

RESTRUKTURISASI PERUSASHAAN PADA PT MERPATI NUSANTARA AIRLINES

Eka Perdana

Universitas Ma Chung, Malang

111610027@student.machung.ac.id

ABSTRAK

Latar belakang pembuatan proposal ini adalah untuk mengevaluasi pembelajaran keseluruhan mengenai pentingnya melakukan restrukturisasi di setiap perusahaan. Contoh kasus yang diambil adalah salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yaitu PT Merpati Nusantara Airlines. Pembuatan isi dari proposal ini dilakukan dengan studi literature dari beberapa website berita yang memaparkan kasus kebangkrutan PT Merpati Nusantara Airlines.

Hasil akhir dari proposal ini adalah berupa ide solusi apa saja yang harus di restrukturisasi oleh perusahaan baik berupa *merger, akuisisi, maupun joint venture*. Dan menurut sumber berita yang ada, bahwa perusahaan sedang dalam proses melakukan restrukturisasi pada bisnisnya dan dikabarkan akan kembali beroperasi setahun atau dua tahun kedepan.

Kata Kunci: Restrukturisasi, Merger, Akuisisi, Joint Venture

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan karunianya saya sebagai penulis dapat menyelesaikan proposal ini yang berjudul “Proposal Restrukturisasi PT Merpati Nusantara Airlines”.

Saya membuat proposal ini untuk pemenuhan tugas Ujian Akhir Semester yang bertujuan agar pembaca mengetahui apa saja penyebab kebangkrutan PT Merpati Nusantara Airlines dan cara merestrukturisasinya menjadi perusahaan yang sehat kembali.

Tak ada gading yang tak retak, semoga proposal ini menjadi bermanfaat bagi setiap orang yang membacanya.

Malang, 12 Desember 2018

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| ABSTRACT | i |
| KATA PENGANTAR | ii |
| DAFTAR ISI | iii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Tujuan | 2 |
| 1.3 Manfaat | 2 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 3 |
| BAB III PROFIL DAN KONDISI PERUSAHAAN | 7 |
| BAB IV PEMBAHASAN DAN ANALISIS RESTRUKTURISASI | 8 |
| BAB V PENUTUP | 14 |
| 5.1 Simpulan | 14 |
| 5.2 Saran | 14 |
| DAFTAR PUSTAKA | 15 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan di Indonesia mempunyai peranan yang cukup strategis dalam setiap kegiatan ekonomi di Indonesia, khususnya dalam melakukan kegiatan usaha dalam bidang ekonomi. Perusahaan yang terdapat di Indonesia ada beberapa macam, yaitu Perseroan Terbatas (PT), Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennootschap* atau CV), Firma dan Persekutuan Perdata. Dalam melakukan kegiatan usaha di Indonesia, Perseroan Terbatas (PT) merupakan jenis perusahaan yang paling banyak melakukan pengembangan usahanya dalam berbagai bentuk.

Suatu perseroan melakukan berbagai cara dalam upaya mengembangkan bidang usahanya, yang salah satunya melakukan restrukturisasi perusahaan, tentunya juga menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*(GCG). Restrukturisasi perusahaan merupakan suatu tindakan melakukan penataan terhadap nilai seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan terciptanya daya saing dan kompetisi. Restrukturisasi perusahaan dapat dilakukan dengan tiga perbuatan hukum, yaitu akuisisi, merger dan konsolidasi. Kenyataannya restrukturisasi perusahaan yang sering terjadi dalam kegiatan usaha perseroan di Indonesia adalah restrukturisasi perusahaan melalui akuisisi, yaitu pengambilalihan seluruh atau sebagian besar saham yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap perseroan tersebut.

Restrukturisasi perusahaan sebetulnya tak harus menunggu perusahaan menurun, namun dapat dilakukan setiap kali, agar perusahaan dapat bersaing dan tumbuh berkembang. Dalam keadaan normal, perusahaan perlu melakukan pembenahan dan perbaikan supaya dapat terus unggul dalam persaingan, atau paling tidak dapat bertahan. Perusahaan yang tidak melakukan pembenahan dan penyesuaian, dalam kondisi persaingan yang semakin global, akan terlindas oleh para pesaing. Restrukturisasi perusahaan bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Perusahaan melakukan pembenahan supaya segera lepas dari krisis melalui berbagai aspek. Perbaikan-perbaikan tersebut menyangkut berbagai aspek perusahaan, mulai dari

perbaikan portofolio perusahaan, perbaikan permodalan, perampingan manajemen, perbaikan sistem pengelolaan perusahaan, sampai perbaikan sumber daya manusia.

