

# Pendekatan Sistematis untuk Mendeteksi Masalah bagi Konsultan Manajemen

*Wijantini, MBA*

*Tulisan ini memperkenalkan pendekatan berpikir sistematis untuk mendeteksi masalah serta memberikan alternatif pemecahannya dengan bantuan flowchart yang telah dikenal luas pada penyusunan program komputer. Fokus penulisan lebih kepada masalah-masalah keuangan perusahaan meskipun pendekatan ini dapat terus dikembangkan untuk pemecahan masalah-masalah yang lain.*

## Pendahuluan

Bekerja sebagai konsultan manajemen memang menarik. Seseorang yang bekerja di sana seperti telah mendiversifikasikan kariernya di berbagai industri. Kalau Anda kebetulan bekerja sebagai bankir, maka Anda tentu setuju bahwa saat ini bisnis bank sedang dalam keadaan sulit, tetapi jika Anda saat ini bekerja di industri agrobisnis maka bisnis dalam keadaan yang sebaliknya.

Sebagai profesional, Anda tentu was-was karena kondisi tempat Anda bekerja mempengaruhi karier Anda yang pada akhirnya jelas mempengaruhi pendapatan yang Anda terima. Seperti yang disebutkan di atas bahwa berkarier sebagai konsultan manajemen cukup aman dengan siklus bisnis semacam itu. Mengapa?

Pada saat ekonomi *booming*, perusahaan-perusahaan berlomba untuk mengadopsi berbagai metode baru untuk lebih memantapkan posisi mereka untuk mendukung target perusahaan (Swa, Desember 1997). Beberapa perusahaan mencoba loncat ke ranking kinerja lebih tinggi dengan konsep-konsep baru. (The Appraisal Journal, "Creating Economic Value", Januari 1998). Perusahaan konsultasi manajemen diharapkan dapat menjembatani konsep baru tersebut untuk dapat diimplementasikan,

sehingga diharapkan perusahaan dapat mengungguli pesaing-pesaingnya dengan lebih cepat.

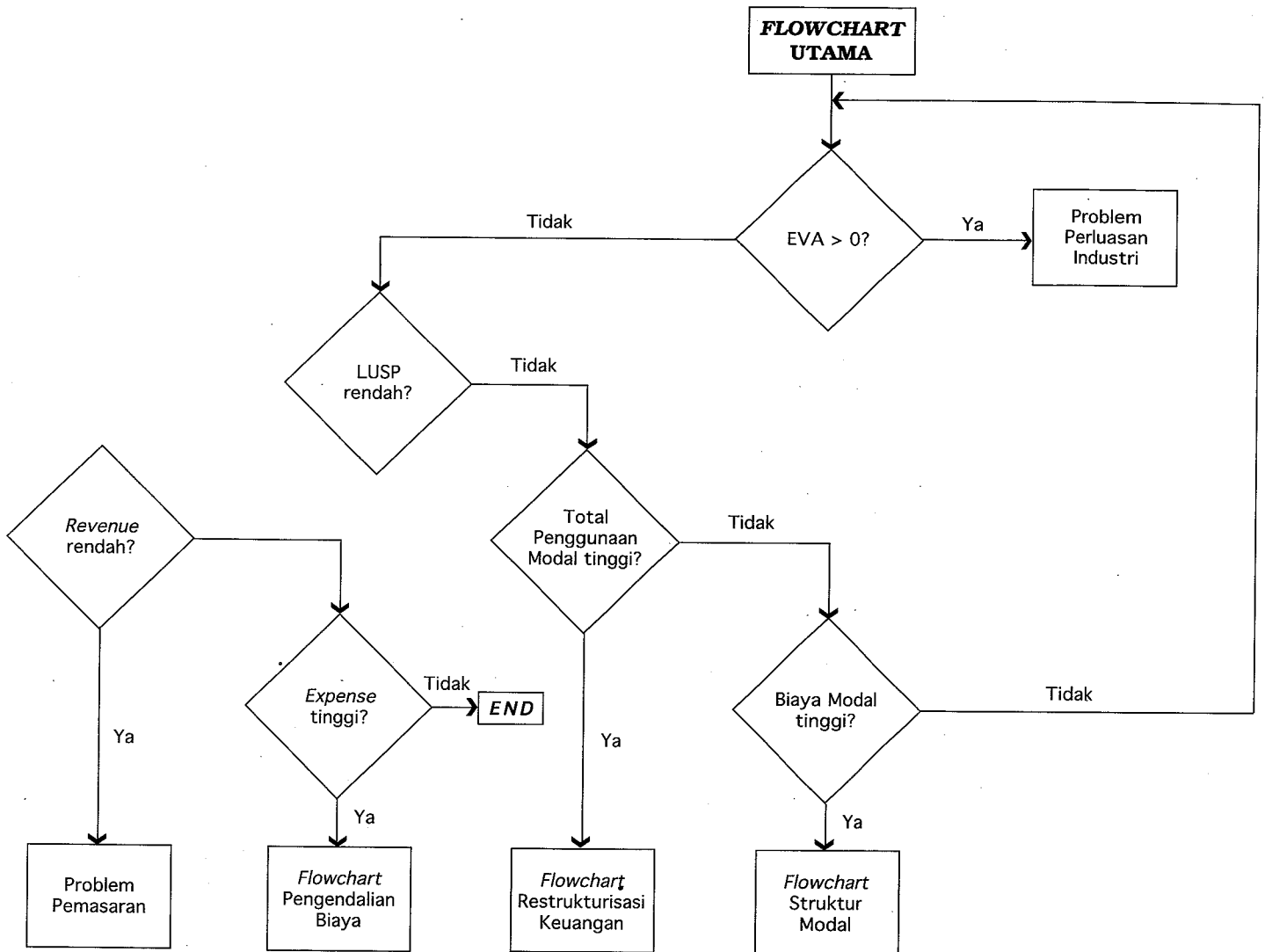
Pada saat ekonomi resesi seperti sekarang yang terjadi di Indonesia saat ini, perusahaan yang terkena dampak penurunan ekonomi juga berlomba melakukan *reengineering, merger, restructuring* serta cara-cara lain untuk menyelamatkan perusahaannya dengan bantuan konsultan.

