

Bab 12

Dinamika Usaha dan Penanggulangannya

Mengetahui tanda-tanda peringatan dini dari kesulitan, berupaya mencegah dan melepas kesulitan, melakukan penataan kembali untuk meningkatkan keunggulan dan daya saing.

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan arti penting berakhirnya usaha dan proses penanggulangannya; mempertahankan operasi usaha, dinamika dalam usaha, penanggulangan usaha, mempertahankan dan membuka usaha baru.

POKOK BAHASAN

- Dinamika dalam usaha

- Penanggulangan Usaha
- Mempertahankan dan membuka Usaha Baru

TOPIK BAHASAN

A. Dinamika dalam Usaha

1. Kepailitan

Kata pailit berasal dari bahasa Perancis “failite” yang berarti kemacetan pembayaran. Dalam bahasa Belanda digunakan istilah “failliet”. (Hartini, 2007:5). Pengertian lain tentang pailit diungkapkan oleh Poerwadarminta (Joni, 2007:1). Menurutnya, pailit artinya bangkrut; dan bangkrut artinya menderita kerugian besar hingga jatuh (perusahaan, toko, dan sebagainya).

Pailit merupakan suatu keadaan di mana debitor tidak mampu untuk melakukan pembayaran-pembayaran terhadap utang-utang dari para kreditornya. Sedangkan kepailitan merupakan putusan pengadilan yang mengakibatkan sita umum atas seluruh kekayaan debitor pailit, baik yang telah ada maupun yang akan ada dikemudian hari. (M. Hadi Shubhan, 2009:1). Sedangkan pengertian kepailitan menurut UU Kepailitan No. 37 Tahun 2004 pasal 1 ayat 1 adalah “sita umum atas semua kekayaan debitor pailit yang pengurusan dan pemberesannya dilakukan oleh kurator dibawah pengawasan hakim pengawas sebagaimana diatur dalam undang-undang ini” (Hartini, 2007:5).

Dalam kepustakaan, Algra (M. Hadi Shubhan, 2009:1) mendefinisikan kepailitan adalah; *Faillissement is een gerechtelijk beslag op het gehele vermogen van een schuldenaar ten behoeve van zijn gezamenlijke schuldeiser 32* (kepailitan adalah suatu sitaan umum terhadap semua harta kekayaan dari seorang debitor atau si berutang untuk melunasi utang-utangnya kepada kreditor atau si berpiutang). Henry Campbell Black memberikan pengertian kepailitan sebagai; *a statutory procedure by which a (usu. insolvent) debtor obtains financial relief and undergoes a judicially supervised reorganization of liquidation of the debtor's assets for the benefit of creditors* (kepailitan adalah suatu prosedur berdasarkan putusan pengadilan yang mengakibatkan seorang (pada umumnya) debitor yang *insolvent* mendapatkan pembebasan secara *financial* dan untuk selanjutnya berada dibawah pengawasan hukum dengan tujuan untuk mereorganisasi aset-aset debitor yang telah dilikuidasi untuk keuntungan kreditor).

Banyak usaha baru berakhir dengan kepailitan. Kegagalan ini tentunya sangat menyakitkan bagi para wirausahawan dan terlalu

sering bahwa kegagalan tersebut seharusnya bisa dihindari dengan perhatian yang lebih besar pada faktor-faktor tertentu dalam operasi bisnis. Wiratmo, Masyur. (2001: 85): menjelaskan bahwa sekurang-kurangnya terdapat tiga alternatif bagi badan usaha yang berada pada posisi mendekati kepailitan atau pada posisi tidak mampu membayar kewajiban jangka pendeknya. Tiga alternatif tersebut adalah: (a) likuidasi, (b) reorganisasi, dan (c) perpanjangan waktu pembayaran.

2. Likuidasi

Kasus kepailitan paling ekstrim adalah ketika wirausahawan secara sukarela atau dengan berat hati harus melikuidasi semua aktiva usaha yang tidak bisa dibebaskan. Jika wirausahawan mengisi petisi kepailitan secara sukarela, maka ventura wirausahawan tersebut dinyatakan pailit. Biasanya pengadilan akan meminta laporan pendapatan dan pengeluaran lancar.

