

RESTRUKTURISASI ORGANISASI DI PT SAMUDRA ALAM RAYA SURABAYA

Steven Leonardo Soegiono dan Eddy Madiono Sutanto
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Cr0os427@yahoo.com; esutanto@peter.petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui restrukturisasi organisasi di PT Samudra Alam Raya Surabaya serta dampak yang ditimbulkan sebagai upaya untuk mendukung pelaksanaan sistem manajemen perusahaan. Oleh sebab itu dalam upaya memanfaatkan seluruh potensi sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran organisasi sebagai akibat sebelum dan setelah restrukturisasi organisasi. Untuk itu, perlu diketahui restrukturisasi organisasi di PT. Samudra Alam Raya dan dampak restrukturisasi organisasi di PT. Samudra Alam Raya pada PT Samudra Alam Raya Surabaya.

Metode penelitian dengan tipe penelitian deskriptif kualitatif. Penentuan informan dalam penelitian ditentukan oleh teknik *key person*, yakni kepala kantor, kepala bagian, kepala unit pemasaran di PT Samudra Alam Raya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, informasi dari perusahaan, internet dan jurnal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja sebelum dan sesudah restrukturisasi organisasi perusahaan memberikan temuan signifikan mengenai Restrukturisasi portofolio adanya penambahan aset perusahaan dan peningkatan pemanfaat aset yang ada, penambahan lini dan divisi bisnis, sehingga memperluas usaha bisnis. Restrukturisasi keuangan menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan perusahaan sehingga modal perusahaan menjadi lebih kuat. Restrukturisasi manajemen menunjukkan bahwa penambahan divisi membawa perubahan pada struktur organisasi yang lebih baik dengan penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan pada masing-masing bagian dan unit kerja.

Kata Kunci: Restrukturisasi Organisasi, Kinerja Perusahaan, Dampak Restrukturisasi Organisasi

I. PENDAHULUAN

Persaingan perusahaan kini semakin ketat dan perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja dengan cara melakukan serangkaian perbaikan-perbaikan agar mampu bersaing dan tetap *survive*. Cara yang bisa ditempuh perusahaan agar tetap bisa unggul dalam persaingan adalah dengan melakukan restrukturisasi. Sumodiningrat dan Nugroho (2005, p.97) menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Perusahaan yang mengalami kegagalan usaha, baik akibat pengaruh internal maupun eksternal, pada akhirnya harus melakukan langkah-langkah penyelamatan atau reorganisasi, atau bahkan pembubaran usaha atau likuidiasi (Mardiyanto,

2009, p.315). Reorganisasi yang sebenarnya merupakan bagian dari restrukturisasi tersebut juga dipandang sebagai salah satu pendekatan pemulihan kembali kegiatan ekonomi, usaha dan investasi (*economic recovery*), serta kesempatan kerja (Ginting, 2010, p.15). Untuk itu, upaya restrukturisasi dalam suatu perusahaan dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, dan perusahaan akan tetap bertahan hidup.

Terdapat beberapa alasan perusahaan berkeinginan untuk melakukan restrukturisasi perusahaan. Alasan-alasan tersebut antara lain: untuk meningkatkan penjualan dan operasional, perbaikan manajemen, adanya informasi asimetris (tidak seimbang) yang dimiliki oleh pihak manajemen dan pasar secara umum, alasan yang lainnya adalah masalah keuntungan (Horne dan Wachowicz, 2007, p.474-478). Para pelaku usaha sebagai subjek ekonomi, senantiasa berupaya memaksimalkan keuntungan dalam menjalankan usahanya. Hal tersebut akan diupayakan oleh para pelaku usaha dengan berbagai cara, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan restrukturisasi perusahaan (Hariyani, Serfianto dan Yustisia, 2011, p.6).

Dalam penelitian ini, perusahaan yang akan menjadi obyek penelitian yaitu PT. Samudra Alam Raya, yang merupakan perusahaan angkutan laut yang melayani angkutan barang khusus untuk rute Surabaya-Tanjung Redeb, yang beralamat di Jl. Indrapura No. 49, Surabaya. Dari hasil wawancara dengan Pemilik PT. Samudra Alam Raya, Adi Haryanto, mengenai efisiensi dan efektivitas, dapat diketahui bahwa masalah yang selama ini terjadi adalah masalah pada saat pemasukan barang ke kontainer, dan karyawan selalu harus menunggu kontainer *full* (penuh) baru bisa diberangkatkan, juga keadaan-keadaan yang tidak diduga-duga. Hal tersebut sangat membuang-buang waktu pengiriman, sehingga berdampak pada klaim kerusakan barang dari pelanggan untuk tiap kali pengiriman. Hal ini juga dibuktikan dengan adanya data pada tanggal 14 Desember 2011 yang sudah menerima ketiga kalinya berita acara yang harus dibayar yaitu biaya stapel tidak bisa dibongkarnya barang karena keterlambatan pemuatan CCSP Beton di Pelabuhan Kalimas sebesar Rp. 8.467.200.

Dengan adanya restrukturisasi diharapkan dapat dikembangkan tingkat kemampulabaan perusahaan dalam menciptakan laba. Menurut Hariyani, Serfianto dan Yustisia (2011, p.6) dengan melakukan restrukturisasi, akan tercipta efisiensi sehingga mampu mengurangi biaya produksi perusahaan. Efisiensi dapat tercipta karena perusahaan dapat mengeksploitasi skala ekonomi dalam proses produksi. Skala ekonomi menjadi penting bila di dalam suatu pasar, biaya produk yang diperlukan sangat tinggi dibandingkan besarnya pasar.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian ini akan menganalisis perusahaan yang akan

melakukan proses restrukturisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan di PT. Samudra Alam Raya serta *outcome* yang diharapkan pada saat restrukturisasi sudah dilakukan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana restrukturisasi organisasi dan bagaimana dampak restrukturisasi yang terjadi di PT. Samudra Alam Raya

Adapun tujuan penelitian yang diambil dari rumusan di atas adalah mengetahui restrukturisasi organisasi di PT. Samudra Alam Raya dan mengetahui dampak restrukturisasi organisasi di PT. Samudra Alam Raya.