## I. Pendekatan

Sebagai konsultan, tentu Anda perlu suatu pendekatan berpikir yang sistematis. Tulisan ini menggunakan ide dasar Michael R. Hagerty (Hagerty 1997). Beberapa penyempurnaan telah dilakukan oleh penulis dengan memanfaatkan temuan konsep-konsep yang lebih modern pada beberapa tahun terakhir ini.

Dalam menggunakan pendekatan ini, konsultan memiliki tugas seperti seorang dokter yang melakukan pemeriksaan pada pasiennya. Mula-mula harus diketahui gejala yang ada di perusahaan tersebut, salah satu caranya adalah dengan membandingkan dengan indikator pesaing, kemudian membuat diagnosa dan akhirnya disusun rekomendasi pengobatan apa yang seharusnya dilakukan.

Gambar 1  
FLOWCHART UTAMA



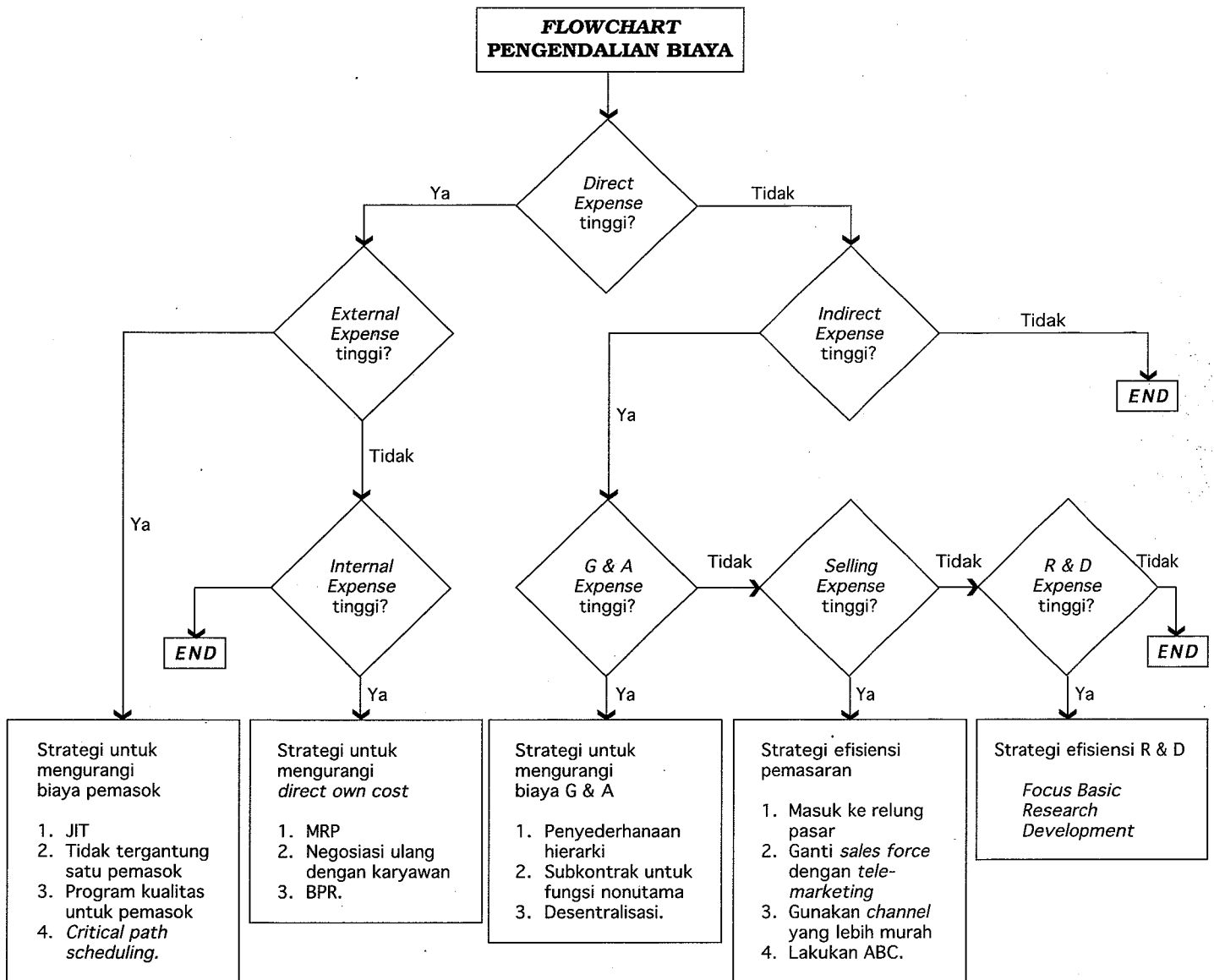
## II. Flowchart Utama

Flowchart ini merupakan flowchart pertama yang harus dilihat sebelum masuk ke flowchart yang lain (Gambar 1). Pendekatan yang digunakan untuk menilai performance perusahaan adalah perolehan *Economic Value Added* (EVA)-nya. Perusahaan dapat menghitung nilai EVA-nya dengan cara mengurangi *Adjusted Laba Usaha* setelah Pajak (LUSP) dengan seluruh biaya yang dikeluarkan. Perhitungan biaya yang dikeluarkan adalah perkalian antara biaya modal dengan tambahan modal, baik modal tetap, maupun modal kerja yang dipergunakan pada tahun itu. Jika EVA positif, maka perusahaan berarti menciptakan nilai tambah, sedangkan jika EVA negatif perusahaan berarti tidak dapat memanfaatkan dengan baik pengeluaran modal yang telah dilakukannya (Wijantini 1996).

