

**PROSEDUR OPERASI STANDAR
KLINIK RESTRUKTURISASI USAHA
KOPERASI DAN UKM**

**KANTOR KEMENTRIAN KOPERASI DAN UKM
Bekerjasama dengan
PUSAT PENGEMBANGAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PADJADJARAN**

**PROSEDUR OPERASI STANDAR
KLINIK RESTRUKTURISASI USAHA
KOPERASI DAN UKM**

Tim Penyusun:

Ketua : Dr. Nanny Dewi, SE., Mcomm., Ak
Anggota : Primayusi Sari, SE., Mec., Ak
Dini Rosdini, SE., Ak
Gia Amrania K., SE., Ak

KANTOR KEMENTRIAN KOPERASI DAN UKM
Bekerjasama dengan
PUSAT PENGEMBANGAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PADJADJARAN

Daftar Isi

Daftar Isi	i
Daftar Gambar	v
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan	4
Bab 2 Pengertian	1
2.1 Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	1
2.1.1 Pengertian.....	1
2.1.2 Karakteristik	2
2.2 Restrukturisasi	3
2.2.1 Perusahaan.....	4
2.2.2 Operasi	5
Bab 3 Klinik Restrukturisasi Usaha	14
3.1 Struktur Organisasi.....	14
3.2 Uraian Jabatan.....	15
3.2.1 Koordinator	15
3.2.2 Koordinator Manajer Lapangan	16
3.2.3 Koordinator Klinik.....	17
3.2.4 Tenaga Ahli	18
3.2.5 Manajer Lapangan	19
3.2.6 Sekretaris.....	20

3.3	Sistem dan Prosedur	21
3.3.1	Pendaftaran.....	21
3.3.2	Pelaksanaan Konsultasi.....	21
3.3.3	Pelaporan Hasil Konsultasi	22
3.4	Dokumen/Formulir	22
Bab 4	Penutup.....	24
Daftar Pustaka.....		25

Daftar Gambar

Gambar 3-1	Struktur Organisasi.....	14
Gambar 3-2	Struktur Organisasi klinik.....	15

Bab 1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Krisis moneter yang berawal pada bulan Juli 1997, sangat mempengaruhi kondisi perekonomian nasional. Awal krisis yang ditandai dengan terdepresiasinya nilai tukar rupiah yang parah (*severe currency depreciation*), krisis likuiditas (*liquidity crunch*), suku bunga yang tinggi (*high interest rates*) dan kegagalan sektor finansial (*financial sector failures*) mempengaruhi secara signifikan kegiatan operasi perusahaan, baik perusahaan berskala besar, menengah maupun usaha kecil.

Terjadinya krisis moneter tersebut menyebabkan penurunan (depresiasi) secara drastis nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing khususnya US Dollar. Dari sekitar Rp 2.300,00 pada sekitar bulan Maret menjadi sekitar Rp 5.000,00 per US \$ 1 pada akhir tahun 1997. Bahkan pada pertengahan tahun 1998 nilai tukar rupiah sempat menitik tajam sampai menyentuh Rp 16.000,00 per US \$.

Terperosoknya nilai tukar rupiah, setidaknya memunculkan 3 (tiga) negatif terhadap perekonomian nasional, yaitu (1) *negative balance of payments*, (2) *negative spread*, dan (3) *negative equity*. Neraca pembayaran negatif terutama terjadi karena melonjaknya nilai tukar utang dalam valuta asing (valas) kalau dirupiahkan.

Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan operasional akibat meningkatnya suku bunga dan melemahnya nilai tukar. Selanjutnya, kondisi ini diperburuk dengan adanya penciutan pasar yang berdampak pada perusahaan, sementara produksi terganggu kontinuitasnya akibat meningkatnya harga bahan baku produksi. Kondisi ini menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam pembayaran utang (*loan default*), dan kemudian menjurus pada kesulitan keuangan (*financial distress*). Kesulitan pembayaran utang dan kesulitan keuangan tersebut menyebabkan banyaknya perusahaan-perusahaan yang *collapse*, termasuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Sektor usaha kecil memiliki peran yang cukup besar dalam keseluruhan pembangunan ekonomi bangsa. Pada tahun 1998, jumlah pelaku usaha kecil dan

menengah (UKM) mencapai 99,8% dari total pelaku ekonomi kita, sementara sisanya, yaitu hanya 0,2% merupakan pelaku usaha besar. Dengan demikian mayoritas pelaku ekonomi kita adalah usaha kecil dan menengah. Di samping itu, sektor ini juga menyerap 88,3% total angkatan kerja Indonesia. Dari keseluruhan unit usaha kecil, 54% di antaranya bergerak di sektor pertanian, 23% di sektor perdagangan dan 10,6% adalah unit usaha industri olahan.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh LP3E Universitas Padjadjaran, disimpulkan bahwa kondisi UKM yang terjadi sekarang ini yaitu penjualan sangat dipengaruhi oleh baik buruknya kondisi perekonomian, dan pembeli (pasar) umumnya belum fokus. UKM umumnya memiliki sumber dana pinjaman yang mayoritas berasal dari bank, keluarga, teman, non-bank, dan lainnya. Selain itu, sebagian besar UKM tidak mampu membuat laporan pembukuan. Daerah penjualan produk tersebar pada pasar lokal, nasional, bahkan ekspor dengan mayoritas UKM menggunakan sistem distribusi langsung dan sisanya menggunakan sistem distribusi perantara. Distribusi langsung ini memiliki kelemahan karena tidak dapat mencapai pasar yang lebih luas, hanya sebatas pasar yang mampu dicakup oleh UKM, sehingga UKM sulit memperluas pasarnya yang pada akhirnya akan memperlambat tingkat pertumbuhannya. Terdapat beberapa permasalahan dalam pembiayaan UKM, yaitu:

- Terdapat UKM yang memiliki prospek usaha, tetapi tidak memiliki agunan yang cukup.
- Terdapat UKM yang usahanya dapat dikembangkan tetapi mengalami kesulitan karena prosedur kredit yang rumit dan lama.
- Terdapat UKM yang memiliki prospek usaha namun kemampuan teknis dan kemampuan manajerialnya kurang.
- Terdapat UKM yang berhasil memperoleh kredit namun kredit tersebut tidak cukup untuk rencana pengembangan.
- Terdapat UKM yang memiliki kesulitan dalam bermitra usaha dengan investor baik domestik maupun asing.