II. KAJIAN PUSTAKA

Restrukturisasi merupakan induk dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut bisa aset perusahaan, pendanaan perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat (Sudibya, 2007). Menurut Mardiyanto (2009) restrukturisasi perusahaan adalah "perubahan struktur organisasi sebagai akibat ekspansi dan kontraksi usaha. Restrukturisasi akan diikuti pula dengan perubahan pada neraca perusahaan, baik isis aktiva maupun sisi pasiva" (p.315).

Menurut Alan H. Seed dalam Edgerly (dalam Novel, 2002) restrukturisasi adalah "*asubstantial change in business strategy and orfinancial structure of the under performingenterprise*". Sedangkan sifat restrukturisasi menurut Komite Restrukturisasi pada Kementerian Privatisasi Polandia meliputi "*organizational, managerial, financial, product and technical adaptation of companies to market conditions in order to increase their operation effectiveness*". Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa restrukturisasi merupakan strategi bisnis bagi perusahaan yang dianggap *under performing*, baik meliputi resturkturisasi organisasi, manajerial, finansial, dan operasional, yang rekomendasi akhinya cenderung mengarah kepada privatisasi.

Tujuan restrukturisasi untuk memperbaiki dan memaksimalisasi kinerja perusahaan. Menurut (Djohanputro, 2004:2) tujuan lainnya antara lain:

1. Meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan
2. Memberikan manfaat dividen dan pajak terhadap Negara
3. Menghasilkan produk dan layanan dengan harga kompetitif kepada konsumen
4. Memudahkan pelaksanaan privatisasi

Demikian pula manfaat yang akan diperoleh dari restrukturisasi menurut Ardiagarini (2011) antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi perusahaan
2. Memperkuat daya saing perusahaan
3. Meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal.
4. Meningkatkan produktivitas aset perusahaan.

Menurut Mardiyanto (2009) restrukturisasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu merger dan akuisisi, beli utang, dan divestasi.

Ketiga jenis restrukturisasi tersebut dapat dilakukan dan berorientasi jangka pendek maupun panjang. Selain itu, restrukturisasi dapat berdampak pada pengurangan, pengendalian, atau pemangkasan suatu aset, unit kerja, sistem

atau modal dan dapat juga berdampak pada penambahan, pembangunan dan pengembangan baik asset, unit kerja, sistem, organisasi, maupun permodalan (Djohanputro, 2004, p.33).

Munculnya keputusan untuk melakukan restrukturisasi terjadi oleh karena adanya pergeseran strategi perusahaan (*strategy shift*), perusahaan mendesain strategi korporat (*corporate strategy*) dengan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan.

Analisis terhadap sumber-sumber kekuatan yang dapat menghambat perubahan organisasi harus mendapat perhatian khusus, karena hal tersebut akan mengakibatkan upaya perubahan tidak akan mencapai sasaran dan sia-sia. Bila manajer dapat mengubah kekuatan tersebut dan mempunyai perhatian khusus terhadap hal-hal yang mendasar, maka akan mempunyai peluang yang jauh lebih baik untuk berhasil mencapai perubahan yang direncanakan.

Dalam mengimplementasikan program restrukturisasi terdapat tiga tahapan kegiatan pokok, yaitu (1) *due diligence* (uji-tuntas) dan analisis prospek, (2) pengembangan program, dan (3) implementasi (Novel, 2002).

1. *Due Diligence* dan Analisis Prospek
 - a. Audit Sistem dan Kinerja Pemasaran
 - b. Audit Sistem Logistik dan Operasi
 - c. Audit Organisasi dan Manajemen
 - d. Audit Sistem Akuntansi dan Keuangan
2. Pengembangan Program

Tahap-tahap yang dipersentasikan berikut ini adalah pengembangan program. Restrukturisasi dalam rangka pemulihan usaha (Novel, 2002).

- a. Program jangka pendek
- b. Program jangka panjang

Penyusunan program pengembangan usahadalam jangka panjang dilakukan dengan mengimplementasikan strategi peningkatan laba dan penciptaan arus kas dalam bentuk peningkatan penerimaan dan penurunan biaya. Bentuk restrukturisasi jangka panjang meliputi:

 - 1) Program perubahan dan pengembangan strategipersaingan,
 - 2) program efisiensi operasi dan *overhead cost* melalui konsolidasi dan reallignment organisasi, administrasi, serta fasilitas lainnya.
 - 3) Perubahan pendanaan atau struktur modal dalam bentuk *debt* atau *equity recapitalization*.
3. Implementasi
 - a. Kapasitas Perencanaan Strategik
 - b. Kapasitas Kepemimpinan dan Manajerial
 - c. Prosedur

Adapun cara yang dapat ditempuh untuk melakukan restrukturisasi menurut Bernardin dan Russel (1998) dalam hasil penelitian Badan Kepegawaian Negara. Kedelapan cara tersebut adalah:

1. *Downsizing*
2. *Delaying*
3. *Decentralizing*
4. *Reorganization*
5. *Cost reduction strategy*
6. *IT innovation*
7. *Competency measurement*
8. *Performance related pay*

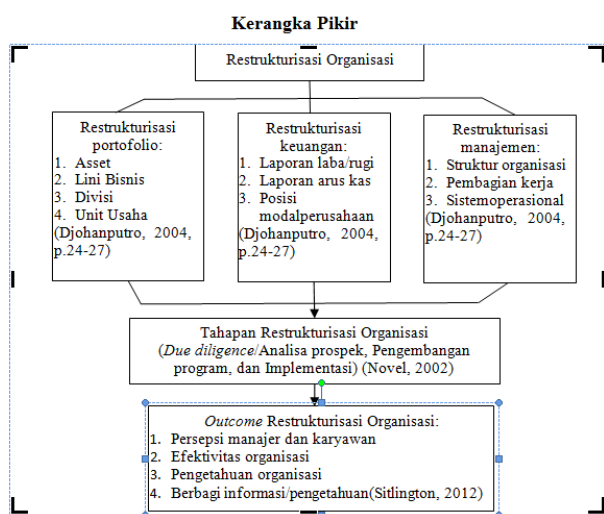
Selain itu ahli organisasi lainnya mengemukakan tiga pendekatan perubahan organisasi, meliputi pendekatan potensi manusiawi, sosial-teknis, serta TQM (Riantani, dkk., 2002).