Likuidasi adalah pembubaran perusahaan dengan penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, dan pelunasan utang serta penjelasan sisa harta atau utang antara para pemilik. TPK (Perbankan Indonesia. 1977:77),

Menurut Zainal Asikin dalam bukunya Pokok-Pokok Hukum Perbankan di Indonesia, menyebutkan likuidasi sebagai suatu tindakan untuk membubarkan suatu perusahaan atau badan hukum. menurut Sutan Remy Sjahdeini (Zainal Asikin, 985:79), "Likuidasi adalah tindakan pemberesan terhadap harta kekayaan atau aset (aktiva) dan kewajiban-kewajiban (pasiva) suatu perusahaan sebagai tindak lanjut dari bubarnya perusahaan.

a. Pemaknaan Likudasi

Menurut Rachmadi Usman (2001:197), *Liquidation* adalah pembubaran perusahaan diikuti dengan proses penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, serta penyelesaian sisa harta atau utang antara para pemegang saham. Sedangkan dalam "*Encyclopedia of Banking and Finance*", istilah likuidasi mempunyai 3 (tiga) arti :

Likuidasi berarti realisasi tunai, artinya penjualan kepemilikan saham, obligasi atau komoditas baik untuk memperoleh laba maupun mengantisipasi ataupun menghindari kerugian-kerugian karena harga lebih rendah. Biasanya likuidasi merujuk kepada lebih memperpanjang dari suatu periode yang telah ditentukan. Dalam hal seperti ini, bentuk-bentuk likuidasi

merupakan bagian dari siklus bisnis yang terutama ditandai dengan jatuhnya harga, kegagalan usaha dan tidak aktifnya usaha.

- 1) Likuidasi berarti "pengakhiran" suatu perusahaan dengan cara pengkonversian aset-asetnya menjadi uang tunai. Pendistribusian hasil dari pengkonversian tersebut pertama kepada para kreditor sesuai dengan urutan yang diutamakan dan sisanya kalau ada kepada para pemilik perusahaan tersebut sesuai dengan proporsi kepemilikannya.
- 2) Likuidasi berarti *suatu* cara penyembuhan yang tersedia bagi debitur yang tidak bisa membayar kewajiban-kewajibannya atau disebut *Insolvency*. Likuidasi mempunyai tujuan dasar berupa realisasi dari aset-asetnya dan kewajiban-kewajibannya, ketimbang kesinambungan usaha sebagaimana yang bisa terjadi dalam suatu reorganisasi, *Insolvency* menunjuk kepada ketidak mampuan debitur untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang sudah jatuh tempo.

b. Tindakan yang Dilakukan dalam Likuidasi

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, likuidasi merupakan proses membubarkan perusahaan sebagai badan hukum yang meliputi pembayaran kewajiban kepada para kreditor dan pembagian harta yang tersisa kepada para pemegang saham (persero), (TPK PP Bahasa, 1999:250). Definisi ini hampir sama dengan definisi liquidation dalam kamus hukum ekonomi ELIPS yang memberikan pengertian likuidasi sebagai pembubaran perusahaan diikuti dengan proses penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, serta penyelesaian sisa harta atau utang antara pemegang saham" (TPK Hukum Ekonomi, 1997:185) *Black's Law Dictionary* memberikan definisi likuidasi : "*Liquidation is (1) the act of determining by agreement or by litigation the exact amount of something (as debt or damages) that before was not certain (2) The act of settling a debt by payment or other satisfaction (3) The act or process of converting assets into cash, to settle debts.* (Bryan A. Garner, 199:942)6

Definisi tersebut di atas menyatakan bahwa yang dimaksud dengan likuidasi adalah :

- 1) Tindakan menentukan dengan kesepakatan atau melalui litigasi jumlah secara pasti (sebagai hutang atau biaya) yang sebelumnya tidak pasti;
- 2) Tindakan menyelesaikan hutang piutang dengan cara pembayaran ataupun cara lain;
- 3) Tindakan atau proses penggantian aset menjadi kas/uang tunai untuk menyelesaikan hutang piutang.

Menurut McPherson (Fransisca Pemerintah Melati, 2004:35-36), pengertian likuidasi dapat dilihat dalam kutipan berikut ini:

“Liquidation or winding up is a process whereby the assets of a company are collected and realized, the resulting proceeds are aPeraturan Pemerintahablied in discharging all its debts and liabilities, and any balance which remains after paying the costs and expenses of winding up is distributed amount the members according to their rights and interests or otherwise death with as the constitution of the company directs.”

Definisi di atas menyatakan bahwa yang dimaksud dengan likuidasi atau penutupan adalah suatu proses dimana aset-aset perusahaan dikumpulkan, hasil pengumpulan tersebut digunakan untuk memenuhi hutang dan kewajiban, dan saldo yang tersisa atas pembayaran beban dan biaya dari penutupan akan diberikan kepada pemegang saham.