Determinan kegagalan UKM dalam mengefektifkan kredit bank yaitu:

- Nilai kredit tidak cocok dengan kebutuhan pembiayaan yang terlalu besar
- Biaya kredit lebih besar dibandingkan tingkat hasil yang telah dan akan diperoleh.
- Kurang disiplin
- Menghadapi kesulitan karena keterbatasan kemampuan teknis dan manajerial
- Efek situasi perekonomian yang memburuk

Dari kondisi tersebut di atas, maka diperlukan manajemen pembiayaan UKM yang mampu menyentuh tahap-tahap dalam proses usaha, yaitu:

- Kebutuhan besarnya pembiayaan usaha harus sesuai dengan rencana kerja, termasuk sampai dengan kegiatan pemasaran
- Harus menghindari penyimpangan pemanfaatan kredit
- Perkiraan kebutuhan pembiayaan sesuai prediksi usaha yang diekspektasi berkembang
- Penambahan pembiayaan secara insidental dilakukan dengan mencari pembiayaan yang paling murah dan risiko paling rendah.

Upaya pemenuhan kebutuhan pembiayaan tersebut adalah:

1. Memperjelas informasi secara simetris tentang UKM yang perlu pembiayaan dan tentang alternatif lembaga pembiayaan (bank konvensional, bank syariah, BUMN, Modal Ventura, Pemerintah Pusat dan daerah, dan pengusaha berskala besar)
2. Membentuk kelembagaan yang menjembatani kedua belah pihak.
3. Membentuk lembaga pendukung teknis dan konsultasi (technical assistance and advisory service), difungsikan oleh pihak kreditur, atau lembaga independen seperti perguruan tinggi dan LSM.
4. Membentuk lembaga penjaminan kredit, difungsikan oleh pemerintah pusat dan daerah.

Untuk memenuhi upaya pemenuhan kebutuhan pembiayaan tersebut, khususnya pada point 3, yaitu membentuk lembaga pendukung teknis dan konsultasi melalui perguruan tinggi, diharapkan dapat menjembatani kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh UKM.

Mediasi atau asistensi adalah proses untuk menengahi masalah antara debitur dan kreditur akibat adanya kesenjangan informasi (*asymetric informations*). Asistensi akan mengantarkan debitur ke meja perundingan dengan kreditur dalam rangka penyelesaian kredit macet yang saling menguntungkan kedua belah pihak baik kreditur (utangnya dapat ditagih) maupun pihak debitur (keberlangsungan usaha dapat dipertahankan).

Fenomena ini menggambarkan bahwa diperlukan adanya Klinik Restrukturisasi Usaha bagi Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) agar pengusaha kecil dan koperasi yang mengalami kebangkrutan dan bermasalah dengan kreditnya dapat dibantu dalam proses Restrukturisasi Perusahaan dan Restrukturisasi Operasinya.

1.2 Tujuan

Perguruan tinggi sebagai pusat ilmu pengetahuan menyadari sepenuhnya bahwa salah satu fungsinya adalah melalui pengabdian masyarakat. Perguruan tinggi memahami kondisi/kelemahan dalam manajemen UKM dan memahami pula kebutuhan UKM akan pengarahan dalam pengetahuan manajemen. Untuk itu UKM perlu memanfaatkan ilmu pengetahuan dari perguruan tinggi khususnya pengetahuan manajemen.

Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan didirikannya klinik restrukturisasi usaha adalah untuk menyediakan layanan pendampingan restrukturisasi usaha bagi UKM di beberapa daerah

Bab 2 Pengertian

2.1 Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

2.1.1 Pengertian

UKM adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, tetapi sampai saat ini batasan mengenai usaha kecil di Indonesia masih beragam.

Pengertian kecil didalam usaha kecil bersifat relatif, sehingga perlu ada batasannya, yang dapat menimbulkan definisi-definisi usaha kecil dari beberapa segi. Menurut M.Tohar dalam bukunya “Membuka Usaha Kecil” (1999:2) definisi usaha kecil dari berbagai segi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Berdasarkan Total Aset

Berdasarkan total aset, pengusaha kecil adalah pengusaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat membuka usaha.

b. Berdasarkan Total Penjualan Bersih Per Tahun

Berdasarkan hal ini pengusah kecil adalah pengusaha yang memiliki hasil total penjualan bersih per tahun paling banyak Rp 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).

c. Berdasarkan Status Kepemilikan

Dari segi ini, didefinisikan bahwa pengusaha kecil adalah usaha berbentuk perseorangan, bisa berbadan hukum atau tidak berbadan hukum yang didalamnya termasuk koperasi.

2.1.2 Karakteristik

Berdasarkan UU No. 1 tahun 1995, usaha kecil dan menengah memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1 miliar.
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI)
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki atau dikuasai usaha besar.
5. Bentuk usaha orang per orang, badan usaha berbadan hukum/tidak, termasuk koperasi.
6. Untuk sektor industri, memiliki total aset maksimal Rp 5 miliar.

Untuk sektor non industri, memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 600 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha), atau memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 3 miliar pada usaha yang dibiayai

Kriteria usaha kecil di Indonesia berbeda-beda tergantung pada fokus permasalahan yang dituju dan instansi yang berkaitan dengan sektor ini.

Biro Pusat Statistik (BPS) misalnya menggunakan ukuran jumlah tenaga kerja. Menurut BPS, sektor usaha yang tergolong usaha kecil bila tenaga kerjanya berjumlah 5-9 orang.

Departemen Perindustrian, pada tahun 1990, mengemukakan kriteria usaha usaha kecil dari sisi finansial, yaitu usaha yang nilai asetnya (tidak termasuk rumah dan tanah) dibawah Rp 600 juta.

Sementara menurut Kamar Dagang Indonesia (Kadin), sektor usaha yang tergolong kecil kalau memiliki modal aktif dibawah Rp 150 juta dengan *turn over* dibawah Rp 600 juta per tahun, kecuali untuk sektor konstruksi dengan batasan memiliki aktif dibawah Rp 250 juta dengan *turn over* dibawah Rp 1 miliar per tahun.

Bank Indonesia, pada tahun 1990, menentukan kriteria usaha kecil dari sisi finansial, yaitu usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan) dibawah Rp 600 juta.

Sementara menurut UU No.9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil, yang dimaksud dengan sektor usaha kecil adalah memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 1 miliar.