PT. Merpati Nusantara Airlines sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu perusahaan penerbangan yang diberikan kepercayaan oleh pemerintah sebagai perusahaan penerbangan yang melayani jalur jalur perintis di Tanah Air. Oleh karena itu, PT. Merpati Nusantara Airlines sering kita kenal sekarang ini dengan sebutan *Airbridge of Indonesia* atau sebagai Perusahaan Penerbangan Perintis Indonesia..PT Merpati Nusantara Airlines diberhentikan sejak Februari 2014. karena beberapa factor, namun factor utama adalah karena terlilit utang yang sangat besar. Atas masalah tersebut, perusahaan telah merumahkan sebanyak 1500 tenaga kerja dan izin terbang privatisasi maskapai telah dicabut. Maka dari itu perusahaan terus berupaya untuk terus bangkit tiap tahunnya untuk bisa menjadi perusahaan yang sehat kembali. Perusahaan ini perlu di restrukturisasi dari sisi bisnis, organisasi, maupun keuangan.

Banyak pihak yang meresponi untuk membantu merestrukturisasi perusahaan ini baik dari pihak pemerintah sendiri akan memberikan suntikan dana, kemudian adanya negosiasi penundaan utang dari kreditur, maupun investor yang mau melakukan akuisisi dan leverage buy out. Program ini meliputi berbagai peningkatan di bidang kemampuan perolehan laba, efisiensi, dan efektifitas sumber daya manusia, serta daya saing yang berkesinambungan.

1.2 Tujuan

Tujuan proposal ini adalah memaparkan kasus mengenai perusahaan yang sedang sakit beserta penyebabnya dan memberikan solusi berupa restrukturisasi untuk menciptakan kembali lingkungan bisnis yang normal dan sehat.

1.3 Manfaat

Manfaat makalah ini adalah

1. Memberikan wawasan kepada pembaca mengenai manfaat restrukturisasi.
2. Memberikan pemahaman bagaimana cara agar perusahaan stabil dan meningkatkan kinerjanya.
3. Menjadikan proposal ini sebagai sumber pembelajaran.

BAB II

LANDASAN TEORI

Restrukturisasi merupakan salah satu strategi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan, Bramantyo (2004). Bagi perusahaan yang telah go public, maksimalisasi nilai perusahaan dicirikan oleh tingginya harga saham perusahaan, dan harga tersebut dapat bertengger pada tingkat atas. Bertahannya harga saham tersebut bukan permainan pelaku pasar atau hasil goreng menggoreng saham, tetapi benar-benar merupakan cermin ekspektasi investor akan masa depan perusahaan.” Restrukturisasi dilakukan bukan ketika perusahaan sedang dalam kondisi menurun, namun dalam kondisi yang baik juga perusahaan perlu melakukan restrukturisasi secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya. David F (1997) “Restrukturisasi, sering disebut sebagai downsizing atau delayering, melibatkan pengurangan perusahaan di bidang tenaga kerja, unit kerja atau divisi, ataupun pengurangan tingkat jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Pengurangan skala perusahaan ini diperlukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas.”

Jenis-jenis restrukturisasi, Bramantyo (2004) adalah *Restrukturisasi Portofolio atau Asset*. Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (Strategic Business Unit), maupun anak perusahaan. Kedua adalah *Restrukturisasi Modal atau Keuangan*. Restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari neraca, rugi/laba, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan perusahaan, akan dapat diketahui tingkat kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur berdasarkan rasio kesehatan, antara lain tingkat efisiensi (efficiency ratio), tingkat efektifitas (effectiveness ratio), profitabilitas (profitability ratio), tingkat likuiditas (liquidity ratio), tingkat perputaran aset (asset turn over), leverage ratio dan market ratio. Selain itu, tingkat kesehatan dapat dilihat dari

profil risiko tingkat pengembalian (risk return profile). Ketiga adalah *Restrukturisasi Manajemen atau Organisasi*. Restrukturisasi manajemen dan organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi. Dalam hal restrukturisasi manajemen atau organisasi, perbaikan kinerja dapat diperoleh melalui berbagai cara, antara lain dengan pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Bentuk restrukturisasi korporat terbagi atas enam bagian. Yang pertama adalah *Merger*. Merger adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, dimana perusahaan yang merger mengambil/membeli semua assets dan liabilities perusahaan yang di merger dengan begitu perusahaan yang merger memiliki paling tidak 50% saham dan perusahaan yang di-merger berhenti beroperasi dan pemegang sahamnya menerima sejumlah uang tunai atau saham di perusahaan yang baru, (Brealey, Myers, & Marcus, 1999). Kedua adalah *Akuisisi*. Akuisisi adalah pengambil-alihan (takeover) sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada. Akuisisi bisa juga pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau oleh kelompok investor. Akuisisi sering digunakan untuk menjaga ketersediaan pasokan bahan baku atau jaminan produk akan diserap oleh pasar. Ketiga adalah *Take over*. Merupakan suatu istilah yang dipakai dalam dunia perbankan dalam hal pihak ketiga memberi kredit kepada debitur yang bertujuan untuk melunasi hutang/kreditur kepada kreditur awal dan memberikan kredit baru kepada debitur sehingga kedudukan pihak ketiga ini menggantikan kedudukan kreditur awal. Keempat adalah *Divestiture/Divestasi* yang merupakan pengurangan beberapa jenis aset baik dalam bentuk finansial atau barang, dapat pula disebut penjualan dari bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Ini adalah kebalikan dari investasi pada aset yang baru. Kelima adalah *Leverage Buy Out* dimana pembelian perusahaan atau divisi bisnis yang teknik pembiayaannya sebagian besar bersumber dari utang. Dan yang keenam adalah *Likuidasi*. Merupakan proses penjualan aktiva non-kas dari persekutuan karena perusahaan persekutuan sudah tidak memungkinkan untuk melunasi kewajiban jangka