Pada hasil EVA positif, perusahaan menghadapi masalah perluasan di industrinya, sedangkan jika EVA negatif, perusahaan harus melihat apakah LUSP yang dihasilkan cukup rendah untuk menghasilkan nilai tambah. Hasil LUSP sangat dipengaruhi oleh *revenue* dan *expense* perusahaan. Masalah *revenue* sangat erat kaitannya dengan problem pemasaran yang dihadapi oleh perusahaan, sedangkan masalah *expense* yang tinggi dibahas pada flowchart pengendalian biaya (Gambar 2).

Komponen lain yang mempengaruhi LUSP adalah penggunaan modal kerja dan modal tetap yang dibahas pada flowchart restrukturisasi keuangan (Gambar 3), dan tingkat biaya modal dibahas pada flowchart struktur modal (Gambar 4).

**Gambar 2**  
**FLOWCHART PENGENDALIAN BIAYA**



### III. Flowchart Pengendalian Biaya

Elemen besar untuk mendapatkan LUSP yang positif adalah kecilnya biaya operasional perusahaan. Biaya operasional dapat diklasifikasikan menjadi biaya langsung (*direct expense*) yang berhubungan dengan pembentuk harga pokok produksi yaitu biaya material termasuk cara mendapatkannya (*external expense*), biaya tenaga kerja serta biaya *overhead* pabrik (*internal expense*) dan biaya tidak langsung (*indirect expense*) yaitu biaya umum dan administrasi (*general & administrative expense*), biaya penjualan (*selling expense*) dan biaya penelitian dan pengembangan (*research & development expense*).