1. Pendekatan potensi manusiawi
2. Pendekatan Sosial-Teknik
3. Pendekatan TQM

Dalam praktiknya restrukturisasi organisasi berdampak pada persepsi manajer dan karyawan, efektivitas organisasi, pengetahuan organisasi, dan berbagi pengetahuan (Sitlington, 2012).

1. Persepsi manajer dan karyawan mengalami perbedaan karena memiliki peran yang berbeda dalam proses restrukturisasi.
2. Efektivitas organisasi.
3. Pengetahuan organisasi.
4. Berbagi pengetahuan

Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

Sumber: Djohanputro (2004, p.24-27), Sitlington (2012)

III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Silalahi (2009, p.27) penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, setting social, atau hubungan. Sementara penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang semata-mata mengacu pada identifikasi sifat-sifat yang membedakan atau karakteristik sekelompok manusia, benda, atau peristiwa.

Pada dasarnya, deskriptif kualitatif melibatkan proses konseptualisasi dan menghasilkan pembentukan skema-skema klasifikasi (Silalahi, 2009, p.27).

Penelitian deskriptif kualitatif dipilih dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan data yang mendalam mengenai kejadian atau data sebenarnya yang terjadi mengenai tema yang menjadi topik penelitian. Untuk mendapatkan informasi tersebut dalam penelitian ini tidak menekankan pada generalisasi, akan tetapi lebih menekankan pada makna.

Restrukturisasi organisasi merupakan perubahan struktur organisasi yang dilakukan dalam rangka memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi. Restrukturisasi organisasi dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Restrukturisasi portofolio, merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik, meliputi:
 - a. Aset
 - b. Lini bisnis
 - c. Divisi
 - d. Unit usaha
2. Restrukturisasi keuangan, merupakan penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat, meliputi:
 - a. Laporan laba/rugi
 - b. Laporan arus kas
3. Restrukturisasi manajemen, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen kerja dalam perusahaan yang berkaitan dengan masalah manajerial dan keorganisasian, meliputi:
 - a. Struktur organisasi
 - b. Pembagian kerja
 - c. Sistem operasional

Dalam mengimplementasikan program restrukturisasi terdapat tiga tahapan kegiatan pokok, yaitu: (1) *due diligence* (uji-tuntas) dan analisis prospek, (2) pengembangan program, dan (3) implementasi (Novel, 2002).

Dampak restrukturisasi organisasi merupakan akibat yang ditimbulkan apabila terjadi perubahan dalam organisasi, dampak tersebut antara lain:

1. Persepsi manajer dan karyawan mengalami perbedaan karena memiliki peran yang berbeda dalam proses restrukturisasi. Manajer dan karyawan merupakan komponen dari proses restrukturisasi. Salah satu manajer yang mengalami restrukturisasi berdampak pada karyawan yang di bawahnya dan menimbulkan persepsi yang berbeda.
2. Efektivitas organisasi. Salah satu motivasi utama Restrukturisasi organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Freeman dan Cameron, 1993 dalam Littler, 2000). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dimana para karyawannya dapat meningkatkan efektivitas organisasinya setelah restrukturisasi organisasi.
3. Pengetahuan organisasi meliputi pengetahuan dan akumulasi pengetahuan individu akan dapat dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan
4. Berbagi informasi/pengetahuan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dalam organisasi.

Informan penelitian adalah subjek yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian (Bungin, 2007, p.76). Penentuan informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *key person*, menurut Bungin (2007, p.77) *key person* adalah teknik penentuan informan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga peneliti membutuhkan *key person* untuk memulai melakukan wawancara dan observasi.

Dalam sebuah perusahaan yang menjadi *key person* adalah kepala kantor, kepala bagian, kepala unit pemasaran, dan sebagainya. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pimpinan PT. Samudra Alam Raya, kepala bagian dan Kepala distribusi di PT. Samudra Alam Raya.

Sumber-sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer
2. Data Sekunder

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Wawancara
2. Studi pustaka
3. Studi dokumentasi

Uji keabsahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Menurut Sugiyono (2012, p.465) ada tiga macam triangulasi yaitu: triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Adapun dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber.

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Untuk menguji kredibilitas data tentang pengelolaan dan pengembangan usaha suatu perusahaan, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan kepada pimpinan perusahaan, kepada divisi yang bersangkutan dan karyawan senior yang lebih dahulu bekerja di perusahaan. Data yang telah di analisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member chek*) dengan sumber-sumber data tersebut.

Selanjutnya, data yang diperoleh tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari beberapa sumber data yang diperoleh. Data yang telah dianalisis oleh peneliti akan menghasilkan suatu kesimpulan sementara.

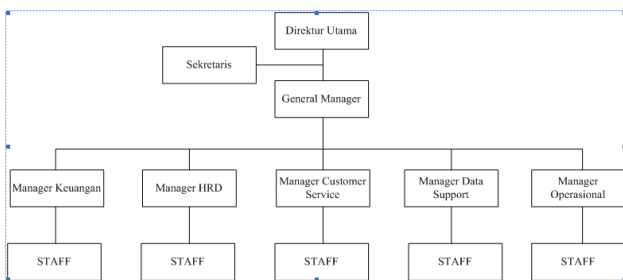
Analisa data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi (Silalahi, 2009, p.339). Analisis data menurut Moleong (2007, p.330) dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber
2. Reduksi data
3. Kategorisasi
4. Pemeriksaan keabsahan data
5. Penafsiran
6. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

PT. Samudra Alam Raya, yang merupakan perusahaan angkutan laut yang melayani angkutan barang khusus untuk rute Surabaya-Tanjung Redeb, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur, Indonesia

Adapun struktur organisasi yang ada pada PT. Samudra Alam Raya yang dapat dilihat pada gambar berikut ini



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Samudra Alam Raya

Sumber: Data Internal PT. Samudra Alam Raya

Tabel Triangulasi Sebelum Restrukturisasi Portofolio

No	Variabel	Narasumber			Kesimpulan	Validitas
		Pimpinan	M. OPR	M. Data Support		
1	Restrukturisasi Organisasi					
	Aset	Belum optimal	Belum optimal	Belum optimal	Aset perusahaan secara keseluruhan belum mampu secara optimal dimanfaatkan	Valid
	Lini Bisnis	Jasa pengangkutan barang dan penumpang	Masih berjalan jasa pengangkutan barang dan penumpang melalui jalur laut	Fokus usaha bidang cargo melalui jalur laut	Lini bisnis perusahaan masih berfokus pada bidang jasa pengangkutan barang dan penumpang melalui jalur laut	Valid
	Divisi	Sesuai struktur organisasi	Sesuai struktur organisasi	Sesuai struktur organisasi	Divisi perusahaan yang telah dijalankan masih sesuai dengan struktur organisasi	Valid
	Unit Usaha	Jasa transportasi laut	Cargo jalur laut	Cargo jalur laut	Unit usaha yang dijalankan perusahaan masih bertumpu pada bidang jasa transportasi melalui perairan (laut)	Valid