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan dalam Pasal 37 dan 37A maupun penjelasannya tidak memberikan perumusan istilah, definisi, karakter (ciri-ciri), dan struktur hukum dari “likuidasi”. Apabila diteliti, maka pengertian likuidasi tidak terbatas pada pencabutan izin usaha bank akan tetapi lebih luas lagi termasuk tindakan pembubaran (*outbinding*) badan hukum bank dan penyelesaian atau pemberesan (*vereffening*) seluruh hak dan kewajiban bank sebagai akibat dibubarkannya badan hukum bank tersebut atau dari bank yang dilikuidasi sesuai peraturan perUndang-undangan yang berlaku dan terakhir dilakukan penyelesaian terhadap seluruh hak dan kewajiban yang ditimbulkan oleh bank yang dilikuidasi tersebut. Dengan demikian istilah likuidasi ini mencakup lembaga pembubaran dan pemberesan.(Rachmadi Usman, 2001:197).

Dalam Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1999 tentang Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan

Likuidasi Bank serta Pasal 1 huruf h Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Tentang Tata Cara Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan Likuidasi Bank Umum Nomor 32/53/KEP/DIR tanggal 14 Mei 1999, dinyatakan bahwa likuidasi bank adalah tindakan penyelesaian seluruh hak dan kewajiban bank sebagai akibat pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank.

Sedangkan dalam Kitab Undang-undang Hukum Dagang yaitu pasal 56, tidak mempergunakan istilah “likuidasi”, tetapi menggunakan dua istilah yang satu sama lain berkaitan, yaitu “pembubaran” dan “pemberesan”. BW Belanda (Pasal 19 ayat (4)) mempergunakan istilah pembubaran (*outbinding*) dan pemberesan (*vereffening*). Dalam sistem *Common Law (Banking Act Singapore 1985)*, dipergunakan istilah “*winding up*” di samping “*liquidation*”. Likuidasi atau pembubaran juga diartikan sebagai pemberhentian kegiatan perseroan sebagai akibat dari berakhirnya tujuan perseroan. Pembubaran tidak berarti berakhirnya eksistensi perseroan, dimana perseroan sebagai subyek hukum yang mempunyai aktiva dan pasiva yang setelah deklarasi pembubarannya diucapkan eksistensinya tetap ada tetapi dalam kondisi likuidasi (pembubaran). Hak yang dimiliki perseroan harus direalisasikan dan kewajibannya harus dipenuhi dan selama kondisi likuidasi, perseroan tidak menjalankan tugas biasa, tetapi terbatas yaitu khusus untuk membereskan hak dan kewajiban itu. Eksistensi perseroan tetap ada sepanjang diperlukan untuk pemberesan. (Mariam Darus Badruzaman, 1994:124)

Dari definisi-definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa likuidasi perusahaan adalah merupakan tindakan penyelesaian seluruh hak dan kewajiban perusahaan sebagai akibat pencabutan izin usaha yang pembubaran badan hukum bank. Jadi likuidasi perusahaan bank bukanlah sekedar pencabutan izin usaha dan pembubaran badan hukum bank, tetapi berkaitan dengan proses penyelesaian segala hak dan kewajiban dari suatu bank yang dicabut izin usahanya. Setelah suatu bank dicabut izin usahanya, dilanjutkan lagi dengan proses pembubaran badan hukum bank yang bersangkutan, dan seterusnya dilakukan proses pemberesan berupa penyelesaian seluruh hak dan kewajiban (piutang dan utang) bank sebagai akibat dari pencabutan izin usaha dan pembubaran badan

hukum bank. (Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman, 2010: 532)

3. Tanda-Tanda Kepailitan

Wirausahawan hendaknya mengetahui tanda-tanda usaha dan lingkungan yang mungkin merupakan peringatan dini kesulitan. Sering wirausahawan tidak menyadari apa yang terjadi dan tidak mau menerima hal yang tidak bisa dihindarkan. (Wiratmo, Masyur. (2001: 88), menjelaskan, bahwa beberapa peringatan dini yang merupakan tanda-tanda kepailitan adalah sebagai berikut:

1. Kelalai an dalam manajemen keuangan, sehingga tak seorangpun yang bisa menjelaskan bagaimana uang dibelanjakan.
2. Direktur tidak bisa mendokumentasikan dan menjelaskan transaksi-transaksi besar.
3. Pelanggan diberikan potongan harga tinggi untuk mempercepat pembayaran karena arus kas yang hurek.
4. Kontrak yang diterima dibawah jutnlah standar untuk menghasilkan kas.
5. Bank meminta pelunasan hutang-hutangnya.
6. Orang-orang penting dalam perusahaan meninggalkan perusahaan
7. Kurangnya bahan mentah untuk memenuhi pesanan.
8. Pajak upah dan gaji tidak dibayarkan.
9. Pemasok meminta pembayaran secara kontan.
10. Meningkatnya keluhan pelanggan mengenai kualitas produk/jasa.