pendek maupun jangka panjangnya dan operasional perusahaan juga sudah tidak menguntungkan.

Alasan suatu perusahaan untuk melakukan restrukturisasi menurut Bramantyo (2004) adalah *Masalah Hukum, Tuntutan Pasar*. Hal ini menuntut korporasi untuk memenuhi tuntutan konsumen, yang antara lain menyangkut kenyamanan, kecepatan pelayanan, ketersediaan produk (conformity), dan nilai tambah yang dirasakan oleh konsumen (added value). *Masalah Geografis*. Korporasi yang melakukan ekspansi ke daerah-daerah sulit dijangkau, perlu memberi wewenang khusus kepada anak perusahaan, supaya bisa beroperasi secara efektif. Demikian juga jika melakukan ekspansi ke luar negeri, korporasi perlu mempertimbangkan sistem keorganisasian dan hubungan induk-anak perusahaan supaya anak perusahaan di manca negara dapat bekerja baik. *Perubahan Kondisi Korporasi*. Perubahan kondisi korporasi sering menuntut manajemen untuk mengubah iklim supaya perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk atau cara kerja yang baru. Iklim ini bisa diciptakan bila perusahaan memperbaiki manajemen dan aspek-aspek keorganisasian, misalnya kondisi kerja, sistem insentif, dan manajemen kinerja. *Hubungan Holding Anak Perusahaanaan*. Korporasi yang masih kecil dapat menerapkan operating holding system, dimana induk dapat terjun ke dalam keputusan-keputusan operasional anak perusahaan. Semakin besar ukuran korporasi, holding perlu bergeser dan berlaku sebagai supporting holding, yang hanya mengambil keputusan-keputusan penting dalam rangka mendukung anak-anak perusahaan supaya berkinerja baik. *Masalah Serikat Pekerja*. Era keterbukaan, yang diikuti dengan munculnya undang-undang ketenaga kerjaan yang terus mengalami perubahan mendorong para buruh untuk semakin berani menyuarakan kepentingan mereka. *Perbaikan Image Korporasi*. Korporasi sering mengganti logo perusahaan dalam rangka menciptakan image baru, atau memperbaiki image yang selama ini melekat pada stakeholders korporasi. *Fleksibilitas Manajemen*. Manajemen seringkali merestrukturisasi diri supaya cara kerja lebih lincah, pengambilan keputusan lebih cepat, perbaikan bisa dilakukan lebih tepat guna. Restrukturisasi ini biasanya berkaitan dengan perubahan job description, kewenangan tiap tingkatan manajemen untuk memutuskan pengeluaran, kewenangan dalam mengelola sumber daya (termasuk SDM),

dan bentuk organisasi. *Pergeseran Kepemilikan*. Pendiri korporasi biasanya memutuskan untuk melakukan go public setelah si pendiri menyatakan diri sudah tua, tidak sanggup lagi menjalankan korporasi seperti dulu. Perubahan paling sederhana adalah mengalihkan sebagian kepemilikan kepada anak-anaknya. *Akses Modal yang Lebih Baik*. PT Indosat menjual sebagian sahamnya di Bursa Efek New York (NYSE) dengan tujuan supaya akses modal menjadi lebih luas. Dengan demikian, perusahaan tersebut tidak harus membanjiri BEJ dengan sahamnya setiap kali membutuhkan modal. Sebagai dampak tindakan ini, struktur kepemilikan otomatis berubah.

BAB III

PROFIL DAN KONDISI PERUSAHAAN

Merpati Nusantara Airlines adalah salah satu maskapai penerbangan nasional yang sahamnya dimiliki sebagian besar oleh pemerintah Indonesia. Berdiri pada tahun 1962, Merpati memiliki pusat operasi di Jakarta, Indonesia. Maskapai ini mengoperasikan jadwal penerbangan domestik dan juga internasional ke daerah Timor Timur dari pusatnya di bandara Internasional Soekarno-Hatta. Pada 1 Februari 2014 Merpati menangguhkan seluruh penerbangan dikarenakan masalah keuangan yang bersumber dari berbagai hutang. Disinyalir Merpati membutuhkan 7,2 trilyun rupiah untuk dapat beroperasi kembali. Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Dahlan Iskan, secara resmi menyatakan "Situasinya kini sudah menentukan agar Merpati tidak beroperasi kembali, karena kerusakannya akan lebih besar apabila (perusahaan ini) diteruskan. Walaupun dililit hutang *On Time Performance* (penilaian penerbangan tepat waktu) Merpati mengungguli Air Asia.

