang berupa laporan keuangan dari perusahaan sampel. Data ini diolah dengan menganalisa faktor strategi *turnaround operasi* dari laporan keuangan yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

1. Perusahaan yang *turnaround* adalah perusahaan yang berhasil mengembalikan keadaan merugi (Mengalami laba minus) menjadi berlaba. Untuk mengetahui apakah perusahaan *turnaround* atau tidak maka akan digunakan laba sebelum pajak sebagai Indikator *turnaround*.
2. *Strategic turnaround* adalah turnaround yang dijalankan dengan melakukan perubahan yang bersifat strategis di dalam perusahaan yang nyaris bangkrut menjadi perusahaan yang kembali berlaba.
3. *Opersasional turnaround* adalah turnaround yang dilakukan dengan memfokuskan kegiatan pada bidang fungsional terutama melalui peningkatan efesiensi dengan jalan pengurangan biaya melalui penjualan asset, meningkatkan pengawasan keuangan, meningkatkan efesiensi dengan menggunakan kapasitas produksi, restrukturisasi hutang, pengurangan biaya melalui penjualan asset, pengurangan biaya dan hutang, kebijaksanaan investasi dan peningkatan dan pengembangan.

**Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini akan menggunakan data sekunder berupa data keuangan perusahaan. Data ini didapatkan dari laporan keuangan perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang dimuat dalan buku Direktori Capital Market Indonesia dari tahun 1994 sampai tahun 2001.

**Metode Analisis Data**

Setelah dipilih perusahaan-perusahaan yang akan dimasukan dalam sampel penelitian ini akan dilakukan penelusuran terhadap tindakan atau strategi yang diimplementasikan masing-masing perusahaan dalam mengembalikan keadaan merugi menjadi berlaba melalui telaah mendalam terhadap laporan keuangan perusahaan yang bersangkutan dan informasi lainnya mengenai perusahaan sampel yang mendukung pembahasan ini. Untuk diolah selanjutnya dengan menggunakan alat analisis:

1. Statistik Deskriptif

Adalah analisis dengan menggunakan peralatan statistik seperti rata-rata dan frekuensi untuk mengetahui karakteristik sampel penelitian.

1. Analisis faktor-faktor internal utama yang memberikan kontribusi dominan dalam usaha pemulihan kondisi perusahaan dengan bantuan teori-teori yang ada.

##### ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

**Deskripsi Data**

Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Jakarta. Periode observasi dimulai tahun 1994 sampai dengan tahun 2001. Untuk melihat bagaimana memprediksi kesulitan keuangan pada masa yang akan datang penulis mencoba menganalisa dengan faktor strategi operasional turnaround yang diimplementasikan oleh perusahaan sampel.

Ada sepuluh perusahaan ritel yang terpilih dari frekuensi rugi yang diderita perusahaan dan mampu memulihkan menjadi laba, lima perusahaan manufaktur dan lima lagi perusahaan bukan manufaktur.

*Tingkat Laba Sebelum Pajak Rata-rata*

Perusahaan manufaktur laba sebelum pajaknya rata-rata pertahun untuk PT Aneka Kimia Raya Rp 32.678 juta, PT Jembo Cable Campany (Rp. 5.487,625 juta), PT Polysindo Eka Perkasa (Rp 971.507,375 juta), PT Sarasa Nugraha (18.772,75 juta) dan PT Suba Indah (Rp 600,5 juta). Perusahaan sampel bukan manufaktur dengan rata-rata laba sebelum pajaknya pertahun untuk PT Jakarta Internasional Hotel & Develoment (Rp 189.619,75 juta), PT Darma Insurance RP 3.992,125juta, PT Kawasan Industri Jababeka ( RP 268.939 juta), PT Lippo Pacific Finance ( RP 8.238,875 juta) dan PT Lippo Securities ( RP 263.938,25 juta).