Beberapa cara untuk mengurangi biaya eksternal seperti biaya pemasok adalah dengan melakukan pendekatan JIT (*Just In Time*), tidak tergantung pada sedikit pemasok, bekerja sama dengan pemasok untuk program kualitas, serta melakukan *Critical Path Scheduling* untuk mencapai waktu teroptimal (Schroeder 1993)

Di lain pihak, strategi perusahaan untuk mengurangi biaya internal adalah dengan melakukan MRP (*Material Resource Planning*). Agar tingkat persediaan, waktu memasang mesin dan tingkat produk terbuang menjadi berkurang, perusahaan dapat melakukan negosiasi ulang dengan pekerja agar biaya upah berkurang atau menerap-

kan BRP (*Business Process Reengineering*) yang oleh Carr & Johanson (1995) dari perusahaan Coopers & Lybrand telah diteliti dan dinyatakan bahwa metode ini paling banyak dipakai oleh perusahaan di Amerika.

Apabila biaya tidak langsung perusahaan tinggi, maka elemen-elemen biaya – seperti biaya umum dan administrasi, biaya penjualan serta komponen biaya yang cukup besar yaitu biaya penelitian dan pengembangan – harus diefisiensikan. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya umum dan administrasi adalah melakukan penyederhanaan hierarki perusahaan. Semakin sederhananya hierarki diharapkan dapat mengakibatkan menurunnya biaya pengawasan. Perusahaan dapat juga melakukan desentralisasi dan subkontrak untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak utama dengan tujuan mengurangi biaya-biaya yang timbul untuk menyediakan segala fasilitas yang mendukung pekerjaan tersebut.

Komponen kedua dari biaya tidak langsung adalah biaya penjualan & pemasaran. Strategi efisiensi penjualan & pemasaran yang dapat dilakukan adalah dengan memilih segmen yang benar-benar merupakan target utama, mengganti *sales force* dengan *telemarketing*, mengurangi jalur distribusi yang mahal serta menerapkan *Activity Based Costing* (ABC) untuk mengetahui aktivitas yang banyak menyedot biaya serta aktivitas yang tidak berguna (Doyle 1994).

Komponen terakhir dari biaya tidak langsung adalah biaya penelitian dan pengembangan. Umumnya staf departemen ini akan mengatakan bahwa pandangan mengurangi biaya ini akan berbahaya bagi penjualan perusahaan di masa yang akan datang, tetapi jika pengurangannya dilakukan secara selektif, maka strategi ini dapat sangat efektif. Untuk itu, bagian penelitian dan pengembangan seharusnya lebih memfokuskan program-programnya ke arah pengembangan pada target segmen perusahaan. Jika ada temuan dari departemen ini, maka diharapkan mereka ikut serta dalam mengimplementasikannya.

#### IV. Flowchart Restrukturisasi Keuangan

Jika penggunaan modal tetap perusahaan ternyata tinggi, tetapi tidak menghasilkan nilai tambah, penyebabnya adalah utilisasi kapasitas yang rendah atau *non performing asset* yang tinggi. Alternatif pertama yang dapat dilakukan untuk memperbaiki rendahnya utilisasi kapasitas adalah dengan menjual aktiva tetap yang tidak terpakai, contohnya perusahaan penerbangan di Amerika menjual jet-jet tuanya ke perusahaan kargo. Alternatif kedua yaitu memanfaatkan kapasitas perusahaan untuk membuat *private label*, contohnya perusahaan Anheuser Busch selama utilisasi kapasitas rendah membuat *private*