Pada 18 September 2014 Menteri BUMN Dahlan Iskan menyatakan bahwa pemulihan maskapai ini akan membutuhkan 15 Triliun Rupiah untuk menutup pembayaran gaji, berbagai kerugian yang diderita perusahaan dan hutang pada sekitar 2.000 pihak. Dahlan Iskan menyatakan bahwa rencana untuk menghidupkan kembali maskapai ini sudah menemui jalan buntu karena restrukturisasi aset dan rencana penjualan tidak menguntungkan lagi. Rencana penjualan fasilitas pemeliharaan Merpati di nilai berkisar pada harga Rp. 300 juta rupiah (USD25,000). Namun Ketua Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) M Nawir Messi menilai bahwa penutupan maskapai ini lebih kepada masalah politik dan bukan karena harga.

BAB IV

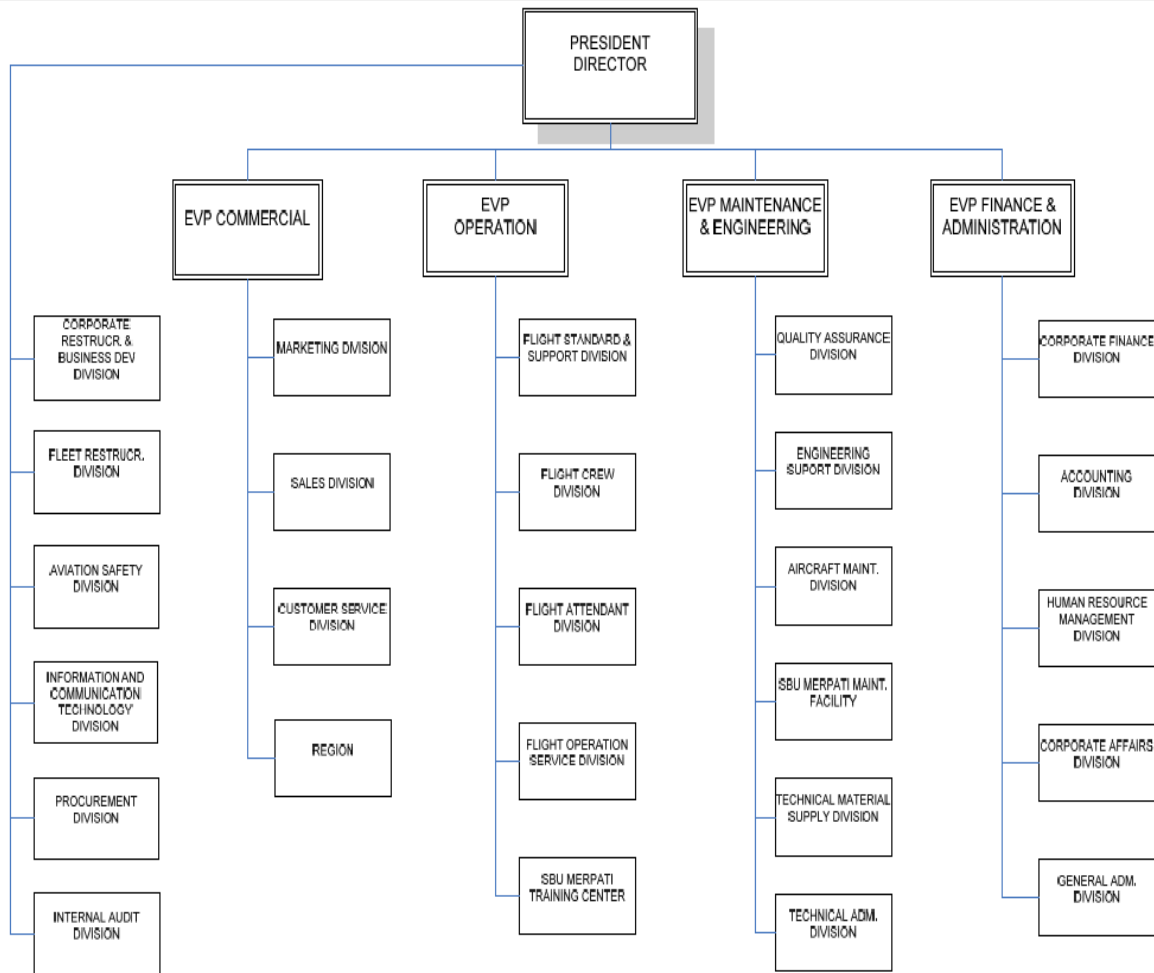
PEMBAHASAN DAN ANALISIS RESTRUKTURISASI

Merpati Nusantara Airlines ditangguhkan pada tanggal 1 Februari 2014 karena terlilit utang sebesar 7,2 triliun rupiah. Menurut Ketua BPK Hadi Poernomo menyatakan, utang tersebut didapat karena maskapai kurang cermat dalam merencanakan jumlah pesawat yang siap beroperasi (online) dan kebutuhan suku cadang dan mesin. Kerugian Merpati juga akibat sebagian pesawat yang dioperasikan tidak andal. BPK menemukan pengelolaan merpati yang tidak efektif dan efisien karena perencanaan bisnis atau business plan yang tidak memadai, manajemen operasional yang buruk serta pemeliharaan dan pengadaan armada yang tidak tepat guna. Pertumbuhan jumlah penumpang domestik Merpati sebesar 10% sejak tahun 2004. Namun kemudian menurun secara kapasitas dan kinerja, sehingga harus mengurangi kegiatan operasional secara terus menerus. Sejak tahun 2009 sampai dengan 30 September 2013, jumlah pendapatan usaha Merpati lebih kecil dari biaya usaha, sehingga perusahaan mengalami kerugian.

❖ Restrukturisasi Manajemen atau Organisasi.