*Frekuensi Sampel*

Dari frekuensi perusahaan rugi dalam rentang waktu delapan tahun tersebut, yaitu; Perusahan manufaktur PT Aneka Kimia Raya 0,375, PT Jempo Cable Company 0,25, PT Polysindo Eka Perkasa 0,375,PT Sarasa Nugraha 0,50 dan PT Suba Indah 0,50. Perusahan bukan manufaktur, PT Jakarta Internasional Hotel & Development 0,375,PT Dharma Insurance 0,125, PT Kawasan Industri Jababeka 0,50, PT Lppo pasific Finance 0,25 dan PT Lippo Securities 0,25.

**Pembahasan dan Analisis Hasil Penelitian**

*Strategi Turnaruond Operasional pada Perusahaan Manufaktur*

**PT Aneka Kimia Raya**

PT Aneka Kimia Raya, dapat menghasilkan laba hingga tahun 1996 dan menderita rugi pada tahun 1997 dan pada tahun 1998 sebesar Rp 260.779 juta dan Rp 507.746 juta.

Perusahaan ini berhasil membalik arah dengan memperolah laba sebelum pajak Rp 67.118 juta pada tahun 1999. Ia memperbaiki kinerjanya dengan memangkas aktiva tetapnya senilai Rp 125 juta, mengurangi jumlah hutang sebesar Rp 33.540 juta dan menambah investasi Rp 5.798 juta pada tahun 1999.

Penjualannya pada tahun 1999 menjadi Rp 1.058.868 juta dengan biaya penjualan Rp 966.769 juta dan biaya operasi Rp 45.724 juta, serta dapat menciptakan pendapatan lain-lain lebih besar dari biaya lain-lain sebesar Rp 20.743 juta. Demikian juga dengan tahun 2000 perusahaan menderita rugi sebesar Rp 401.939 juta dan 2001 mampu menghasilkan laba Rp 1.185.282 juta dengan melakukan hal yang sama memangkas aktiva tetapnya senilai Rp 6.793 juta, mengurangi hutang sebesar 1.564.504 juta dan mengurangi investasinya Rp 45 juta pada tahun 2001. Mencapai penjualan Rp 1.455.125 juta dengan biaya penjulan Rp 1.342.506 juta, biaya operasi Rp 60.747 juta dan pendapatan lain-lainya lebih besar dari biaya lain-lain sebesar Rp1.233.409 juta.

**PT Jembo Cable Company**

PT Jembo Cable Campany, juga dapat membalik arah dan merugi pada tahun 1998 (Rp 59.088 juta) dan pada tahun 2000 (Rp 32.232 juta), mampu berlaba pada tahun 1999 Rp 5.844 juta. Perusahaan melakukan pemangkasan aktiva tetapnya senilai Rp. 12.752 juta dan mengurangi jumlah hutang sebesar Rp. 35.276 juta dan menambah investasinya senilai Rp. 575 juta, mampu menciptakan penjualan menjadi 147.232 juta dengan biaya penjualan Rp. 128.229 juta, biaya operasi 14.447 juta dan pendapatan lain-lain lebih besar dari biaya lain-lain Rp. 1.103 juta.

**PT Polysindo Eka Perkasa**

PT Polysindo Eka Perkasa, juga dapat membalik arah dari merugi tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 dan menciptakan laba pada tahun 2001 sebesar Rp. 531.439 juta. Perusahaan melakukan pemangkasan aktiva tetap senilai Rp. 897.689 juta dan mengurangi jumlah hutang perusahaan sebesar Rp. 797.736 juta. Dapat mencapai penjualan sebesar Rp. 4.012.064 juta pada tahun 2001, dengan biaya penjualan Rp. 4.187.990 juta, biaya operasi Rp. 568.465 juta serta pendapatan lain-lain lebih besar dari biaya lain sebesar Rp. 1.275.830 juta.