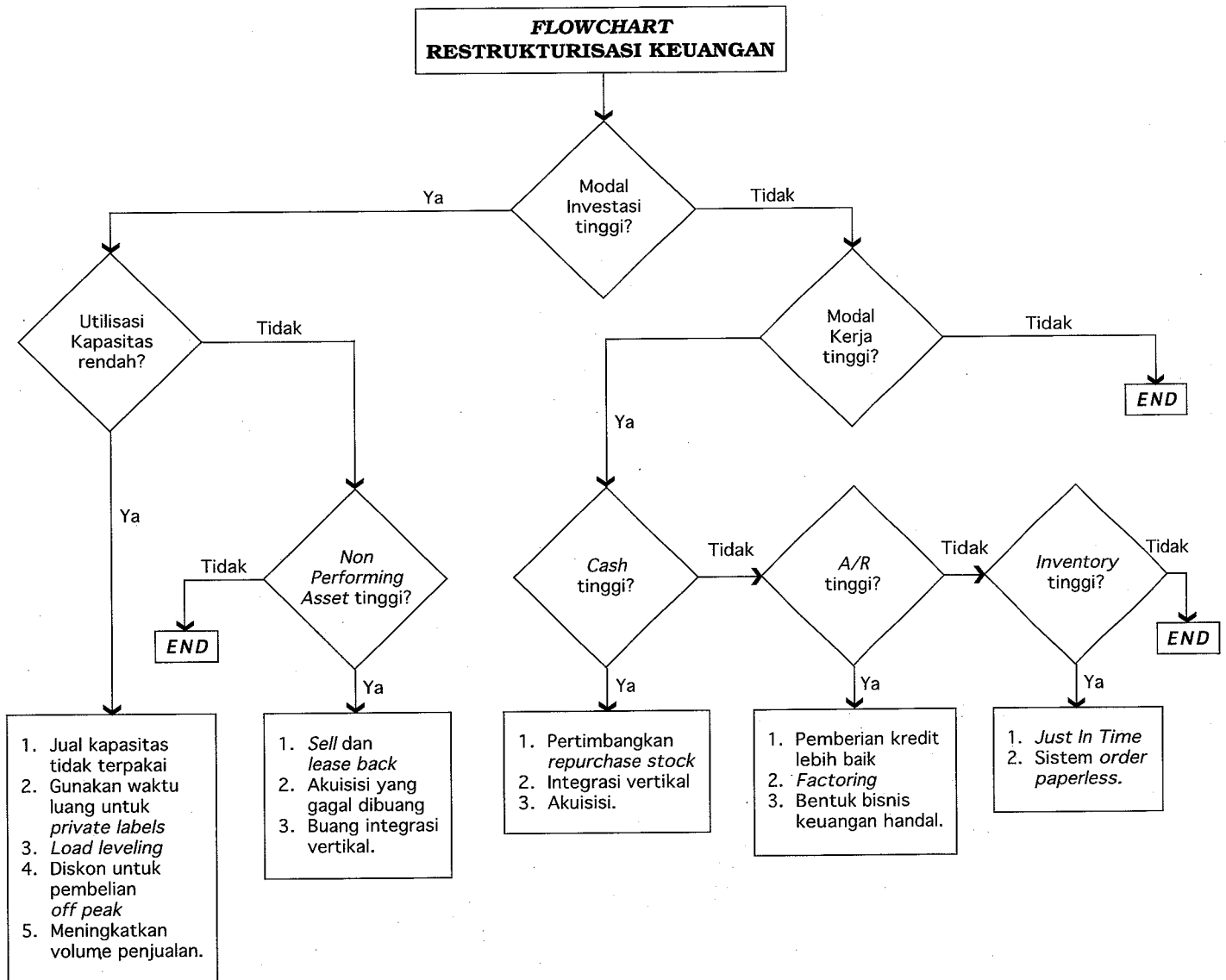
*label* Microbrewery. Alternatif ketiga adalah melakukan *load leveling* yaitu dengan cara menjadwalkan ulang permintaan yang tinggi agar tercipta efisiensi. Alternatif keempat dengan cara pemberian diskon untuk pembelian pada *low seasons* seperti yang umum dilakukan oleh industri hotel dan airlines dan alternatif yang terakhir adalah dengan cara meningkatkan volume penjualan.

Jika penyebabnya adalah tingginya *non performing asset*, berikut adalah beberapa usulan untuk menanggulangi tingginya *non performing asset* pada suatu perusahaan. Pertama, melakukan *cashflow reengineering* dengan melakukan *sale and lease back*. Perusahaan dapat tetap menggunakan fungsi dari barang modal tanpa memilikinya yaitu dengan menyewa barang modal yang dijual ke perusahaan *leasing* sedangkan kas perusahaan membaik karena masuknya uang hasil penjualan barang modal tersebut. Kedua, membuang perusahaan terakuisisi yang tidak menunjukkan kinerja baik. Ketiga, melepas unit integrasi vertikal yang umumnya hanya menghasilkan keuntungan yang kecil, contohnya pada tahun 1983 Coca Cola melepas anak perusahaannya yang memproduksi kaleng dan botol coca cola. Hal ini disebabkan perusahaan tersebut menyedot begitu banyak modal, tetapi hanya memberikan keuntungan yang sedikit.

Pada *Flowchart* Restrukturisasi Keuangan terlihat jika penggunaan modal investasi tidak tinggi maka penyebab tingginya total modal yang digunakan perusahaan di sini adalah penggunaan modal yang sifatnya operasional yaitu penggunaan modal kerja. Dengan menggunakan pendekatan modal kerja kotor (*gross working capital*) yaitu segala pengeluaran di harta lancar (*current asset*) adalah modal kerja perusahaan, maka komponen terbesar dari harta lancar adalah *cash* (kas), *account receivable* (piutang) serta *inventory* (persediaan) yang harus diefisiensikan.