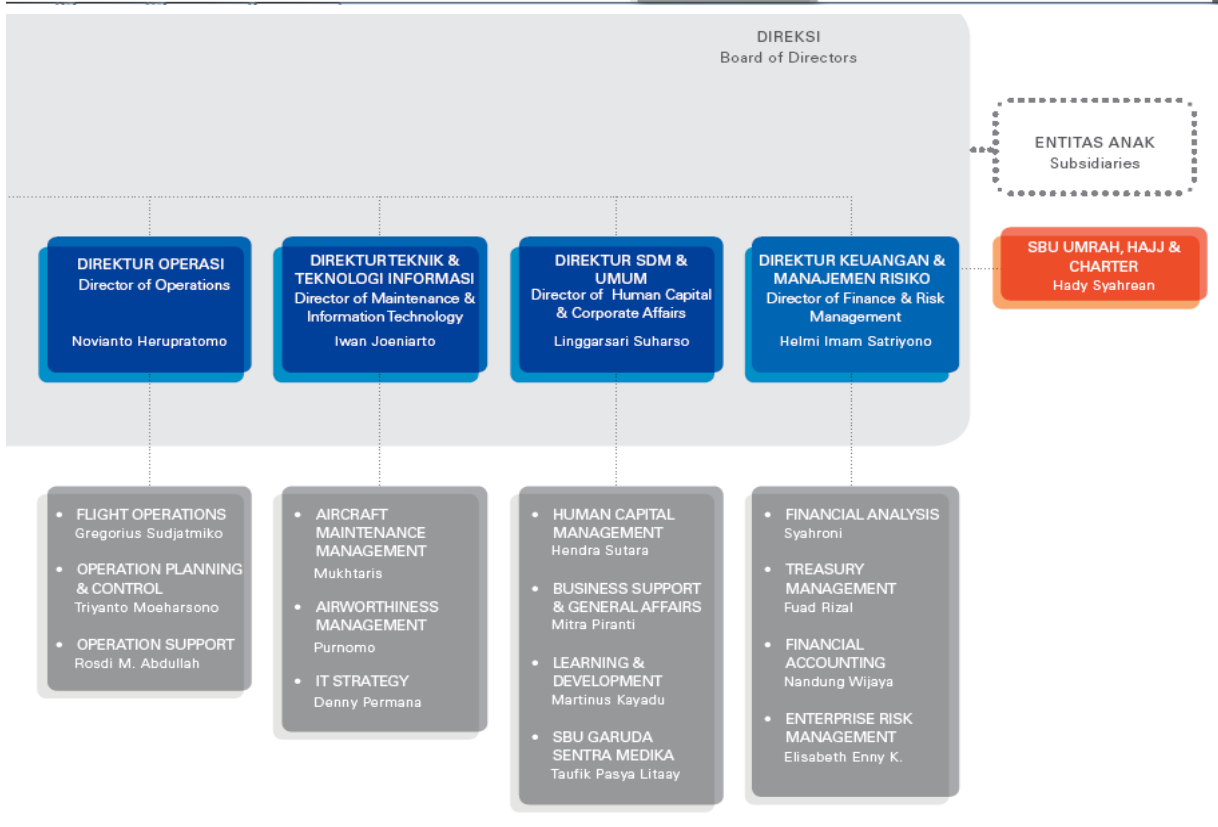
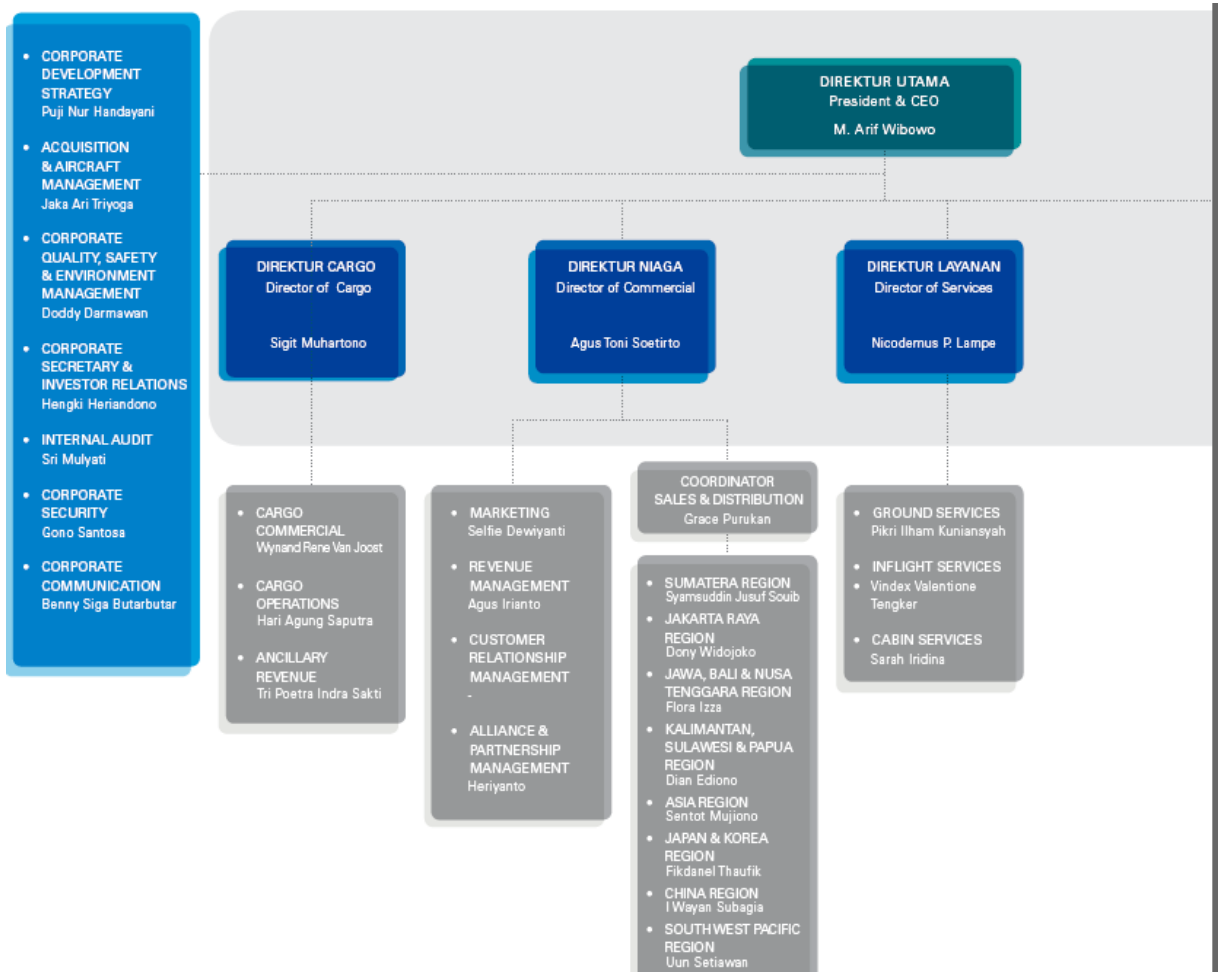
Bertujuan untuk penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi demi mencapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

PT Merpati Nusantara Airlines memiliki susunan organisasi seperti berikut:



Terlihat dari struktur organisasi bahwa masalah birokrasi internal dinilai cukup menghambat pengambilan keputusan, dimana diperlukan persetujuan dari pihak-pihak yang berkepentingan terlebih dahulu. Maka pengambilan keputusan akan membutuhkan waktu yang cukup lama. Untuk menghasilkan kinerja yang baik yakni cepat, tepat, dan efisien, maka perusahaan harus merestrukturisasi susunan organisasai tersebut, yakni dengan meminimalisasi proses birokrasi yang kompleks sehingga dapat bersaing dengan competitor swasta.

Terlihat juga pada struktur ini pembagian job description nya belum lengkap dan kurang sesuai dengan divisinya. Hal ini dapat membuat kinerja perusahaan tidak bisa bersinergi secara maksimal dan juga adanya gagal paham antar satu divisi dengan divisi yang lain. Maka dari itu perlunya melakukan perbandingan dengan perusahaan sejenis dalam upaya perbaikan kinerja yang lebih efektif dan efisien.