Sementara menurut BPPN, Usaha kecil dan Menengah adalah sektor usaha yang memiliki modal antara Rp 1 Miliar – 5 Miliar, dan mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar.

Menurut M.Tohar dalam bukunya “Membuka Usaha Kecil” (1999:2) kriteria usaha kecil adalah sebagaimana dibawah ini :

- a. Memiliki kekayaan bersih atau total aset paling banyak Rp 200.000.000,00
- b. Memiliki hasil penjualan bersih pertahun max Rp 1.000.000.000,00
- c. Milik warga negara Indonesia
- d. Berdiri sendiri, artinya bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi entah langsung atau tidak langsung usaha besar.
- e. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

2.2 Restrukturisasi

Arti harfiah restrukturisasi adalah menata segala sesuatu yang kurang benar atau yang kurang pas agar menjadi suatu tatanan yang lebih baik. Restrukturisasi perlu dilakukan untuk menjadikan suatu usaha agar lebih maju, berkembang, menguntungkan, serta mampu menarik investor untuk menanamkan modalnya. Restrukturisasi usaha yang selama ini kita kenal memang terfokuskan pada restrukturisasi keuangan terutama restrukturisasi kredit. Namun untuk menjadikan suatu usaha lebih profitable, restrukturisasi usaha tidak hanya difokuskan pada

restrukturisasi keuangan, akan tetapi restrukturisasi hendaknya meliputi restrukturisasi secara keseluruhan baik restrukturisasi keuangan, restrukturisasi sumber daya manusia, restrukturisasi marketing, maupun restrukturisasi operasional.

2.2.1 Perusahaan

2.2.1.1 Merger dan Akuisisi

Restrukturisasi merupakan kegiatan untuk merubah struktur perusahaan. Restrukturisasi dapat berarti memperbesar atau memperkecil perusahaan. Dalam pengertian pembesaran termasuk akuisisi dan merger (penggabungan), sebaliknya dalam perampingan (*down sizing*) termasuk penjualan unit (*sell off*), pemisahan unit (*spin off*) dan pemecahan usahan (*split off*). Terdapat empat bentuk restrukturisasi perusahaan, yaitu ekspansi, sell off, corporate control, dan perubahan kepemilikan. Ekspansi dapat ditempuh melalui : merger dan akuisisi, tender offers dan usaha patungan.

Perluasan usaha dapat dilakukan secara internal (misalnya menambah kapasitas atau unit produksi, divisi, cabang, pabrik, atau kantor baru) atau secara eksternal dengan penggabungan perusahaan yang telah ada (merger dan consolidation) atau membeli perusahaan yang telah ada (akuisisi). Terdapat tiga bentuk dasar prosedur legal akuisisi meliputi : (1) penggabungan (merger) dan peleburan (konsolidasi), (2) akuisisi saham, dan (3) akuisisi asset (harta). Penggabungan menunjuk penyatuan dua perusahaan atau lebih yang kemudian tinggal satu perusahaan yang ada, misalnya PT. A dan PT. B bergabung menjadi satu yaitu PT. A. Pemegang saham PT.B menerima saham PT A sebagai penukar sahamnya. Sementara itu, peleburan (konsolidasi) merujuk pada penyatuan dua perusahaan atau lebih (dengan mengakhiri keberadaan mereka) menjadi suatu perusahaan baru dengan nama baru.

Klasifikasi (tipe) merger dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu (1) horisontal (apabila pelaku merger mempunyai bidang usaha yang sama), (2) vertikal (mereka mempunyai jalur usaha dari hulu ke hilir secara vertikal dapat diintegrasikan), dan (3) konglomerasi (mereka tidak mempunyai hubungan bisnis baik vertikal maupun horisontal).

Sementara akuisisi (pengambilalihan) saham dipakai untuk mengambil alih perusahaan dengan membeli saham baik secara tunai maupun dengan menukarnya dengan sekuritas lain – saham atau obligasi – atau harta lainnya, akuisisi aset merupakan bentuk pengambilalihan perusahaan dengan membeli (secara tunai atau dengan cara lain) asetnya. Akuisisi merupakan salah satu cara untuk melakukan *takeover* (sebagai istilah umum untuk menjelaskan pengambilalihan kendali suatu perusahaan dari sekelompok pesero ke yang lain).

2.2.1.2 Divestasi

Divestasi merupakan pelepasan saham, yang berarti pelepasan kepemilikan yang dilakukan oleh pemegang saham. Divestasi merupakan langkah strategis dalam rangka penciptaan perusahaan yang efektif, efisien dan mampu bersaing secara global.

Motif atau latar belakang dilakukannya divestasi diantaranya adalah:

1. Mengubah strategi atau restrukturisasi.
2. Melakukan penjualan untuk memperoleh hasil yang lebih baik
3. Menghilangkan bisnis yang tidak diinginkan yang merupakan hasil dari akuisisi di masa lalu.
4. Adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan suatu perusahaan melakukan divestasi.
5. Menjual bisnis yang tidak terkait langsung dengan core business perusahaan.
6. Menjual lini produk yang menghasilkan keuntungan yang rendah

2.2.2 Operasi

2.2.2.1 Keuangan

Fokus dari restrukturisasi keuangan adalah untuk menciptakan neraca, rugi laba, dan arus kas yang positif. Salah satu faktor yang menyebabkan buruknya kinerja keuangan

suatu usaha adalah kredit bermasalah dimana perusahaan dibebani dengan hutang yang semakin menumpuk dan beban bunga yang semakin besar namun disisi lain pendapatan belum mampu untuk menutupi kredit tersebut. Untuk itulah perlu dilakukan restrukturisasi kredit, agar dunia usaha mampu menciptakan fondasi usaha yang kuat dan pada akhirnya diharapkan mampu melunasi kredit bermasalah tersebut. Selain restrukturisasi kredit bermasalah, restrukturisasi keuangan dapat berupa restrukturisasi struktur modal, maupun restrukturisasi portofolio aset.

2.2.2.1.1 Restrukturisasi Kredit Bermasalah

Kredit Bermasalah, yaitu kredit yang didalam pelaksanaannya belum mencapai/memenuhi target yang diinginkan oleh pihak Bank, kemudian memiliki kemungkinan timbulnya risiko dikemudian hari bagi Bank dalam arti luas, juga mengalami kesulitan di dalam penyelesaian kewajiban-kewajibannya baik dalam bentuk pembayaran kembali pokoknya dan atau pembayaran bunga, denda keterlambatan serta ongkos-ongkos bank yang menjadi beban debitur yang bersangkutan.