Contoh, ketika terjadi kelalaian dalam manajemen urusan keuangan terdapat kecenderungan untuk melakukan segala hal yang mengasikkan kas, seperti penurunan harga, mengurangi pasokan bahan untuk memenuhi pesanan, membebaskan orang-orang penting dalam perusahaan, sahatm, seperti perwakilan penjualan. Contohnya, perwakilan penjualan diberikan kebebasan untuk mengurangi harga jika diperlukan dan dibayar dengan komisi standar. Disini harga yang tanpa kesadaran biaya atau pulang-pokok berkurang dibawah biaya langsung. Perwakilan penjualan diperbolehkan menerima komisi mereka, bahkan ketika harga yang ditetapkan berada dibawah biaya. Dengan ini, pada akhirnya usaha kehilangan sejumlah besar uang dan harus mengumumkan kepailitan.

Jika wirausahawan mengetahui tanda-tanda awal seperti diatas maka hendaknya dia segera meminta saran dari akuntan publik atau

pengacara Bisa dimungkinkan mencegah kepailitan dengan membuat perubahan dengan segera dalam operasi bisnis untuk memperbaiki arus kas dan kemampuan mendatangkan laba dari perusahaan.

B. Penanggulangan Usaha

1. Reorganisasi

Pengertian Reorganisasi perusahaan dalam artian yang luas, ialah perubahan mengenai imbalan atau susunan tertentu, baik yang menyangkut struktur organisasi perusahaan maupun struktur modal dari suatu perusahaan. Pengertian Reorganisasi perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu : 1). Reorganisasi Yuridis, yaitu perubahan mengenai bentuk hukum dari suatu perusahaan atau badan usaha. 2). Reorganisasi Intern, yaitu perubahan mengenai bentuk atau struktur organisasi (organisasi intern) dari suatu perusahaan atau badan usaha. 3). Reorganisasi Finansial, ialah perubahan menyeluruh dari keseluruhan struktur modal dalam perusahaan. (Bambang Riyanto, 1989:240)

Reorganisasi merupakan alternatif yang kurang ekstrim dalam kepailitan. Dalam situasi ini pengadilan memberikan waktu dan "ruang bernafas" kepada usaha ventura untuk membayar hutang-hutangnya. Biasanya situasi terjadi karena usaha ventura mempunyai masalah dengan arus kas dan kreditor mulai menekan perusahaan dengan tuntutan hukum, dan lain-lain. Wirausahawan merasa bahwa dengan adanya perpanjangan waktu, bisnis akan bisa mempunyai solvabilitas dan likuiditas yang lebih tinggi untuk memenuhi kewajiban hutang-hutangnya.

Kreditor besar atau suatu pihak yang berkepentingan atau kelompok kreditor biasanya akan mengajukan kasus ini didepan pengadilan dan kemudian rencana reorganisasi akan dibuat untuk menunjukkan bagaimana bisnis akan berputar. Rencana ini akan membagi hutang dan kepemilikan kedalam dua kelompok: mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana dan mereka yang tidak terpengaruh dengan rencana.

a. Menghadapi Kasus Reorganisasi

Sekali rencana terselesaikan ia harus disetujui oleh pengadilan. Persetujuan rencana ini juga meminta bahwa semua kreditor dan pemilik setuju untuk tunduk dengan rencana reorganisasi seperti yang dikemukakan didepan pengadilan. Keputusan yang dibuat dengan rencana reorganisasi biasanya mencerminkan satu atau gabungan dari hal-hal berikut ini:

- 1) Perluasan ini terjadi ketika dua atau lebih kreditor besar setuju untuk menunda suatu klaim. Hal ini bertindak sebagai perangsang bagi kreditor kecil untuk juga setuju dengan rencana reorganisasi.
- 2) Substitusi Jika potensi masa depan dari usaha ventura terlihat menjanjikan, bisa dimungkinkan merubah saham atau yang lainnya dengan hutang yang ada.
- 3) Penetapan penyelesaian Hutang diperingkat menurut kreditor sebagai penyelesaian hutang.

b. Strategi Selama Reorganisasi

Biasanya reorganisasi membutuhkan waktu. Selama periode ini, wirausahawan bisa membantu proses bergerak lebih cepat dengan berinisiatif membuat rencana-rencana, menjual rencana pada kreditor yang dijamin, komunikasi dengan kelompok kreditor, dan menghindari penulisan cek yang tidak ada dananya.