Gambar di atas merupakan struktur organisasi PT Garuda Indonesia, Tbk. Mengapa mengambil PT Garuda Indonesia ialah karena Merpati Airlines dahulunya adalah anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia yang mana sebenarnya Merpati merupakan perusahaan penerbangan pertama yang didukung oleh pemerintah Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Terlihat bahwa struktur organisasi PT Garuda Indonesia tidak berbelit, kompleks dan langsung kepada tujuan dalam mengambil keputusan. Ditinjau dari struktur *Direktur Financial*, pada PT MNA direktur financial terdiri dari corporate finance division, accounting division, HRM division, corporate affairs division, dan general adm.division. Sedangkan pada PT Garuda Indonesia sendiri, divisi pada financial sendiri lebih kompleks tugas dan fungsinya yakni financial analysis, treasury management, financial accounting, dan yang terpenting adalah enterprise risk. Peranan-peranan yang ada di setiap divisi pada struktur organisasi PT MNA harus lebih jelas seperti HRM division seharusnya tidak perlu dimasukkan kedalam direktur financial, demikian juga halnya dengan general adm division. PT MNA harus merestrukturisasi semua divisi-divisi yang ada mengikuti perkembangan struktur organisasi maskapai penerbangan yang sudah lebih maju dan fleksibel atau tidak berbelit-belit.

❖ **Restrukturisasi Portofolio atau Aset**

Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (Strategic Business Unit), maupun anak perusahaan. PT Merpati Nusantara Airlines memiliki total asset sebesar Rp1,21 triliun dan liabilitas sebesar Rp10,72 triliun. Perbandingan 1:10 ini membuat PT MNA menjadi pailid karena asset-assetnya seperti tanah, bangunan, serta pesawat harus dijaminkan atau dijual untuk membayar liabilitas yang begitu besar tersebut. Faktor yang mempengaruhi kebangkrutan pada lini bisnis PT MNA adalah pihak operasional yang kurang cermat dalam merencanakan jumlah pesawat yang siap beroperasi, pemeliharaan dan pengadaan armada yang tidak tepat guna, rute yang dibangun tetapi merugi karena sedikit penumpang yang bertujuan kesana.

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut, sebaiknya PT Merpati Nusantara Airlines harus segera merestrukturisasi dan membuat perencanaan bisnis yang realistis di semua lini bisnisnya terutama lini bisnis yang mengeluarkan banyak biaya sementara pendapatan sedikit. Lini bisnis pertama yang harus di restrukturisasi adalah penutupan rute-rute yang merugikan, mengalihkan pada penambahan jam terbang terhadap rute yang banyak diminati penumpang. Rute yang merugikan tersebut harus ditutup ialah karena dapat menambah biaya yang besar pada bahan bakar dan juga system operasional keberangkatan. Perubahan beberapa rute ini juga akan berdampak kepada pelayanan dan kenyamanan pelanggan.

Restrukturisasi kedua dari segi bisnis atau portofolio adalah PT Merpati Nusantara Airlines harus menambah jumlah pesawatnya dan mengurangi penyewaan pesawat yang mana pada penyewaan ini akan menimbulkan utang yang semakin besar. Dalam hal ini PT MNA bisa melakukan *merger* usaha atau *joint venture* kepada pihak maskapai penerbangan lain seperti Garuda Indonesia, Sriwijaya Air atau maskapai lain. Tujuannya adalah agar pihak-pihak tersebut mau bekerjasama dalam hal pembiayaan pembelian armada pesawat baru ataupun asset-aset lainnya.

❖ **Restrukturisasi Modal/Keuangan**

Restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kondisi keuangan dari sisi ekuitas PT Merpati Nusantara Airlines saat ini adalah sebesar Rp9,51 triliun. Ekuitas yang cukup besar ini seharusnya adalah dana segar bagi perusahaan untuk memperluas bisnisnya. Namun karena liabilitas atau utang yang sangat besar maka perusahaan tidak bisa mengembangkan bisnisnya. Dalam hal jumlah ekuitas ini, pemerintah telah memberikan suntikan dana sebesar Rp400 miliar kepada PT MNA.

PT MNA harus merestrukturisasi kinerja keuangannya dengan konsep *loe-cost* seperti mayoritas maskapai penerbangan lainnya. Kemudian untuk mendapatkan suntikan modal yang cukup besar atau agar terjadinya leverage buy out, maka PT MNA harus siap diakuisi sahamnya oleh investor yang bersedia menjadi pemodal Merpati. Pemegang saham saat ini harus mampu mencari investor dengan cepat

karena Merpati masih memiliki kapasitas dan volume usaha yang bisa ditawarkan kepada pemilik modal.