Kredit bermasalah dapat disebabkan oleh faktor intern dan faktor ekstern berikut ini:

1. Faktor intern:
 - a. Kelemahan manajemen (kompetensi, pengalaman, integritas, visi, misi, kepemimpinan, dan *internal control*, dll.)
 - b. Produknya tidak kompetitif (banyak cacat/kualitas rendah, harga tidak bersaing, model dan/atau teknologi ketinggalan jaman, dll.)
 - c. Kendala di proses produksi (teknologi dan mesin-mesin produksi)
 - d. Kelemahan pada sisi SDM (kurang pelatihan, moril/investasi rendah, dll.)
 - e. Adanya kecurangan (*markn up project, side streaming*, dll.)
 - f. Proyeksi usaha yang tidak realistis (terlalu optimis)
 - g. Pemogokan buruh
 - h. Jumlah pinjaman terlalu besar (*high leverage*)

- i. Pengikatan jaminan lemah, jaminan fiktif/bermasalah, jaminan sulit dijual, dll.
 - j. Bisnis yang dibiayai merupakan usaha baru (belum ada pengalaman).
 - k. Komitmen pemilik rendah.
 - l. Ekspansi usaha berlebihan (*over expansion*)
2. Faktor ekstern:
- a. Perubahan peraturan pemerintah
 - b. Tuntutan hokum (misal: tidak membayar pajak, pelanggaran hak cipta, pencemaran lingkungan, dll.)
 - c. Kondisi politik dan keamanan yang tidak stabil.
 - d. Perubahan nilai tukar yang merugikan.
 - e. Permintaan produk debitur menurun (tingkat persaingan meningkat, tidak bias mengikuti perubahan teknologi, kehilangan pembeli utama, dll.)
 - f. Tingkat suku bunga tinggi (kebijakan uang ketat)
 - g. Kesulitan bahan pasokan baku.
 - h. Masuknya pesaing baru karena globalisasi bisnis.
 - i. Masuknya barang substitusi yang jauh lebih murah harganya.
3. Dari sisi bank yang memberikan pinjaman:
- a. Kesalahan analisis dari officer bank yang kurang memahami bisnis nasabah.
 - b. Dikejar oleh target *booking loan* sehingga bank tidak *prudent*.
 - c. Officer bank kurang memahami struktur kredit (misal pinjaman jangka panjang tetapi diberi fasilitas pinjaman *revolving*).
 - d. Mengandung unsure KKN.
 - e. Banyak dokumen dan persyaratan kredit yang belum terpenuhi.
 - f. Pengadministrasian dokumen lemah.

Penyelesaian kredit bermasalah umumnya dilakukan melalui proses restrukturisasi dengan beberapa alternatif metode diantaranya adalah:

1. *Rescheduling* yaitu upaya penyelamatan kredit dengan melakukan perubahan syarat-syarat perjanjian kredit yang berkenaan dengan jadwal pembayaran kembali kredit atau jangka waktu, termasuk grace period baik termasuk besarnya jumlah angsuran ataupun tidak. (SE BI No.23/12/BPPP tgl 28-2-1991).
2. *Reconditioning* (persyaratan kembali) yaitu upaya penyelamatan kredit dengan cara melakukan perubahan atas sebagian atau seluruh syarat-syarat perjanjian kredit, yang tidak terbatas hanya kepada perubahan jadwal angsuran dan atau jangka waktu kredit saja, namun perubahan tersebut tanpa memberikan tambahan kredit atau tanpa melakukan konversi atas seluruh atau sebagian dari kredit menjadi equity perusahaan.
3. *Restructuring* yaitu upaya yang dilakukan Bank dalam kegiatan usaha perkreditan agar debitur dapat memenuhi kewajibannya. (SE BI No.31/12/UPPB tgl 12 Nop.1998) .

Bentuk-bentuk restrukturisasi adalah sebagai berikut:

1. Penurunan tingkat suku bunga
2. Perubahan cicilan pokok dan jangka waktu pengembalian
3. Perubahan jenis fasilitas
4. Perubahan / penambahan covenant

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam restrukturisasi:

1. Kemampuan (sensitifitas) cash flow
2. Struktur fasilitas yang diberikan
3. Sumber pembayaran yang jelas
4. Prospek bisnis usaha
5. Net Interest Margin

Kelebihannya:

1. Debitur diberikan kesempatan untuk menjalankan usahanya untuk mengembalikan kewajiban
2. Meningkatkan kepercayaan debitur kepada Bank
3. Merubah posisi keuangan bank yaitu dengan perubahan kolektibilitas maka PPAP menurun, CAR membaik, NPL turun merubah posisi aktiva non produktif menjadi produktif

Kekurangan / Resiko:

1. Bank dalam beberapa kasus harus memberikan tambahan modal kerja untuk membuat usaha debitur berputar kembali
2. Jangka waktu pengembalian kredit menjadi lebih lama
3. Bank dalam beberapa kasus harus memberikan subsidi bunga bahkan bila terpaksa harus melakukan penghapusan pokok agar supaya hasil usaha sustainable terhadap kewaibannya
4. Bank harus melakukan kontrol sangat ketat agar supaya proyeksi usaha dan keuangan debitur dapat terealisasi sehingga pembayaran ke Bank menjadi aman.

2.2.2.1.2 Restrukturisasi Modal

Restrukturisasi modal sangat berkaitan dengan restrukturisasi kredit bermasalah dimana restrukturisasi kredit bermasalah adalah bagian dari restrukturisasi modal. Restrukturisasi modal mencakup restrukturisasi struktur modal yaitu mengoptimalkan pendanaan yang tersedia baik dari perbankan maupun non perbankan (misalnya bursa, masyarakat, dsb) untuk memperkuat struktur modal perusahaan, maupun restrukturisasi modal kerja guna memperkuat operasional perusahaan.

2.2.2.1.3 Restrukturisasi Portofolio Aset

Restrukturisasi portofolio aset dilakukan untuk menjadikan usaha lebih terfokus kepada core business-nya. Aset-aset ataupun usaha-usaha diluar bisnis inti perusahaan sebaiknya dikerjakan oleh perusahaan yang terpisah. Ini perlu dilakukan agar sumber

daya yang ada di perusahaan benar-benar dialokasikan untuk memperkuat bisnis inti perusahaan sehingga perusahaan tidak terbebani secara keuangan oleh perusahaan yang diluar bisnis intinya.