Tabel Triangulasi Sebelum Restrukturisasi Keuangan

No	Variabel	Narasumber			Kesimpulan	Validitas
		Pimpinan	G.M	M. Keuangan		
2	Restrukturisasi Organisasi					
	Laporan Laba Rugi	Laba belum stabil	Laba belum stabil	Perputaran aset dan minim efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan keuangan perusahaan mempengaruhi laba	Ketidakstabilan laba perusahaan dikarenakan tidak ada kelancaran perputaran aset dan minim efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan keuangan perusahaan	Valid
	Laporan Arus Kas	Belum ada penyimpanan kas	Belum ada penyimpanan kas	Belum ada penyimpanan kas	Arus kas perusahaan menunjukkan adanya peningkatan namun belum dapat memaksimalkan laba perusahaan karena tidak ada bentuk penyimpanan kas	Valid
	Posisi Modal	Modal masih berputar untuk operasional	Modal perusahaan masih berputar sehingga laba perusahaan belum maksimal	Modal perusahaan masih berputar sehingga laba perusahaan belum maksimal	Modal perusahaan dinilai masih belum maksimal di dalam perputaran untuk operasional	Valid

Tabel Triangulasi Sebelum Restrukturisasi Manajemen

No	Variabel	Narasumber			Kesimpulan	Validitas
		Pimpinan	M. HRD	M. OPS		
3	Restrukturisasi Organisasi					
	Struktur Organisasi	Sudah jelas beserta tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian	Sudah jelas beserta tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian	Sudah jelas beserta tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian	Struktur organisasi perusahaan masih berjalan dengan baik sesuai dengan pembagian kerja masing-masing divisi atau bagian	Valid
	Pembagian Kerja	Sesuai tugas dan fungsi masing-masing bagian	Sesuai tugas dan fungsi masing-masing bagian	Sesuai tugas dan fungsi masing-masing bagian	Pembagian kerja masing-masing divisi atau bagian masih bertumpu pada <i>job desk</i>	Valid
	SOP	Sudah ditetapkan berdasarkan posisi, tugas pokok, dan fungsi masing-masing bagian	Sudah ditetapkan berdasarkan posisi, tugas pokok, dan fungsi masing-masing bagian	Sudah ditetapkan berdasarkan posisi, tugas pokok, dan fungsi masing-masing bagian	Standar Operasional Prosedural (SOP) perusahaan sesuai struktur organisasi (posisi, tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian) hanya saja dalam pelaksanaannya masih terkendala oleh wacana SOP perusahaan	Valid

Analisis Sesudah Restrukturisasi

Tahapan Restrukturisasi

Proses setelah melakukan Restrukturisasi organisasi terjadi proses yang menunjukkan perubahan seiring kinerja yang dilakukan perusahaan, tentu hal ini juga terjadi pada setiap perusahaan yang hendak melakukannya tidak terkecuali PT. Samudra Alam Raya harus melalui beberapa tahapan pokok, diantaranya adalah:

1) *Due Diligence* dan Analisis Prospek

Pada tahapan ini, manajemen PT. Samudra Alam Raya melakukan analisis prospek yang dimiliki oleh perusahaan dalam beberapa aspek, meliputi:

- a. Audit Sistem dan Kinerja Pemasaran
- b. Audit Operasi
- c. Audit Organisasi dan Manajemen
- d. Audit Sistem Akuntansi dan Keuangan

2) Pengembangan Program

Pada tahapan ini, manajemen PT. Samudra Alam Raya melakukan analisis pada:

- a. Program jangka pendek
- b. Program jangka panjang

Penyusunan program pengembangan usaha dalam jangka panjang dilakukan dengan mengimplementasikan strategi peningkatan laba dan penciptaan arus kas dalam bentuk peningkatan penerimaan dan penurunan biaya. Bentuk restrukturisasi jangka panjang meliputi:

- 1) Program perubahan dan pengembangan strategi persaingan
- 2) Perubahan pendanaan atau struktur

3) Implementasi

Selanjutnya pada aspek setelah restrukturisasi PT. Samudra Alam Raya juga melakukan restrukturisasi terhadap restrukturisasi portofolio, restrukturisasi keuangan, dan restrukturisasi manajemen. Kondisi ketiga aspek tersebut setelah restrukturisasi dapat dijelaskan seperti berikut:

Portofolio Perusahaan

Restrukturisasi portofolio yang dilakukan oleh PT. Samudra Alam Raya bertujuan memaksimalkan kinerja perusahaan melalui aset perusahaan, lini bisnis, divisi dan unit usaha yang telah dilakukan

Dari lini bisnis PT. Samudra Alam Raya diketahui adanya ekspansi atau pengembangan usaha selain pengangkutan barang dan penumpang, yang meliputi jasa kargo dan ekspor impor

Restrukturisasi portofolio juga meliputi divisi PT. Samudra Alam Raya, dimana jika divisi bisa berfungsi dengan maksimal maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Setelah adanya restrukturisasi divisi mengalami pemilik perusahaan tidak dapat menjelaskan satu persatu.

Uraian tugas dan fungsi divisi ekspor impor pada PT. Samudra Alam Raya adalah sebagai berikut: 1) merencanakan dan mengatur proses ekspor barang agar dapat berjalan dengan baik, 2) merencanakan dan mengatur proses impor barang-barang kebutuhan produksi, 3) bertanggung jawab serta berwenang mengambil kebijaksanaan-kebijaksanaan mengenai ekspor impor.