Kas yang banyak sekali di perusahaan adalah uang *idle*, jika Anda mendapatkan bahwa suatu perusahaan memiliki banyak sekali uang kas maka perusahaan dapat disarankan untuk melakukan *repurchase stock* yang ada di pasar. Dengan melakukan pembelian saham kembali, perusahaan berarti telah mengurangi jumlah saham yang beredar di pasar. Dengan berkurangnya suplai saham berakibat pada meningkatnya harga saham di pasar yang berarti meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham. Alternatif kedua adalah meningkatkan integrasi vertikal atau mengambil alih bisnis lain yang masih termasuk bisnis utama perusahaan, termasuk melakukan ekspansi pasar. Contohnya banyak perusahaan obat di Amerika yang memiliki kelebihan uang kas membeli perusahaan-perusahaan yang baru di bidang teknologi DNA. Perusahaan obat ini berharap terjadi sinergi antara mereka sebagai perusahaan besar dengan kepiawaiannya di bidang produksi dan pemasaran

Gambar 3  
**FLOWCHART RESTRUKTURISASI KEUANGAN**



sedangkan perusahaan baru itulah yang akan mengembangkan teknologinya.

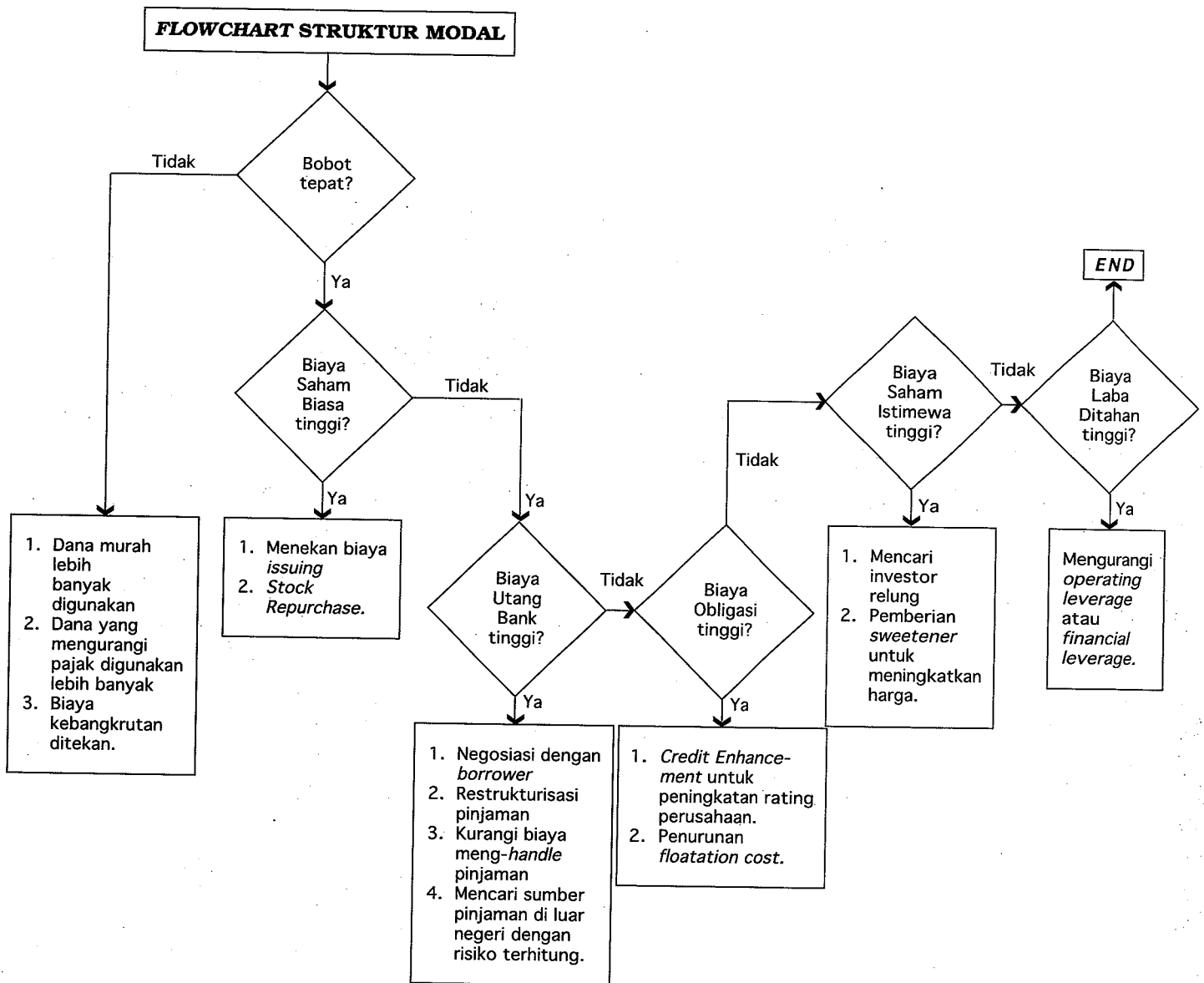
Bagaimana jika masalah penggunaan modal kerja terbesar pada *account receivable* (piutang)?