2.2.2.2 Restrukturisasi Pemasaran

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Restrukturisasi di bidang pemasaran pada suatu perusahaan meliputi :

1. Menentukan sasaran pasar secara lebih tepat
2. Mengevaluasi kebijakan pricing produk
3. Me-review rencana untuk memasuki segmen pasar yang dipilih
4. Membuat perencanaan dalam melakukan *marketing mix*.
5. Meninjau ulang dan menentukan metode dan *rule* yang tepat untuk memperkuat fungsi distribusi
6. Meninjau ulang metode promosi dan menentukan metode promosi yang paling tepat.

Setiap organisasi marketing memiliki sumber-sumber yang sangat kritis untuk kelangsungan hidupnya. Kadangkala sumber-sumber tersebut jauh dari mencukupi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi yang bersangkutan guna mencapai tujuan-tujuan yang diembannya bagi para pemegang saham, karyawan, pemerintah, dan masyarakat umum.

Menurut Teddy Pawitra (1993), sumber-sumber dan unsur-unsur yang mempengaruhi penampilan suatu organisasi marketing dapat dibedakan yaitu:

1. Sumber-sumber intern, yakni sumber yang dapat dikuasai dan dikendalikan oleh manajemen suatu organisasi pemasaran yang terdiri dari sumber daya manusia, organisasi, sumber keuangan, sumber produksi, sumber marketing (marketing

produk, penentuan harga, marketing distribusi, marketing komunikasi, manajemen penjualan, dan lain sebagainya), reputasi/citra publik, pengalaman, penelitian dan pengembangan dan lokasi.

2. Sumber-sumber ekstern, yakni sumber-sumber yang berada di luar organisasi marketing tetapi merupakan bagian dari system marketing organisasi itu sendiri sehingga dapat dipengaruhi dan dipergunakan jika diperlukan, yakni; perbankan, lembaga keuangan non bank, perusahaan iklan, perantara jalur marketing, fasilitas pengangkutan, pergudangan, pemasok bahan-bahan, teknologi, dan informasi.
3. Unsur-unsur lingkungan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen organisasi marketing namun secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kegiatan marketing organisasi itu, yakni: para konsumen, perekonomian, teknologi, tersedianya sumber-sumber, persaingan, peraturan-peraturan pemerintah, demografi, social dan budaya, politik dan hukum, dan konsumerisme.

Sistem strategi marketing yang terpadu harus disimak sebagai proses pengambilan keputusan yang kontiniu dan tidak terpotong-potong. Strategi marketing merupakan suatu respons dari lingkungan marketing yang unik dan tiap-tiap perusahaan menganut strategi yang berbeda meskipun dalam situasi pasar yang sama. Penyusunan strategi marketing adalah suatu seni di mana seorang pemasar membutuhkan prakarsa, kebebasan berpikir dan fleksibilitas yang besar. Jika suatu perusahaan tidak memiliki unit-unit bisnis stratejik ataupun divisi-divisi khusus, maka kerangka analitis strategi untuk manajemen pucuk digabungkan dengan kerangka analitis pada tingkat produk.

Ditinjau dari segi behavioural maupun dari tingkat pendapatan, maka kebutuhan para pelanggan Indonesia berbeda di lingkungan kota dan pedesaan. Sehubungan dengan kenyataan itu maka untuk menghadapi tantangan-tantangan dan mengubahnya menjadi kesempatan-kesempatan efektif untuk pemasar, maka strategi pemasar harus menjurus ke strategi marketing dwiguna (*dual marketing strategy*) yakni rencana-rencana jangka panjang yang menentukan pelbagai bidang usaha suatu perusahaan akan berkecimpung, berupa identifikasi pasar di kota dan di desa yang akan diliput serta

produk/jasa yang akan dihasilkan atas dasar penilaian lingkungan kota dan desa sebagai pasar sasaran, sumber-sumber yang tersedia dan tujuan-tujuan yang akan dicapai perusahaan.

2.2.2.3 Restrukturisasi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset perusahaan yang paling berharga. Kompetensi organisasi tergantung pada keahlian dan kemampuan pegawainya. Karena keahlian dan kemampuan ini memberikan *competitive advantage* pada perusahaan, maka perusahaan harus terus-menerus memonitor struktur organisasinya untuk menemukan cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengorganisasi sumber daya manusia. Usaha perubahan yang diarahkan pada sumber daya manusia antara lain:

1. Investasi baru dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan sehingga pegawai memiliki keahlian dan kemampuan yang baru.
2. Memberikan sosialisasi tentang budaya organisasi kepada pegawai, sehingga mereka dapat belajar hal-hal yang baru dalam menunjang kinerja perusahaan.
3. Perubahan norma-norma dan nilai-nilai perusahaan untuk memotivasi tenaga kerja yang berbeda-beda.
4. Pengujian cara-cara system promosi dan pemberian *reward* yang saat ini dilakukan oleh perusahaan.
5. Mengubah komposisi tim manajemen puncak untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan.

Restrukturisasi Sumber Daya Manusia dilakukan dalam bentuk:

1. Meninjau ulang proses penerimaan karyawan baru (rekrutmen) dan menentukan metode yang paling efektif dalam proses rekrutmen.
2. Meninjau ulang kebijakan jalur karir (*career path*) dan menentukan metode yang paling efektif dalam kebijakan *career path* sehingga dapat menstimulus kinerja karyawan. Hal ini akan meningkatkan efisiensi biaya SDM.

3. Meninjau ulang prosedur Analisis Jabatan dalam perusahaan dan menentukan prosedur yang paling tepat dalam melakukan Analisis Jabatan.
4. Mengevaluasi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan guna disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan dimasa mendatang.