Adapun secara umum konsep restrukturisasi terhadap keuangan atau modal yang harus dilakukan PT MNA adalah menghapus bunga, denda, provisi, konversi saham atas utang pokok, pembayaran utang secara tunai dengan waktu tenggang, dan dicicil dengan waktu tertentu. Sementara secara total, nilai tagihan PKPU Merpati mencapai Rp 10,95 triliun. Perinciannya terdiri dari kreditur preferen (prioritas) senilai Rp 1,09 triliun, konkuren senilai Rp 5,99 triliun, dan separatis Rp 3,87 triliun. Nah dari total utang, utang pokok sebenarnya hanya Rp 6,17 triliun, sisanya berupa denda dan bunga senilai Rp 4,78 triliun. Sementara utang pokok yang akan dikonversi menjadi saham adalah, separatis berasal dari tagihan Kemkeu senilai Rp 2,11 triliun, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (BMRI) Rp 84,32 miliar, dan dari PT Perusahaan Pengelolaan Aset (Persero) Rp 251,53 miliar. Sedangkan dari kelompok konkuren ada sekitar Rp 1,56 triliun. yang akan dikonversi jadi saham. Untuk utang yang tak dikonversi menjadi saham, utang akan direstrukturisasi dengan ketentuan *grace period* mulai 3 tahun hingga 6 tahun, dan dicicil mulai dari 4 tahun hingga 34 tahun tergantung kelompok utang. Ditambah dengan penghapusan bunga dan denda. Bagi kreditur yang utangnya dikonversi saham tak ada ketentuan penghapusan bunga dan denda.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

PT Merpati Nusantara Airlines adalah salah satu maskapai penerbangan nasional yang sahamnya dimiliki sebagian besar oleh pemerintah Indonesia. Pada 1 Februari 2014 Merpati menanggung seluruh penerbangan dikarenakan masalah keuangan yang bersumber dari berbagai utang yang mencapai Rp7,2 triliun rupiah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kerugian besar ini adalah kurang cermat dalam merencanakan jumlah pesawat yang siap beroperasi (online) dan kebutuhan suku cadang dan mesin, pengelolaan merpati yang tidak efektif dan efisien karena perencanaan bisnis atau business plan yang tidak memadai, manajemen operasional yang buruk serta pemeliharaan dan pengadaan armada yang tidak tepat guna. Dampaknya adalah perusahaan pada akhirnya melakukan likuidasi asset untuk membayar semua utang-utangnya.

5.2 Saran

PT Merpati Nusantara Airlines harus terus berupaya melakukan pembenahan untuk menciptakan bisnis baru yang akan dibuka pada tahun 2019 atau 2020. Pembenahan yang utama adalah memaksimalkan semua aktivitas restrukturisasi baik pada asset, organisasi, maupun keuangan. Kemudian setelah restrukturisasi tersebut selesai, maka harus segera membuat *strategic plan* yang tepat sasaran, sehingga dapat meminimalisir biaya-biaya yang tidak diperlukan. PT MNA juga harus terus menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri untuk membantu kelangsungan bisnis penerbangan tersebut dalam jangka waktu yang panjang. PT MNA juga harus memperhatikan kondisi pasar dan pesaing yang ada, yaitu dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang ada, dan terus meningkatkan pelayanan dan kenyamanan yang maksimal kepada konsumen. Dengan demikian nama perusahaan PT Merpati Nusantara Airlines dapat kembali bangkit di depan public.

DAFTAR PUSTAKA

- Academia Restrukturisasi Perusahaan. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018, dari website:
https://www.academia.edu/28834494/RESTRUKTURISASI_PE_RUSAHAAN
- Binus BAB 3 Gambaran Umum. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018, dari website: *thesis.binus.ac.id/doc/Bab3/2010-1-00833-KA%20Bab%203.pdf*
- Bursa Efek Indonesia *Annual Report PT Garuda Indonesia Tbk 2016*
- Detik.com BPK Audit Utang Merpati Rp 729 T ini hasilnya. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018, dari website:
<https://finance.detik.com/industri/d-2554928/bpk-audit-utang-merpati-rp-729-t-ini-hasilnya>
- Kontan Menyelamatkan, Merpati Airlines Butuh Investasi dan restrukturisasi. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018, dari website: <https://nasional.kontan.co.id/news/menyelamatkan-merpati-airlines-butuh-investasi-dan-restrukturisasi?page=2>
- Liputan 6 Restrukturisasi Utang Merpati Airlinr Diajukan kepada Kreditur 11 Oktober. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018, dari website:
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3662094/restrukturisasi-utang-merpati-airline-diajukan-kepada-kreditur-11-oktober>
- Tribunnews Restrukturisasi selesai Merpati Ditargetkan Terbang Kembali Tahun Depan. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018, dari website:
<http://www.tribunnews.com/bisnis/2016/09/06/restrukturisasi-selesai-merpati-ditargetkan-terbang-kembali-tahun-depan>