Tabel Triangulasi Setelah Restrukturisasi Portofolio

No	Variabel	Narasumber			Kesimpulan	Validitas
		Pimpinan	M. OPR	M. Data Support		
Restrukturisasi Organisasi						
1	Aset	Terdapat peningkatan dan penambahan aset perusahaan	Adanya ekspansi perusahaan yang memberikan daya manfaat pada aset perusahaan	Aset perusahaan sudah dapat dirasakan dengan penambahan data yang dibutuhkan	Aset perusahaan sudah dapat dimanfaatkan dengan maksimal bahkan ada penambahan alat transportasi	Valid
	Lini Bisnis	Perusahaan sudah berekspansi ke bidang ekspor impor	Perusahaan sudah berekspansi ke bidang ekspor impor	Perusahaan sudah berekspansi ke bidang ekspor impor	Adanya ekspansi atau pengembangan usaha selain pengangkutan barang dan penumpang yang meliputi jasa kargo dan ekspor impor. Divisi dapat memaksimalkan kinerja perusahaan dengan penambahan posisi divisi ekspor impor	Valid
	Divisi	Penambahan divisi ekspor impor	Penambahan divisi ekspor impor	Penambahan divisi ekspor impor	Unit usaha perusahaan mengalami penambahan usaha ekspor impor barang dan jasa.	Valid
	Unit Usaha	Adanya perluasan unit usaha ekspor impor	Adanya perluasan unit usaha ekspor impor	Adanya perluasan unit usaha ekspor impor		Valid

Keuangan Perusahaan

Restrukturisasi keuangan adalah penyusunan ulang komposisi modal PT. Samudra Alam Raya agar kinerja keuangan menjadi lebih sehat dibanding dengan sebelumnya. Hal senada juga disampaikan oleh manajer keuangan yang menyatakan bahwa keuangan sekarang lebih teratur, baik pengeluaran maupun pemasukannya, bisa ditata dan dipantau dengan pasti, transparansi laporan juga diterapkan agar tidak ada kecurangan sama sekali. Laporan keuangan laba/rugi setelah adanya restrukturisasi keuangan juga terlihat adanya peningkatan. Mengenai laporan arus kas PT. Samudra Alam Raya setelah adanya restrukturisasi, diketahui bahwa arus kas yang ada dalam perusahaan menunjukkan adanya peningkatan kas.

Tabel Triangulasi Setelah Restrukturisasi Keuangan

No	Variabel	Narasumber			Kesimpulan	Validitas
		Pimpinan	G.M	M. Keuangan		
Restrukturisasi Organisasi						
2	Laporan Laba/Rugi	Adanya pengelolaan dan pengendalian laba stabil cenderung meningkat	Lebih baik pengaturan dan pengendaliannya, jadi laba perusahaan dapat dinilai stabil	Lebih teratur, baik pengeluaran maupun pemasukannya	Laporan laba/rugi perusahaan dinyatakan lebih teratur, pengeluaran dan pemasukannya dapat ditata dan dipantau dengan pasti jadi laba cenderung stabil dan meningkat	Valid
	Laporan Arus Kas	Lebih teratur, transparan dan bisa menyimpan kas	Lebih teratur, transparan dan bisa menyimpan kas	Lebih teratur, transparan dan bisa menyimpan kas	Laporan arus kas perusahaan dimiliki menunjukkan peningkatan dan transparansi laporan yang juga diterapkan agar tidak terjadi kecurangan	Valid
	Posisi Modal	Modal perusahaan menjadi lebih kuat	Modal perusahaan menjadi lebih kuat	Modal perusahaan menjadi lebih kuat	Modal perusahaan menjadi lebih baik, karena adanya laporan keuangan yang transparansi dan pencatatan profitabilitas yang berdampak positif bagi efisiensi keuangan perusahaan.	Valid

Manajemen Perusahaan

Restrukturisasi manajemen atau organisasi merupakan penyusunan ulang yang dilakukan oleh PT. Samudra Alam Raya pada komposisi manajemen. Dalam hal ini restrukturisasi berarti perbaikan kinerja yang bisa diperoleh dari pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik, keputusan yang tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Perubahan ini dilakukan dengan maksud menempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang tepat, agar pelaksanaan fungsi juga bisa berjalan dengan lancar. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap jalannya aktivitas perusahaan. Seperti pepatah bilang *the right man in the right place* bahwa orang-orang yang tepat ditempatkan pada posisi yang tepat maka akan membawa dampak positif dan kelancaran pada kinerja perusahaan. Karena orang yang tepat sudah tentu mau dan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Struktur organisasi berarti juga adanya pembagian kerja yang telah ditetapkan.

Perubahan struktur organisasi yang dilakukan tidak diikuti dengan perubahan tugas dan fungsi. Hal ini berarti bahwa susunan pembagian kerja yang dahulu sudah cukup baik dan bisa meng-cover semua bagian-bagian kerja yang ada di dalam perusahaan. Pekerjaan akan menjadi lebih mudah dan ringan apabila dikerjakan sesuai dengan SOP yang ditetapkan. Karena dengan adanya SOP pekerjaan sudah ditentukan kemana arah dan tujuannya. Perusahaan melakukan penyesuaian SOP untuk bagian-bagian tertentu, ditambah dengan divisi-divisi yang baru dibentuk.

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi manajemen perusahaan memberikan dampak positif. Dilakukannya perubahan struktur organisasi, serta penyesuaian SOP bagi tiap-tiap divisi tentu akan memudahkan setiap pekerjaan agar lebih fokus dan terarah.

Tabel Triangulasi Setelah Restrukturisasi Manajemen

No	Variabel	Narasumber			Kesimpulan	Validitas	
		Pimpinan	M. HRD	M. OPS			
3	Restrukturisasi Organisasi	Struktur Organisasi	Adanya perubahan sesuai penambahan divisi	Adanya perubahan sesuai penambahan divisi	Adanya perubahan sesuai penambahan divisi	Adanya perubahan pada struktur organisasi beserta tugas dan fungsi masing-masing jabatan dan bagian.	Valid
	Restrukturisasi Manajemen	Pembagian Kerja	Sesuai tugas dan fungsi kerja	Adanya perubahan tugas dan fungsi	Adanya perubahan tugas dan fungsi	Susunan pembagian kerja dapat mencakup semua bagian divisi dalam perusahaan sehingga mampu diikuti dengan perubahan tugas dan fungsi	Valid
	SOP	Mengalami perubahan sesuai keperluan	Mengalami perubahan sesuai keperluan	Mengalami perubahan sesuai keperluan	SOP pekerjaan sudah ditentukan kemana arah dan tujuannya.	Valid	

Analisis Dampak Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh PT. Samudra Alam Raya dilakukan untuk mencari solusi atau jalan keluar bagi masalah menurunnya kinerja perusahaan.