2.2.2.4 Restrukturisasi Proses Produksi

Restrukturisasi produksi terdiri dari:

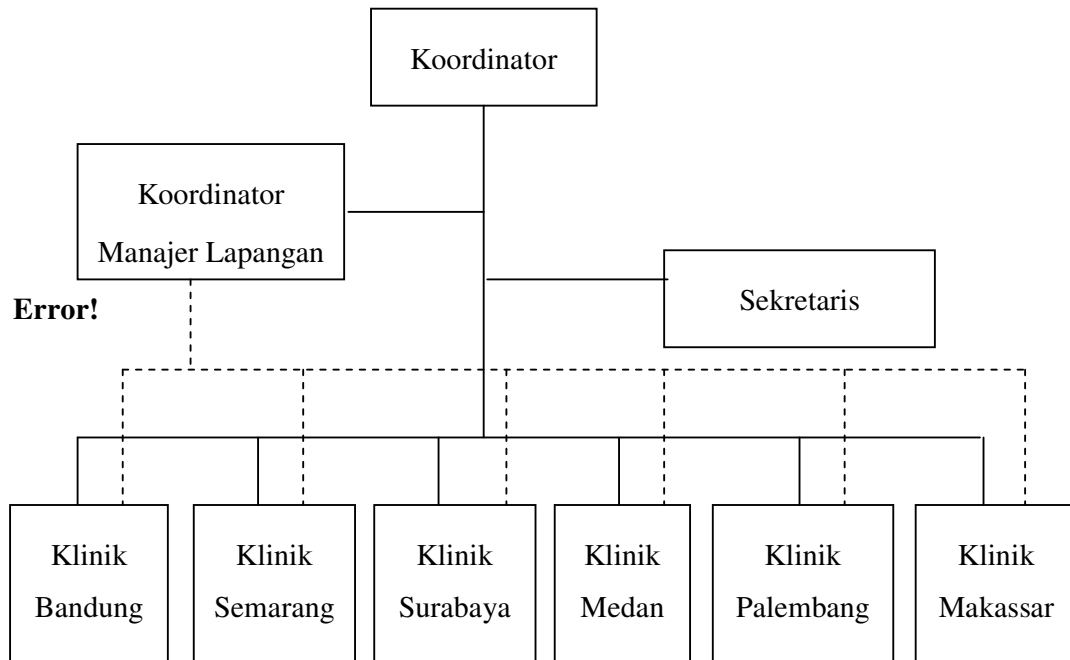
1. Meninjau ulang disain produksi yang diterapkan dan menentukan disain produksi yang paling tepat.
2. Meninjau ulang proses pemilihan/penentuan peralatan dan menentukan proses pemilihan/penentuan peralatan yang paling tepat.
3. Meninjau ulang lokasi dan fasilitas produksi dan menentukan lokasi dan fasilitas produksi yang paling efektif dan efisien bagi perusahaan.
4. Meninjau ulang layout lokasi dan fasilitas produksi dan menentukan layout yang paling efektif dan efisien yang disesuaikan dengan *operational management*.

Bab 3 Klinik Restrukturisasi Usaha

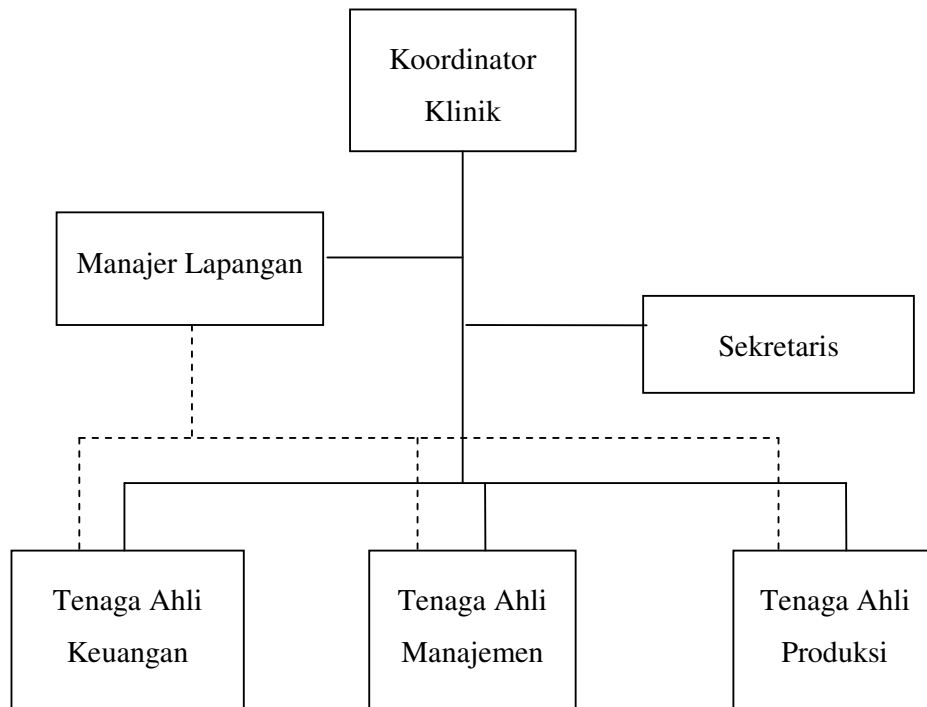
3.1 Struktur Organisasi

Klinik restrukturisasi usaha ini dipusatkan di Jakarta, dan di enam perguruan tinggi di daerah, yaitu di Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Sulawesi Selatan.

Gambar 3-1 Struktur Organisasi



Di masing-masing daerah, klinik restrukturisasi yang dibentuk terdiri dari coordinator, manajer lapangan, tenaga ahli keuangan, tenaga ahli manajemen, dan tenaga ahli produksi, serta sekretaris.

Gambar 3-2 Struktur Organisasi klinik

3.2 Uraian Jabatan

3.2.1 Koordinator

Koordinator adalah spesialis dengan pengalaman yang luas dalam restrukturisasi usaha, yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan koordinasi atas pelaksanaan pendampingan restrukturisasi dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan dalam rencana restrukturisasi yang memuaskan semua pihak.

Uraian tugas:

1. Koordinator bertanggungjawab atas seluruh kegiatan pendampingan restrukturisasi usaha kepada perusahaan yang bermasalah di semua daerah yang telah ditentukan.
2. Koordinator bertanggungjawab untuk melakukan koordinasi semua koordinator klinik dan Koordinator manajer lapangan.