Usulan yang dapat diberikan adalah pertama, dengan menyediakan layanan kredit ke pelanggan secara lebih baik, dalam arti seleksi yang lebih baik, serta sistem pengawasan kredit yang lebih intensif. Tentu saja untuk keperluan perusahaan, departemen kredit harus tetap berkonsultasi dengan departemen pemasaran, karena dikhawatirkan tindakan-tindakan yang terlalu ketat dapat mengakibatkan hilangnya pelanggan dan menurunnya pangsa pasar. Kedua, menggunakan jasa *factoring*. Menjual piutang pada perusahaan *factoring* tentu sangat

membantu perusahaan mengurangi modal kerja yang tertanam pada piutang. Ketiga, membentuk *dedicated finance business*, contohnya General Electric Capital – salah satu anak perusahaan General Electric – merupakan perusahaan financing terbesar di dunia yang mendukung penghasilan General Electric di dunia.

Komponen terakhir dari harta lancar yang menyedot modal kerja perusahaan adalah *Inventory* (persediaan). Perusahaan dapat mengurangi persediaan dengan cara mengimplementasikan konsep *Just In Time Inventory System* atau menerapkan sistem pesan tanpa kertas (*Paperless Ordering System*). General Motor telah menggunakan sistem ini dan telah berhasil mengurangi waktu yang dibutuhkan dari pesan hingga barang datang.

Gambar 4  
FLOWCHART STRUKTUR MODAL



### V. Flowchart Struktur Modal

Penentuan tingkat biaya modal didapat dari rata-rata tertimbang dari komponen biaya-biaya modal yang merupakan perkalian bobot komponen pendanaan dengan tingkat masing-masing komponen biaya pendanaan. Pada penentuan bobot, perusahaan harus mampu memanfaatkan dana yang lebih murah serta memiliki keuntungan mengurangi pajak yang lebih besar. Dengan demikian, bobot yang lebih besar digunakan untuk modal-modal yang murah. Pertimbangan lain yang harus diperhatikan adalah memasukkan seluruh biaya kesempatan (*opportunity cost*) dalam perhitungan biaya. Oleh sebab itu, di dalamnya juga memasukkan biaya kebangkrutan yang mungkin terjadi di kemudian hari.

Perusahaan dapat juga secara langsung mengurangi biaya kebangkrutan dengan membeli premi asuransi untuk menutup biaya-biaya langsung kebangkrutan seperti biaya pengadilan, biaya pengacara serta biaya lelang. Pada dasarnya, biaya kebangkrutan terdiri dari biaya langsung (*Direct cost of bankruptcy*) dan biaya tidak langsung (*Indirect cost of Bankruptcy*).

Biaya langsung berupa menurunnya nilai pasar harta perusahaan yang akan dilelang pada saat bangkrut. Hal ini terjadi karena usangnya mesin, bangunan serta peralatan yang dimiliki perusahaan menunggu proses lelang diputuskan oleh pengadilan. Biaya tidak langsung lainnya berupa pindahnya orang-orang handal di perusahaan yang melihat perusahaan dalam proses bangkrut, para pemasok

yang mulai mensyaratkan pembayaran tunai untuk barang yang dibeli perusahaan serta pelanggan-pelanggan mulai menjauhi atau memesan lebih sedikit karena kekhawatiran tidak terpenuhinya pesanan karena kesulitan yang sedang dialami oleh perusahaan (Brigham & Gapenski, 1997)

Pada sisi komponen biaya-biaya pembentuk ekuitas, perusahaan perlu menekan biaya-biaya yang timbul dengan dipilihnya sumber-sumber pendanaan dari saham biasa, utang bank maupun utang obligasi, saham istimewa atau dari laba ditahan. Jika biaya saham biasa cukup tinggi, maka perusahaan dapat menekan biaya *issuing* seperti memilih penjamin emisi yang optimal, menggunakan agen-agen penjualan atas dasar komisi, menggunakan *public relation* internal serta membuat paket produk yang menarik atau melakukan *stock repurchases*. Untuk meraup dana yang besar, perusahaan dapat melakukan dengan cara menjual lebih banyak lembar saham atau menjual dengan harga lebih tinggi. Peraturan dari Bursa Efek Jakarta mengatakan jika suatu perusahaan akan melakukan pengeluaran saham berikutnya, maka harga pasar yang ditawarkan untuk saham baru tersebut adalah maksimum sama atau lebih rendah dari harga pasar di bursa. Mengeluarkan banyak lembar saham berisiko tidak terjualnya saham tersebut dan ini merupakan tindakan yang tidak favorit bagi pemegang saham lama karena nilai saham umumnya turun. Oleh sebab itu, cara yang cukup baik yang telah dibahas di atas adalah dengan meningkatkan harga saham di pasar melalui pembelian kembali (*stock repurchases*) yang efeknya meningkatkan harga saham, sehingga memuaskan pemegang saham lama dan diharapkan mereka tertarik untuk membeli saham baru.