Pemilik PT. Samudra Alam Raya melakukan perubahan dalam beberapa aspek dengan harapan perusahaan menjadi lebih baik, keuangan menjadi lebih kuat, dan manajemen menjadi lebih tertata dan mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian yang dilakukan pada PT. Samudra Alam Raya berkaitan dengan Restrukturisasi organisasi, diketahui beberapa hal yang memang memberikan nilai positif dan peningkatan kinerja perusahaan. Tetapi hal tersebut tidak menutup kemungkinan adanya dampak lain yang ditimbulkandapat diketahui bahwa restrukturisasi harus dilakukan dengan perencanaan yang matang, yang mempertimbangkan segala aspek, termasuk menjaga perasaan karyawan.

Restrukturisasi juga berdampak pada perilaku individu dalam perusahaan. Perilaku kerja yang diharapkan menjadi lebih baik dan profesional memang bisa dilihat, meskipun perubahan itu terlihat sedikit demi sedikit. Penjelasan tersebut memberikan pengertian bahwa perusahaan tidak hanya menginginkan pencapaian dan peningkatan kinerja perusahaan, namun juga dibarengi dengan meningkatnya kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan tentu terjadi jika adanya peningkatan motivasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawam, salah satunya melalui kompensasi yang diberikan.

Restrukturisasi organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan yang terencana suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, restrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh PT. Samudra Alam Raya secara keseluruhan bisa dilihat dalam tabel berikut:

Perubahan Sebelum dan Sesudah Restrukturisasi organisasi

Restrukturisasi organisasi	Sebelum	Proses	Sesudah	
Restrukturisasi Portofolio	Aset	Belum dimanfaatkan secara optimal	Mengalokasikan aset mencakup pembagian suatu portofolio investasi ke dalam berbagai kategori aset, seperti saham, obligasi dan kas	Dimanfaatkan dengan maksimal bahkan ada penambahan alat transportasi
	Lini Bisnis	Hanya menawarkan jasa pengangkutan barang dan penumpang	Menerapkan <i>e-business</i> (kolaborasi dan aktivitas intrabisnis) sebagai peningkatan efisiensi dari sistem informasi untuk menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam seluruh tatanan lini proses bisnis.	Merambah ke bidang ekspor impor
	Divisi	Sesuai struktur organisasi	Mengadakan pelatihan secara kontinuu dan terpadu terkait dengan penerapan <i>e-business</i> dan sistem manajemen yang baru bagi seluruh tiap-tiap divisi operasional perusahaan.	Penambahan divisi ekspor impor
Restrukturisasi Keuangan	Unit Usaha	Jasa transportasi	Melakukan inovasi secara terus menerus khususnya dalam penerapan <i>e-business</i> yang sejalan dengan arah perkembangan perusahaan saat ini	Adanya perluasan unit usaha ekspor impor
	Laporan Laba/Rugi	Laba belum stabil	Menciptakan nilai melalui konfigurasi <i>e-business</i> dan koordinasi aktivitas <i>multimarketing</i> .	Adanya pengelolaan dan pengendalian, laba stabil cenderung meningkat
	Laporan Arus Kas	Belum ada penyimpanan kas	Merubah perputaran cash flow yang dimiliki oleh PT. Samudra Alam Raya dengan melakukan Diversifikasi dan Integrasi Selektif, sehingga arus kas perusahaan dapat lebih stabil	Lebih teratur, transparan dan bisa menyimpan kas
	Posisi Modal	Modal masih berputar untuk operasional	(1) kebijakan pokok akuntansi, (2) fleksibilitas dalam aplikasi sistem akuntansi, dan (3) mutu transparansi laporan (<i>quality of disclosure</i>), dalam perputaran cash flow yang dimiliki oleh PT. Samudra Alam Raya sudah dapat ditekankan.	Modal perusahaan menjadi lebih kuat

Restrukturisasi Manajemen	Struktur Organisasi	Sudah ada	Melakukan audit organisasi dengan memberikan <i>training</i> dan juga konfigurasi organisasi sesuai dengan <i>grand strategy</i> perusahaan yang diaplikasi	Adanya perubahan sesuai penambahan divisi
	Pembagian Kerja	Sesuai tugas dan fungsi	Mengalompokkan sumberdaya manusia berdasarkan pendidikan, usia, jabatan dan keahlian), kekuatan tenaga kerja, serta tinjauan (<i>review</i>) terhadap pengorganisasian dan konfigurasi organisasi sesuai dengan <i>grand strategy</i> perusahaan yang diaplikasi	Sesuai tugas dan fungsi
	SOP	Sudah ditetapkan	Melakukan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) dalam setiap tahap pelaksanaan tugas pada masing-masing bagian agar sistem dapat berjalan dengan baik.	Mengalami perubahan sesuai keperluan

Sumber : data diolah penulis

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa dengan adanya restrukturisasi organisasi maka kinerja perusahaan dapat meningkat sesuai dengan yang diharapkan, meskipun dalam pelaksanaannya peningkatan tersebut berjalan setahap demi setahap, hal ini karena diperlukan waktu penyesuaian para karyawan untuk mengoptimalkan kinerja mereka sesuai dengan perubahan yang terjadi karena adanya restrukturisasi organisasi.

Pada proses restrukturisasi menunjukkan adanya perubahan mendasar ke arah yang lebih baik dengan menekan semua restrukturisasi organisasi, yakni dengan sistem audit dan juga secara intensif memberikan implikasi signifikan terhadap perubahan restrukturisasi organisasi.

Restrukturisasi portofolio menunjukkan adanya penambahan aset perusahaan dan peningkatan pemanfaatan aset yang ada, penambahan lini dan divisi bisnis, sehingga memperluas usaha bisnis. Restrukturisasi keuangan menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan perusahaan sehingga modal perusahaan menjadi lebih kuat. Restrukturisasi manajemen menunjukkan bahwa penambahan divisi membawa perubahan pada struktur organisasi yang lebih baik dengan penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan pada masing-masing bagian dan unit kerja.