**PT Sarana Nugraha**

PT Sarana Nugraha, dapat membalik arah dari merugi pada tahun 1995 sampai tahun 1998 dan mencapai laba pada tahun 1999 hingga tahun 2001. Laba sebelum pajak tahun 1999 sebesar Rp. 8.708 juta dengan melakukan pemangkasan aktiva tetap senilai Rp. 409 juga dan mengurangi jumlah hutang sebesar Rp. 37.731 juta. Perusahaan dapat memperoleh penjualan Rp. 251.427 juta, dengan biaya penjualan Rp. 212.050, biaya operasi Rp. 36.707 juta serta pendapatan lain-lain lebih besar dari biaya lain-lain sebesar Rp. 6.041 juta.

**PT Suba Indah**

Dan PT Suba Indah, mampu membalik arah dari merugi pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2000 menjadi berlaba dengan memperoleh laba sebelum pajak Rp. 6.902 juta pada tahun 2001. Perusahaan melakukan pemangkasan aktiva tetap pada saat menderita rugi secara berkala, hingga pada tahun 2001 perusahaan menambah lagi jumlah aktiva tetapnya menjadi Rp. 508.578 juta dan memangkas hutang perusahaan pada tahun 2001 dan 2000 sebesar Rp. 41.639 juta. Dari tahun 1997 perusahaan menderita rugi dan mengehentikan investasinya. Dan perusahaan memperoleh penjualan Rp. 139.116 juta, dengan biaya penjualan Rp. 103.222 juta, biaya operasi Rp. 45.625 juta dan pendapatan operasinya lebih besar dari biaya operasinya sebesar Rp. 16.633 juta.

Perusahaan manufaktur untuk membalik arah perusahaan dengan mengimplementasikan operasional *turnaround* lebih cenderung menambah jumlah aktiva tetap, mengurangi jumlah hutang, meningkatkan investasi dan untuk meningkatkan penjualan perusahaan menambahkan biaya penjualan dan biaya operasional dan berusaha untuk menekan biaya lain-lainnya.

*Strategi Turnaround Operasional pada Perusahaan Non Manufaktur*

**PT Jakarta Internasional Hotel & Development**

PT Jakarta Internasional Hotel & Development, menderita rugi pada tahun 1997 Rp. 199.927 juta dan 1998 Rp. 1.265.081 juta dan mampu membalik arah perusahaan yang merugi tersebut menjadi berlaba pada tahun 1999 Rp. 10.651 juta. Perusahaan mengurangi aktiva tetapnya senilai Rp. 1.381.992 juta dan hutang sebesar Rp. 103.764 juta, mengurangi investasi sebesar Rp. 163.803 juta dari tahun 1997 ke tahun 1998 dan menambah lagi investasi pada tahun 1999 sebesar Rp. 102.753 juta. Perusahaan dapat mencapai revenue pada tahun 1999 sebesar Rp. 83.529 juta dengan biaya penjualan Rp. 36.559 juta, biaya operasi Rp. 199.421 juta dan pendapatan lain-lain besar dari biaya lain-lain Rp. 163.142 juta.

Dan pada tahun 2000 perusahaan juga menderita rugi, tahun 2001 mampu membalik arah dengan laba sebelum pajak Rp. 303.825 juta. Perusahaan menerapkan hal yang sama dengan mengurangi aktiva tetap sebesar Rp. 79.436 juta dan investasi yang sama. PT JIHD memperoleh revenue Rp. 120.005 dengan biaya penjualan Rp. 54.080 juta, biaya operasi Rp. 172.478 juta dan pendapatan lain-lain lebih besar dari biaya lain-lain sebesar Rp. 410.379 juta.