3. Koordinator bertanggung jawab untuk menentukan kebijakan strategik yang diperlukan dalam pelaksanaan pendampingan restrukturisasi usaha.
4. Koordinator bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan restrukturisasi usaha, dari lembaga-lembaga terkait, antara lain Bank Indonesia, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Kamar Dagang dan Industri (Kadin), dan lain-lain.
5. Koordinator akan mereview laporan kasus yang diperoleh dari Koordinator Klinik dan Koordinator Manajer Lapangan.
6. Koordinator bertanggungjawab untuk mengambil langkah-langkah strategik yang diperlukan dalam penyelesaian kasus.
7. Koordinator Klinik bertanggung jawab kepada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah atas penyelesaian tugasnya.
8. Koordinator Klinik bertanggungjawab untuk memberikan laporan bulanan kepada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.

3.2.2 Koordinator Manajer Lapangan

Koordinator Manajer Lapangan adalah spesialis dengan pengalaman yang luas dalam restrukturisasi usaha, yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses konsultasi dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan dalam rencana restrukturisasi yang memuaskan semua pihak.

Uraian tugas:

1. Koordinator Manajer lapangan bertanggungjawab atas pengelolaan administrasi dari semua kasus restrukturisasi.
2. Koordinator Manajer lapangan bertugas untuk mengarsipkan kasus-kasus restrukturisasi. Arsip tersebut terdiri dari case log, laporan perusahaan, laporan pertemuan-pertemuan, dan informasi lain yang dihasilkan selama proses restrukturisasi.

3. Koordinator Manajer lapangan akan mengkoordinasikan aktivitasnya dengan Koordinator dan Manajer Lapangan dari tiap
4. Koordinator Manajer lapangan akan mengadakan pertemuan yang akan dijadwalkan secara teratur dengan Koordinator dan Koordinator Klinik.
5. Koordinator Manajer lapangan bertanggung jawab kepada Koordinator atas penyelesaian tugasnya.
6. Koordinator Manajer lapangan bertanggungjawab untuk memberikan laporan bulanan kepada Koordinator.

3.2.3 Koordinator Klinik

Koordinator Klinik adalah spesialis dengan pengalaman yang luas dalam restrukturisasi usaha, yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan koordinasi atas pelaksanaan pendampingan restrukturisasi dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan dalam rencana restrukturisasi yang memuaskan semua pihak.

Uraian tugas:

1. Koordinator Klinik bertanggungjawab atas suatu klinik restrukturisasi usaha di suatu daerah, untuk memberikan pendampingan restrukturisasi usaha kepada perusahaan yang bermasalah.
2. Koordinator Klinik bertanggung jawab untuk menentukan kebijakan strategik yang diperlukan dalam pelaksanaan pendampingan restrukturisasi usaha di daerah.
3. Koordinator Klinik bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan restrukturisasi usaha, dari lembaga-lembaga terkait di daerah, antara lain Bank Indonesia, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Kamar Dagang dan Industri Daerah (Kadinda), dan lain-lain.
4. Koordinator Klinik bertanggungjawab untuk melakukan koordinasi dengan manajer lapangan dan tenaga ahli atas setiap kasus restrukturisasi.

5. Koordinator Klinik bertanggungjawab untuk menentukan tenaga ahli yang kompeten dalam penyelesaian kasus restrukturisasi berdasarkan usulan dari Manajer Lapangan.
6. Koordinator Klinik berpartisipasi dalam semua pertemuan pembahasan kasus dengan Manajer Lapangan dan Tenaga Ahli yang bersangkutan.
7. Koordinator Klinik akan mereview laporan kasus yang diperoleh dari Manajer Lapangan dan mendiskusikan rencana tindakan yang akan diambil, dengan Manajer Lapangan dan Tenaga Ahli.
8. Koordinator Klinik bertanggungjawab untuk mengambil langkah-langkah strategic yang diperlukan dalam penyelesaian kasus.
9. Koordinator Klinik bertanggung jawab kepada Koordinator atas penyelesaian tugasnya.
10. Koordinator Klinik bertanggungjawab untuk memberikan laporan bulanan kepada Koordinator.

3.2.4 Tenaga Ahli

Tenaga Ahli adalah spesialis dengan pengalaman yang luas dalam restrukturisasi usaha, yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan konsultasi dalam pelaksanaan pendampingan restrukturisasi dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan dalam rencana restrukturisasi yang memuaskan semua pihak. Tenaga Ahli yang dimaksud adalah tenaga ahli keuangan, tenaga ahli manajemen, dan tenaga ahli produksi.

Uraian tugas:

1. Tenaga Ahli untuk memberikan konsultasi dalam pendampingan restrukturisasi usaha kepada perusahaan yang bermasalah.
2. Tenaga Ahli berpartisipasi dalam semua pertemuan pembahasan kasus dengan Koordinator Klinik dan Manajer Lapangan.

3. Tenaga Ahli akan mereview semua materi dan laporan yang diperoleh dari Manajer Lapangan yang berkaitan dengan perusahaan dan/atau pihak ketiga yang bersangkutan. Tenaga Ahli kemudian akan melakukan analisis atas permasalahan yang dihadapi perusahaan. Tenaga Ahli kemudian akan mendiskusikan rencana tindakan yang akan diambil, dengan Koordinator Klinik dan Manajer Lapangan.
4. Tenaga Ahli akan mereview laporan kasus yang diperoleh dari Manajer Lapangan dan mendiskusikan rencana tindakan yang akan diambil, dengan Koordinator Klinik dan Manajer Lapangan.
5. Tenaga Ahli bertanggung jawab kepada Koordinator atas penyelesaian tugasnya.

3.2.5 Manajer Lapangan

Manajer Lapangan adalah spesialis dengan pengalaman yang luas dalam restrukturisasi usaha, yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses konsultasi dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan dalam rencana restrukturisasi yang memuaskan semua pihak.

Uraian tugas:

1. Manajer lapangan bertanggungjawab atas pengelolaan administrasi dari tiap kasus restrukturisasi.
2. Pada setiap kasus restrukturisasi yang baru, manajer lapangan bertanggungjawab untuk menentukan tenaga ahli yang diperlukan dalam penyelesaian kasus tersebut.
3. Manajer lapangan bertugas untuk mengarsipkan kasus-kasus restrukturisasi. Arsip tersebut terdiri dari case log, laporan perusahaan, laporan pertemuan-pertemuan, dan informasi lain yang dihasilkan selama proses restrukturisasi.
4. Manajer lapangan berpartisipasi dalam semua pertemuan pembahasan kasus, dan bertanggungjawab utama untuk menyimpan case log. Pada case log,

Manajer lapangan akan mencatat semua tindakan yang telah diambil dan yang akan diambil sehubungan dengan kasus yang bersangkutan. Manajer lapangan bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan langkah yang akan diambil tersebut kepada koordinator klinik dan tenaga ahli yang berkaitan dengan kasus tersebut.