Perusahaan dapat menggunakan utang sebagai pendanaan modal. Ada 2 macam pendanaan dari utang, yaitu yang diperoleh dari bank dan yang dihimpun dari masyarakat (obligasi). Jika diketahui bahwa dana yang diperoleh dari bank tinggi, maka perusahaan dapat melakukan negosiasi ulang dengan pihak pemberi pinjaman, melakukan restrukturisasi pinjaman untuk mengurangi risiko bank, sehingga dapat mengurangi bunga yang dibebankan ke perusahaan, mengurangi aktivitas-aktivitas tak berguna yang berhubungan dengan kegiatan kredit bank atau mencari sumber pinjaman di luar negeri yang lebih murah dengan risiko terhitung. Sumber pendanaan dari masyarakat yang bersifat utang (obligasi) sifatnya lebih selektif. Pemerintah menetapkan persyaratan yang cukup berat bagi perusahaan yang ingin menghimpun dana dari obligasi. Yang perlu diperhatikan bagi perusahaan adalah aspek peringkat oleh Perusahaan Peringkat Efek Indonesia (PEFINDO). Perusahaan dapat melakukan *credit enhancement* untuk meningkatkan peringkat perusahaan (Bodie, Kane & Marcus 1999). Alternatif lain adalah penunjukan

penjamin emisi, agen penjual dengan biaya optimal untuk menekan biaya penerbitan obligasi. Jika perusahaan memilih untuk mendanai perusahaannya dengan saham istimewa, perusahaan perlu merancang paket produk saham istimewa untuk investor-investor yang cocok baik risiko maupun return yang diharapkan serta memberikan *sweetener* seperti menawarkan konversi dari saham istimewa ke saham biasa atau ke obligasi.

Komponen pendanaan yang terakhir adalah laba ditahan. Perusahaan perlu mewaspadaikan risiko total yang dihadapinya serta berpikir ulang untuk memperbesar risiko perusahaan, seperti tidak lagi menambah penggunaan utang (*financial leverage*) atau penambahan biaya tetap (*operating leverage*) tanpa evaluasi yang jelas.

### Kesimpulan

Beberapa waktu yang lalu banyak perusahaan konsultasi kelas dunia yang terlihat tetap optimis berekspansi di Indonesia dengan merekrut konsultan-konsultan baru untuk perusahaannya. Pendekatan *flowchart* ini merupakan alternatif untuk mengenali gejala yang timbul dan mencoba memberikan solusi yang tepat. Para konsultan dapat juga mengembangkan metode ini dengan lebih spesifik dan lebih detail untuk masalah-masalah tertentu.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, keunggulan dari metode ini adalah terstruktur dan mudah dipahami. Diharapkan setelah mengetahui gejala-gejala yang timbul, konsultan tidak lagi memberikan solusi yang bersifat generik tetapi fokus dan efektif.

### Daftar Pustaka

1. Bodie, Zvi, Alex Kane & Alan J. Marcus (1999). *Investments*, edisi ke-4. Singapore: McGraw-Hill.
2. Brigham, Eugene F. & Louis C. Gapenski (1997). *Financial Management: Theory and Practice*. Tokyo: The Dryden Press.
3. Doyle, David (1994). *Cost Control: A Strategic Guide*. London: Kagan Page.
4. Hagerty, Michael R. (1997), "A Powerful Tool for Diagnosis and Strategy," *Journal of Management Consulting*, Vol. 9, No. 4, November, h. 16-25.
5. Randi Kreger (1998), "Creating Economic Value," *Mortgage Banking*, Agustus.
6. Schroeder, Roger G. (1993). *Operations Management: Decision Making in the Operations Function*, edisi ke-4. Singapore: McGraw-Hill.
7. Tully, Shawn (1993), "The Real Key to Creating Wealth," *Fortune*, September.
8. Wijantini (1996), "Mengenal Economic Value Added (EVA) sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan," *Forum Manajemen Prasetya Mulya*, No. 62, Tahun ke-X.
9. (1997), *Majalah Swa*, No. 23/XII/4, Desember, h. 28-62.

---

Wijantini, MBA adalah Faculty Member  
PRASETIYA MULYA business school.

---