**PT Kawasan Industri Jababeka**

PT Kawasan Industri Jababeka, juga berhasil membalik arah dari merugi pada tahun 1997 sampai tahun 2000 dan mencapai laba sebelum pajak pada tahun 2001 sebesar Rp. 18.813 juta. Perusahaan melakukan pemangkasan aktiva tetap senilai Rp. 11.880 juta dan mengurangi hutang sebesar Rp 233.713 juta, juga mengurangi investasi sebesar Rp. 39 juta. Dan perusahaan memperoleh revenue Rp. 261.326 juta, dengan biaya penjualan Rp. 138.475 juta. Dan perusahaan memperroleh revenue Rp. 261.326 juta, dengan biaya penjulan Rp. 138.475 juta, dan biaya operasi Rp. 58.508 juta.

**PT Lippo Pacific Finance**

PT Lippo Pacific Finance, mengalami rugi pada tahun 1998 Rp. 142.551 juta dan pada tahun 1999 Rp. 19.924 juta dan mampu membalik arah pada tahun 2000 dengan memperoleh laba sebelum pajak Rp. 39.737 juta. Dengan menambah aktiva tetap senilai Rp. 470 juta dan mengurangi hutang Rp. 43.033 juta. Dan mengurangi investasi sebesar Rp. 101.958 juta. Memperoleh revenue Rp. 6.738 juta dengan biaya operasi Rp. 39.217 juta serta pendapatan operasi lebih besar dari biaya operasi Rp. 95.709 juta. Mampu berlaba sampai tahun 2001.

**PT Lippo Securities**

PT Lippo Securities, menderita rugi pada tahun 1998 Rp. 2.399.560 juta dan tahun 2000 Rp 140.312 juta. Mampu membalik arah pada tahun 1999 dengan memperoleh laba sebelum pajak Rp. 55.057 juta. Perusahaan melakukan pemangkasan aktiva tetap senilai Rp. 69.837 juta dan mangurangi jumlah hutang sebesar Rp. 1.115.530 juta dan mengurangui investasi sebesar Rp. 56.018 juta. Memeperoleh revenue Rp. 101.654 juta, dengan buiaya operasi Rp. 45.787 juta. Dan membalik arah dari rugi pada tahun 2000 dengan memperoleh laba sebelum pajak Rp. 38.743 juta pada tahun 2001, dengan menambah aktiva tetap Rp. 60 juta dan mengurangi jumlah hutang Rp. 96.745 juta dan menambah investasi Rp. 16.367 juta. Perusahaan memperoleh revenue pada tahun 2001 sebesar Rp. 21.304 juta dengan biaya operasi Rp. 6.625 juta. Dan pendapatan lain-lain lebih besar dari biaya lain-lain Rp 14.680 juta.

**PT Dharmala Insurance (PT Asuransi Bina Dharma Arta)**

PT Dharmala Insurance, mampu membalik arah dari merugi pada tahun 2000 menjadi berlaba pada tahun 2001 dengan laba sebelum pajak Rp. 3.773 juta. Dengan menambah aktiva tetap senilai Rp. 2.237 juta dan menambah hutang Rp. 10.795 juta dengan mengurangi jumlah investasi sebesar Rp. 900 juta. Dengan memperoleh revenue Rp. 58.980 juta dengan biaya operasi Rp. 58.466 juta dan pendapatan lain-lain besar dari biaya lain-lain Rp 3.260 juta.

**Tabel 4.1**

**Strategi Turnaround Operasional Yang Diimplementasikan**

**Perusahaan Manufaktur**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nama Perusahaan | Aktiva Tetap | **Hutang** | **Investasi** | **Biaya** |
| PT Aneka Kimia Raya | - | + | + | - |
| PT Jembo Cable Campany | - | + | + | + |
| PT Polysindo Eka Perkasa | - | + | - | + |
| PT Sarasa Nugraha | + | - | - | - |
| PT Suba Indah | + | - | - | + |

Keterangan tabel : (+) perusahaan menambah atau meningkatkan faktor operasional *turnaround.*

(-) perusahaan mengurangi atau menekan faktor operasional *turnaround.*

Perusahaan manufaktur mengimplementasikan operasional *turnaround* berusaha untuk menambah jumlah hutang, mengurangi aktiva tetap yang menganggur dan mengurangi investasi pada perusahaan. Untuk meningkatkan pendapatannya maka dengan sendirinya biaya-biaya juga meningkat seiring dengan meningkatnya pendapatan perusahaan, dengan perbandingan lebh kecil dari peningkatan pendapatan.