5. Manajer lapangan akan mereview semua materi dan laporan yang diperoleh dari perusahaan dan/atau pihak ketiga. Manajer lapangan kemudian akan melakukan analisis atas permasalahan yang dihadapi perusahaan. Manajer lapangan kemudian akan memperbaharui dan mendiskusikan rencana tindakan yang akan diambil, dengan koordinator klinik dan tenaga ahli.
6. Manajer lapangan akan mengkoordinasikan aktivitasnya dengan koordinator klinik dan tenaga ahli yang berkaitan dengan kasus tersebut, dan tetap menginformasikan kepada semua pihak tentang status kasus tersebut sehingga keputusan strategic yang diperlukan dapat dibuat.
7. Manajer lapangan akan mengadakan pertemuan yang akan dijadwalkan secara teratur dengan koordinator klinik dan tenaga ahli tentang status kasusnya.
8. Manajer lapangan bertanggung jawab kepada Koordinator Klinik atas penyelesaian tugasnya.
9. Manajer lapangan bertanggungjawab untuk memberikan laporan bulanan mengenai statistik kasuss dan perkembangannya kepada Koordinator Manajer Lapangan dengan diotorisasi oleh Koordinator Klinik.

3.2.6 Sekretaris

Sekretaris adalah orang yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses administarsi dan kesekretariatan.

Uraian tugas:

1. Sekretaris bertanggungjawab atas pengelolaan administrasi dan kesekretariatan.

2. Sekretaris berpartisipasi dalam semua pertemuan pembahasan kasus, dan bertanggungjawab utama untuk menyusun risalah pertemuan tersebut dan mengarsipkannya.
3. Sekretaris bertanggung jawab kepada Koordinator Klinik atas penyelesaian tugasnya.

3.3 Sistem dan Prosedur

3.3.1 Pendaftaran

Prosedur pendaftaran pada Klinik Restrukturisasi Usaha KUKM adalah sebagai berikut:

1. KUKM melakukan pendaftaran ke Sekretariat Klinik Restrukturisasi Usaha KUKM di masing-masing daerah.
2. KUKM menyerahkan dokumen-dokumen yang diperlukan, seperti: Riwayat Perusahaan (*Company Profile*), Akte Pendirian Perusahaan, Laporan Keuangan, dan lain-lain.
3. Tim Pendamping melakukan wawancara kepada KUKM untuk memperoleh gambaran awal tentang masalah yang dihadapi oleh KUKM yang bersangkutan.
4. Tim Pendamping melakukan evaluasi dan analisis atas permasalahan yang dihadapi oleh KUKM.
5. Tim Pendamping menentukan penanggungjawab atas kasus tersebut dan langkah-langkah yang akan diambil selanjutnya.

3.3.2 Pelaksanaan Konsultasi

Setelah melakukan pendaftaran, prosedur pelaksanaan konsultasi adalah sebagai berikut:

1. Tenaga ahli dalam tim pendamping mengevaluasi dan menganalisis masalah yang dihadapi oleh KUKM.
2. Tim Pendamping/tenaga ahli melakukan kunjungan lapangan (*site visit*) untuk melakukan observasi atas KUKM yang bermasalah.
3. Dari hasil analisis, evaluasi, dan observasi tersebut, tim pendamping memberikan rekomendasi kepada KUKM atas penyelesaian permasalahannya.
4. Tim pendamping kemudian melakukan pemantauan atas proses implementasi hasil konsultasi yang diberikan kepada KUKM dan tindak lanjutnya
5. Tim pendamping akan menghubungi pihak ketiga dan melakukan mediasi antara kedua belah pihak yang berkepentingan (bila diperlukan).

3.3.3 Pelaporan Hasil Konsultasi

Berdasarkan hasil konsultasi, tim pendamping dari tiap klinik membuat laporan hasil konsultasi dengan prosedur sebagai berikut:

1. Tim pendamping dari tiap klinik restrukturisasi menyusun laporan konsultasi berdasarkan tindakan yang telah diambil.
2. Laporan Kemajuan Konsultasi disusun setiap bulan dan diserahkan kepada Koordinator. Laporan ini berisi rekap permasalahan dan tindakan yang telah diambil untuk tiap kasus dan rekap kasus yang diterima oleh tiap klinik beserta data statistiknya (prosentase berdasarkan jenis kasus, ukuran UKM, tingkat penyelesaian, lokasi KUKM, dan lain-lain).

3.4 Dokumen/Formulir

Dokumen /formulir yang digunakan dalam proses pendampingan resturkturisasi usaha ini terdiri dari:

1. Kartu Kasus (A1)

Formulir ini berisi informasi mengenai tindakan yang telah diambil pada suatu kasus dan hasil yang dicapai, serta langkah yang akan diambil selanjutnya untuk tiap kasus restrukturisasi usaha.

2. Notulen Konsultasi (A2)

Formulir ini berisi permasalahan yang dikonsultasikan oleh klien pada saat melakukan konsultasi dan tindak lanjut yang akan dilakukan.

3. Ringkasan kasus (A3)

Formulir ini berisi data-data dan ringkasan kasus restrukturisasi usaha untuk tiap klien.

4. Ringkasan Data Klien (A4)

Formulir ini berisi ringkasan data klien berdasarkan jenis usaha, kreditur, jenis restrukturisasi, permasalahan yang dihadapi, perkembangan sampai saat ini, dan langkah selanjutnya yang akan diambil.

5. Surat Pernyataan (B1)

Surat ini merupakan surat pernyataan klien untuk meminta bantuan Tim Pendamping dalam melakukan restrukturisasi usaha.

6. Daftar Dokumen yang Diserahkan (B2)

Formulir ini memuat daftar dokumen apa saja yang diserahkan klien kepada Tim Pendamping.

Daftar Pustaka

Bambang Riyanto “Dasar-dasar Pembelian Perusahaan” edisi 4.

J. Fred Weston, Juan A. Siu, Brian A. Johnson “Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance”, 3rd Edition

Siropolis, Nicholas “Small Business Management” 3rd Edition

Siswanto Sutojo “Menangani Kredit Bermasalah” Seri Manajemen No.4

www.polarhome.com