Adapun hambatan-hambatan yang menjadikan perubahan strategis yang direncanakan belum dirasa cukup berhasil, yakni;

1) Kurang memadainya budaya organisasi yang bergeser dari perencanaan perubahan; kaitannya adalah perencanaan perubahan struktur pelaporan, penempatan kerja daerah, tanggung jawab pekerjaan, dan struktur administratif. Dalam hal ini organisasi biasanya direvisiterlalu difokuskan pada analisis obyektif dan berpikir kritis, sehingga membuat banyak keputusan atas dasar perasaan dan intuisi yang tidak diakui secara terorganisasi.

2) Kurangnya keterlibatan karyawan; kaitannya adalah perubahan organisasi yang paling strategis, setidaknya beberapa karyawan akan diintegrasikan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau fokus pada aspek yang berbeda dari pengetahuan atau keterampilan. Tentu dalam hal ini karyawan akan merasa mengalami kegagalan dalam peran baru untuk mengelolah menerima, dan mendukung suatu perubahan.

3) Strategi komunikasi yang tidak efektif; kaitannya adalah situasi perubahan organisasi yang signifikan harus hadir melalui pesan, metode pengiriman, waktu, dan pentingnya informasi bersama dengan berbagai bagian dari organisasi. Namun komunikasi terkendala akibat strategi yang tidak melibatkan pengawasan langsung dan memungkinkan karyawan untuk mengelola proses komunikasi perubahan.

Berdasarkan hambatan-hambatan yang telah dikemukakan tersebut, maka dibutuhkan upaya-upaya strategis guna menindaklanjuti adanya resistensi dari anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Faktor kunci keberhasilan transformasi organisasi adalah memperkecil resistensi anggota organisasi terhadap perubahan. Oleh karena itu harus dilakukan upaya-upaya untuk memperkecil terjadinya resistensi dari anggota organisasi, yaitu:

1) Organisasi harus berkeinginan keras untuk belajar dan memahami bahwa anggota organisasinya mungkin mempunyai budaya dan nilai yang berbeda dengan budaya organisasi, sehingga organisasi dapat memprediksi kemungkinan terjadinya resistensi dan telah mempersiapkan langkah-langkah untuk mengantisipasinya.

2) Membangun budaya organisasi yang dapat mendukung keberhasilan transformasi organisasi harus dilakukan oleh organisasi itu sendiri, guna dilakukan dengan usaha-usaha komunikasi yang efektif antara organisasi dengan anggotanya. Dengan demikian budaya organisasi yang kuat, akan dapat memperkecil terjadinya resistensi dalam proses restrukturisasi dan hambatan-hambatan yang mungkin tidak diinginkan (Darsono, 2002).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti pada PT Samudra Alam Raya Surabaya dengan judul: “*Restrukturisasi organisasi pada PT Samudra Alam Raya Surabaya*”, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa, Restrukturisasi organisasi pada PT Samudra Alam Raya Surabaya sudah dilakukan sesuai dengan kriteria yang tercermin dari tingkat kinerja suatu perusahaan. Kinerja perusahaan PT Samudra Alam Raya Surabaya dapat meningkat sesuai dengan yang diharapkan, meskipun dalam pelaksanaannya peningkatan tersebut berjalan setahap demi setahap, hal ini karena diperlukan waktu penyesuaian para karyawan untuk mengoptimalkan kinerja mereka sesuai dengan perubahan yang terjadi karena adanya restrukturisasi organisasi.

Sementara untuk perubahan kinerja sebelum maupun sesudah Restrukturisasi organisasi pada PT Samudra Alam Raya Surabaya menunjukkan bahwa;

- a. Restrukturisasi Portofolio menunjukkan adanya penambahan aset perusahaan dan peningkatan pemanfaatan aset yang ada, penambahan lini dan divisi bisnis, sehingga memperluas usaha bisnis.
- b. Restrukturisasi keuangan menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan perusahaan sehingga modal perusahaan menjadi lebih kuat.
- c. Restrukturisasi manajemen menunjukkan bahwa penambahan divisi membawa perubahan pada struktur organisasi yang lebih baik dengan penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan pada masing-masing bagian dan unit kerja.

Restrukturisasi organisasi pada PT Samudra Alam Raya Surabaya bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Restrukturisasi organisasi yang dilakukan PT. Samudra Alam Raya mampu memberikan manfaat bagi perusahaan, yang meliputi meningkatnya efisiensi perusahaan, memperkuat daya saing perusahaan, meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal, dan meningkatkan produktivitas aset perusahaan. Namun proses yang ada untuk

sementara ini perusahaan belum menunjukkan perubahan signifikan atas tindakan restrukturisasi hanya saja dalam hasil akhir yang ditunjukkan menunjukkan peningkatan, karena belum maksimalnya sistem padu yang digunakan.

Dampak restrukturisasi organisasi pada PT Samudra Alam Raya Surabaya dapat ditimbulkan setiap bagian perusahaan, seperti *Pertama*, persepsi manajer dan karyawan dengan adanya restrukturisasi organisasi mampu memberikan perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan segala aspek, termasuk menjaga perasaan karyawan. *Kedua*, efektivitas organisasi memberikan pencapaian meningkatnya kinerja karyawan dan motivasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan, salah satunya melalui kompensasi yang diberikan. *Ketiga*, pada pengetahuan setiap individu dengan adanya restrukturisasi organisasi tidak sia-sia, tidak membuang-buang tenaga dan biaya, namun lebih untuk mengefisienkan dan mengefektifkan perusahaan di masa yang akan datang, memberikan dampak positif, baik bagi kinerja perusahaan maupun kinerja individu karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sementara yang terakhir, informasi/pengetahuan dengan adanya restrukturisasi organisasi mampu memberikan manfaat bagi perusahaan, yang meliputi meningkatnya efisiensi perusahaan, memperkuat daya saing perusahaan, meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal, dan meningkatkan produktivitas aset perusahaan.

Sementara itu restrukturisasi organisasi juga mengalami beberapa hal mengenai hambatan-hambatan yang mungkin terjadi, yakni penolakan anggota organisasi terhadap perubahan tersebut yang meliputi: *Pertama*, kurang memadainya budaya organisasi yang bergeser dari perencanaan perubahan, sehingga organisasi teralut difokuskan pada analisis obyektif dan berpikir kritis yang tidak diakui secara terorganisasi. *Kedua*, kurangnya keterlibatan karyawan akan diintegrasikan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau fokus pada aspek yang berbeda dari pengetahuan atau keterampilan. *Ketiga*, strategi komunikasi yang tidak efektif yang tidak melibatkan pengawasan langsung dan memungkinkan karyawan untuk mengelola proses komunikasi perubahan.

