

EKONOMI



STRATEGI BISNIS DAN INVESTASI

Turnaround: Sebuah Langkah Strategis

ISTILAH turnaround pertama kali dikenalkan oleh Harlan D Platt (1998) dalam bidang ilmu akuntansi dan manajemen perubahan. Turnaround memiliki arti menghilangkan/membuang sesuatu yang tidak baik dengan cara melakukan perubahan terhadap hal-hal yang mendasar. Strategi turnaround biasanya dilakukan oleh perusahaan yang sedang kesulitan cash flow. Sebagai contoh pada tahun 1997 Garuda Indonesia yang merupakan maskapai penerbangan ternama di Indonesia hampir gulung karpas (bangkrut) akibat biaya operasional yang tinggi. Berkat keberanian seorang Robby Djohan dalam mengambil keputusan, pelan tapi pasti akhirnya saat itu bisa keluar dari situasi sulit. Langkah yang diambil Garuda dengan menutup rute sepi, menjual aset yang tidak produktif, dan memangkas biaya operasional seperti menghapus pemberian fasilitas makan untuk route pendek (1 jam) merupakan strategi yang sangat tepat.

Kisah fenomenal juga pernah dialami Nissan Motor Jepang tahun 1999 yang mengalami krisis keuangan karena memiliki utang hingga mencapai Rp 200 triliun. Pada saat itu Nissan sedang mengalami kesulitan keuangan. Untuk menyelamatkan perusahaan, Nissan menjual 37% sahamnya kepada Renault Prancis dengan tambahan opsi posisi CEO harus dijabat dari Renault. Seorang keturunan Lebanon bernama Carlos Ghosn pun akhirnya dikirim Renault untuk misi penyelamatan Nissan. Dana segar masuk sehingga secara bertahap kesulitan yang dihadapi mulai bisa diatasi. Kehadiran seorang Ghosn sebagai CEO baru di Nissan menjadi perhatian banyak pelaku bisnis karena untuk pertama kalinya CEO dijabat oleh orang dari luar Jepang.

Langkah perubahan mendasar pertama yang dilakukan Ghosn dalam menangani Nissan adalah *building sense of urgency*. Membangun perasaan bersama dalam menghadapi krisis. Dalam situasi ini hanya ada dua pilihan, berubah agar bisa tetap hidup atau diam kemudian perlahan-lahan mati. Langkah kedua disebutnya sebagai Nissan Recovery Plan (NRP). Rencana pemulihan Nissan, yakni merevitalisasi produk sekaligus mengembangkan desain baru. Menutup pabrik yang tidak kompetitif agar lebih efisien menjadi prioritas. Langkah ketiga yang dilakukan adalah implementasi rencana-rencana penyelamatan Nissan secara menyeluruh. Antara rencana dengan pelaksanaan menjadi fokus utama dalam mengevaluasi setiap detail aktivitas perusahaan. Visi, misi, dan strategi perusahaan benar-benar digunakan sebagai pedoman bersama. Pimpinan dan bawahan terlibat dalam mewujudkan setiap rencana dan pelaksanaan, sehingga semua saling mendukung satu sama lain. Budaya perusahaan betul-betul berfungsi sebagai perekat hubungan formal dan nonformal di semua lini.

Langkah putar haluan yang cepat, tepat, dan berani yang dilakukan oleh Ghosn di Nissan Motor Jepang benar-benar menakutkan. Dalam kurun 1999-2001, Nissan akhirnya kembali mencatat keuntungan dan memperoleh pertumbuhan yang sangat spektakuler melalui produk andalannya X-Trail dan Grand Livina sampai saat ini. Turnaround, sebuah langkah nyata yang perlu dipertimbangkan perusahaan saat menghadapi situasi sulit. □ - k

(Sunarto SE MM,

Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi PPs FE UII)

Jumat, 18 November 2016