**Tabel 4.2**

**Strategi Turnaround Operasional Yang Diimplementasikan**

**Perusahaan Bukan Manufaktur**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nama Perusahaan** | Aktiva Tetap | **Hutang** | **Investasi** | **Biaya** |
| PT Jakarta International Hotel & Development | - | + | - | + |
| PT Dharmala Insurance | + | - | - | + |
| PT Kawasan Industri Jababeka | - | + | - | + |
| PT Lippo Pacific Finance | + | - | + | - |
| PT Lippo Securities | - | - | + | - |

Perusahaan bukan manufaktur mengimplementasikan operasional *turnaround* dengan melakukan pengurangan jumlah hutang dan investasinya pada aktiva tetap dan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan juga diiringi dengan peningkatan biaya, terutama biaya operasinya yang lebih kecil dari peningkatan pendapatannya.

**DISKUSI**

Dalam mengimplementasikan strategi *turnaround* operasional, tidak perlu semua strategi diterapkan sekaligus, jika ini dipilih justru akan menghasilkan kinerja sebaliknya. Secara umum dapat diketahui bahwa semakin tepat pilihan yang dilakukan dan semakin dini waktu penerapannya, perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk sehat kembali. Walaupun masih banyak variabel lain, sebagai sebab ketidaksehatan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penentuan pilihan strategi dan kebijaksanaan, namun dalam penelitian ini penulis hanya mencoba menganalisis strategi *turnaround* operasional dari aktiva tetap, investasi, hutang, dan biaya-biaya yang terdapat dalam perusahaan.

Untuk dapat mengimplementasikan strategi yang tepat, manajemen harus menyesuaikan jenis perusahaannya dengan strategi yang akan dilakukannya. Perusahaan manufaktur karena kegiatan utamanya melakukan kegiatan pengolahan perusahaan berusaha menambah aktivanya dengan memambah investasi untuk dapat meningkatkan penjualan yang juga akan meningkatkan jumlah biaya perusahaan. Bagi perusahaan bukan menufaktur tidak begitu memerlukan pengolahan, sehingga ia dapat mempertahankan nilai aktiva tetap dan mengurangi investasinya. Perusahaan juga dapat menekan biaya-biaya yang tidak perlu dalam perusahaan.

Jadi tidak semua strategi perlu diterapkan sekaligus, namun pada perusahaan yang berbeda akan berbeda juga strategi yang dibutuhkan untuk dapat membalik arah (*turnaround*).

Karena keterbatasan data dalam penelitian ini penulis hanya dapat menganalisis dengan dukungan data yang tersedia. Walaupun banyak strategi *turnaround* opeasional yang dapat diterapkan perusahaan, seperti : kebijaksanaan dalam penentuan jumlah persediaan, peningkatan promosi, dan hal lainnya yang berhubungan dengan operasional perusahaan.

##### PENUTUP

**Kesimpulan**

Dari hasil penilitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Faktor operasional strategi *turnaround* ada pengaruhnya terhadap pemulihan kondisi perusahaan yang merugi menjadi mampu memperoleh laba dan mempunyai prestasi yang baik untuk mencapai likuiditas perusahaan.

Faktor operasional *turnaround* yang efektif diterapkan oleh perusahaan sampel dengan melakukan pemangkasan aktiva tetap, perubahan struktur hutang, perubahan kebijaksanaan investasi dan efisiensi biaya.

**Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis ini menjelaskan perusahaan yang mampu melakukan  *turnaround*, sangat ditentukan oleh kebijaksanaan manajemen dalam mengambil keputusan, dengan menilai situasi eksternal dan internal perusahaan. Untuk perusahaan yang sama pada situasi yang berbeda tidak dapat diterapkan kebijaksanaan yang sama, begitu juga dengan perusahaan yang bergerak pada bidang lain tidak dapat menerapkan kebijaksanaan perusahaan lain tersebut, walaupun perusahaan itu mampu membalik arah perusahaannya yang merugi menjadi berprestasi dan mencapai laba.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya menggunakan rentang waktu yang pendek dan keterbatasan data, maka data yang diperoleh relatif sedikit sehingga untuk memenuhi persyaratan statistik, data tersebut harus dipooling. Hal ini sedikit banyaknya mempengaruhi keakuratan dan ketajaman analisis dalam penelitian ini, meskipun dalam penentuan sampel dari laporan keuangan perusahaan selama delapan tahun, (1994-2001).

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

Muhammad, Suwarsono., Strategi Penyehatan Perusahaan: Penerbit Ekonisia, Yogyakarta, April 2001

Hammer, Michael dan champy, James. Reengeneering Revolution, Harper Businness, New York, 1996

Muhammad, Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus: UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000

Kranzm SWA Sembada, Membalik Perusahaan Bobrok Jadi Menguntungkan, No. 12 /XVIII/13-26 Juni 2002, Tim SWA Sembada, Penerbit PT Temprit Jakarta, 2002

Slatter, Stuart dan Lovet, David, Corporate Turnaround : Punguin Books, New York, 1999

Slatter, Stuart, Coporate Recorevy: Punguin Books, New York, 1984

Munawir, S., Analisa Laporan Keuangan, Edisi Empat : Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1993

Subekti, Surono., Kiat Bermain Saham: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 2000

Rosdiwati., Statistik dan Penggunaannya : Penerbit Angkasa Raya Padang

Spiegel, R, Murray., Statistik Versi SI (Metrik): Penerbit Erlangga, Jakarta 10430, 1992

Fakhruddin, M dan Hadianto, Sopian., M Perangkat dan Model Analisis Investasi Pasar Modal : Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramdia Jakarta, 2001

Tim PT BEJ., Panduan Pemodal Seri I Investasi di Pasar Modal : Penerbit PT BEJ, September 2001

Adningsih Sri, Farid Harianto, dkk, Perangkat dan Teknik Analisis Investasi DI Pasar Modal Indonesia, Jakarta: Penerbit PT Bursa Efek Jakarta (BEJ), 1998

D. John Martin,et. All, Dasar-dasar Manajemen Keuangan (Terjemahan), Jilid I, Edisi 5, Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada, 1993

Husnah Suad, Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas, Yogyakarta Penerbit UPP AMP YKPN. 1994

Supranto J. MA, Statistik Pasar Modal, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 1992

Undang-undang Pasar Modal No. 8 tahun 1995, Himpunan Peraturan Pasar Modal, Jakarta : Penerbit Sinar Grafika, 1996

Pearce. A. John, dan Keith Robbins, Jurnal Retrenchment Remains The Foundation of Business Trunaround

Haryanto, SWA Sembada, Membalik Perusahaan Bobrok Jadi Menguntungkan, No. 12/XVIII/13-26 Juni 2002, Tim SWA Sembada, Percetakkan PT Temprint Jakarta, 2002

Cushing dan Leclere, Jurnal Analisis Pemilihan Metode Akuntansi Persediaan dan Pengaruh Terhadap EPR, 2002

Paton and Littleton, Jurnal Bisnis Strategi, Vol 7, Juli/Th5/2001

Lee dan Hsieh, Jurnal Analisis Pemilihan Metode Akuntansi Persediaan dan Pengaruh terhadap EPR, 2002

Bathala, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Volume 17, No. 4, Oktober 2002

1. Staf Pengajar pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas [↑](#footnote-ref-2)