Oleh karena itu harus dilakukan upaya-upaya untuk memperkecil terjadinya resistensi akan hambatan-hambatan dari anggota organisasi, yaitu: organisasi harus berkeinginan keras untuk belajar dan memahami bahwa anggota organisasinya mungkin mempunyai budaya dan nilai yang berbeda, dan membangun budaya organisasi yang dapat mendukung keberhasilan transformasi organisasi harus dilakukan oleh organisasi itu sendiri, guna dilakukan dengan usaha-usaha komunikasi yang efektif antara organisasi dengan anggotanya.

Berikut ini adalah saran yang diberikan dalam membangun kinerja perusahaan PT Samudra Alam Raya Surabaya guna untuk masukan penelitian selanjutnya serta saran perbaikan untuk perusahaan. Maka peneliti memberikan saran yang mana

Perusahaan PT Samudra Alam Raya Surabaya agar lebih selektif dalam melakukan pencatatan terhadap hasil produksi dan *jam downtime* dengan lebih sering serta rinci agar kondisi perusahaan dapat terus terkontrol. Sehingga nantinya efisiensi perusahaan, daya saing perusahaan, meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal, dan meningkatnya produktivitas aset perusahaan. Selain itu juga restrukturisasi organisasi tidak

sia-sia, tidak membuang-buang tenaga dan biaya, namun lebih untuk mengefisienkan dan mengefektifkan perusahaan di masa yang akan datang, memberikan dampak positif, baik bagi kinerja perusahaan maupun kinerja individu karyawan perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya agar dapat dibuat penelitian *hingga fase control* sehingga hasil dari usulan perbaikan dapat dibuktikan tingkat keberhasilannya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada orang-orang yang telah membimbing dan memberikan dukungan kepada penulis selama proses penyelesaian jurnal penelitian ini, yakni Bapak Drs. Eddy Madiono Sutanto M.sc. selaku dosen pembimbing, Orang tua penulis, kerabat terkasih lainnya, yakni Raymond dan teman-teman penulis, serta responden yang telah ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiagarini, Siti. (2011). Analisis Dampak Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Target. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Bani. (2012). Keputusan Pengadilan Amerika Meluluskan Restrukturisasi, Kapal BLTA Batas Disita. 18 Maret 2012. www.neraca.co.id. diakses tanggal 20 September 2012. <<http://www.neraca.co.id/2012/03/18/muluskan-restrukturisasi-kapal-blta-batal-disita/>>.
- Bernadin, H. John., Russel, Blaine. (1998). Human Resource Management : An Experiential Approach. Singapore : McGraw Hill co Inc.
- Dali Ma. (2011). A Relational View of Organizational Restructuring: The Case of Transitional China. Management and Organization Review 8:1 51–75
- Djohanputro, Bramantyo. (2004). Perusahaan Berbasis Nilai. Strategi Menuju Keunggulan Bersaing. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ginting, Elvira Dewi. (2010). Analisis Hukum Mengenai Reorganisasi Perusahaan dalam Hukum Kepailitan. Medan: USU Press.
- Hariyani, Iswi., Serfianto, & Cita, Yustisia Sefiyani. (2011). Merger, Konsolidasi, Akuisisi & Pemisahan Perusahaan: Cara Cerdas Mengembangkan & Memajukan Perusahaan, Cetakan Pertama. Jakarta: Visimedia.
- Horne, Van. Wachowicz, John. (2007). Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan. Jakarta: Salemba Empat.
- Jones, Coeditor (2010). Restructuring Public Organizations In Response To Global Economic And Financial Stress. International Public Management Review, Volume 11, Issue 1
- Kartajaya, Hermawan.& Taufik.(2009). Kompas 100 Corporate Marketing Cases. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kuncoro. (2012). Akankah Ekonomi Indonesia Kembali Menjadi “Macan” Asia?, April 2012. [Setkab.go.id](http://www.setkab.go.id). 20 September 2012 <<http://www.setkab.go.id/artikel-5642-.html>>.
- Liberti, Pandiangan. (2008). Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Littler, Caesars. (2000). Comparing the downsizing experience of three countries: A restructuring cycle? In RJ Burke and CL Cooper (eds) *The organization in crisis*, 58–77. Blackwell: Oxford.
- Mardiyanto, Handono. (2009). *Intisari Manajemen Keuangan*. Bandung: Pustaka.
- Nugroho Riant. & Siahaan, Ricky. (2005). *Bumi Indonesia: Isu, Kebijakan, dan Strategi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Novel, Dean. (2002). Analisis Restrukturisasi Perusahaan (Sebuah Kajian Ilmiah). *Jurnal Manajemen Strategik*, Vol.5, No.1 Juni.
- Putri, Ananda. (2012, Desember 26). 2013, Empat BUMN Akan Dibubarkan. <http://www.tempo.co: http://www.tempo.co/read/news/2012/12/26/090450405/2013-Empat-BUMN-Akan-Dibubarkan>, diakses pada tanggal Februari 28, 2013.
- Raharjo, Jami Lydia. (2011). *The Secrets of Bad Sales*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Riantani, Suskim., Garibaidi, Alda & Supangat. (2002). Tekanan Lingkungan Eksternal Membutuhkan Perubahan Mendasar Dalam Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol.3, No.3, Februari.
- Sitlington, Helen. (2012). Knowledge sharing: implications for downsizing and restructuring outcomes in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50, 110–127
- Sudibya. (2007). *Pengembangan Restrukturisasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek*. Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sumodiningrat, Gunawan. & Nugroho, Riant. (2005). *Membangun Indonesia Emas Model Pembangunan Indonesia Baru Menuju Negara-negara yang Unggul dalam Persaingan Global*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Withers. (2011). Para Kemungkinan dari Restrukturisasi Sukses Dapat diperbaiki dengan menawarkan Ekuitas Karyawan. *Prmob.net*. diakses 8 Maret 2013. <<http://id.prmob.net/pekerjaan/bmw/firstgroup-1675173.html>>