Kunci untuk memperbesar proses kepailitan adalah mengikuti kreditor tentang bagaimana bisnis dijalankan dan menekankan arti penting dukungan kreditor selama proses. Perbaikan kredibilitas wirausahawan dengan kreditor akan membantu usaha ventura lepas dari kesulitan finansial tanpa tanda-tanda adanya kegagalan. Mencoba bertemu dengan kelompok kreditor biasanya menimbulkan keributan dan niat jahat. Kontak pertemuan langsung tersebut hendaknya dihindari. (Wiratmo, Masyur. 2001: 86)

Kepailitan merupakan upaya terakhir bagi wirausahawan. Setiap usaha hendaknya dibuat untuk menghindari kepailitan dan membuat usaha tetap beroperasi.

Business International Research Report menggunakan istilah restrukturisasi korporat (corporate restructuring) dalam proses transformasi organisasi. Menurut Weston dalam buku *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance* (2002:288), terdapat berbagai strategi reorganisasi dan restrukturisasi perusahaan diantaranya adalah reorganisasi kepemilikan dan aset, reorganisasi financial claims, dan beberapa strategi lainnya. *Business International Research Report* menggolongkan berbagai strategi tersebut kedalam tiga komponen utama dalam transformasi ini, yaitu:

1) Strategi *Restructuring*

Strategic Restructuring, yaitu penataan kembali rantai bisnis dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan dan daya saing atau *competitive advantage* perusahaan. *Strategic restructuring* dapat ditempuh melalui berbagai alternatif, diantaranya:

- a) Regrouping dan konsolidasi. Contoh penggabungan beberapa BUMN menjadi satu kelompok.
- b) *Joint Operation* atau Kerja sama operasi (KSO) yaitu mengundang manajemen yang sudah berpengalaman untuk diajak bekerjasama.
- c) *Strategic Alliances* adalah suatu bentuk kerjasama antara dua perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerjanya
- d) Pemecahan bisnis kedalam unit usaha atau yang dikenal strategik business inti agar lebih mandiri dan efisien agar kinerjanya bisa diukur.

2) Operational *Restructuring*

Restrukturisasi operasional dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- a) *Business Process Reengineering* yaitu proses penataan ulang secara radikal manajemen dan bisnis perusahaan.
- b) *Delaying dan right sizing* adalah alternatif kedua yang dimaksudkan untuk mengurangi layer-layer dalam struktur organisasi perusahaan, tujuannya adalah untuk mengurangi destorsi informasi akibat terlalu banyaknya jenjang organisasi
- c) *Downsizing* dan *downscoping*. *Downsizing* yaitu pengurangan karyawan sedangkan *downscoping* adalah pengecilan bisnis melalui pengurangan unit-unit yang tidak penting dan mempertahankan core business saja.
- d) Melakukan pengukuran untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas
- e) Mengurangi biaya *overhead* dan operasional
- e) Melakukan penutupan atau penjualan atas semua fasilitas (termasuk post headquarters) dan aset lain yang tidak memberikan nilai tambah

3) *Financial Restructuring*

Financial Restructuring, yaitu penataan kembali struktur keuangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. *Restrukturisasi* keuangan dapat dilakukan dengan beberapa alternatif yaitu:

- a) Menjadwal kembali pembayaran bunga dan pokok pinjaman.
- b) Penjadwalan kembali pembayaran pokok pinjaman.
- c) Mengubah utang menjadi modal sendiri (debt equity swap). Hutang dikonversi dalam bentuk saham.
- d) Menjual *non core business* melalui *spin off sell of* atau *liquidation*.
- e) Mengundang investor individu yang potensial atau disebut juga *private placement* ataupun karyawan dan manajemen untuk membeli saham perusahaan/*management buyout*.
- f) Penjualan saham kepada publik/*go public*. Manfaat utama dari *go public* adalah :
 - Mendapat tambahan *fresh money* atau *fresh capital*.
 - Memudahkan perusahaan untuk melakukan diversifikasi.
 - Memudahkan dalam *benchmarking company value*.
- g) Melalui market mekanisme dapat meningkatkan pengawasan manajer perusahaan.
- h) Bagi BUMN, *go public* dapat mengurangi campur tangan birokrasi.
- i) Akuntabilitas pengelolaan perusahaan akan menjadi lebih baik.

2. Rencana Perpanjangan Waktu Pembayaran

Jika wirausahawan mempunyai pendapatan tetap, bisa dimungkinkan untuk mengajukan perpanjangan waktu pembayaran selama hutang-hutang yang tidak dijamin kurang dari mi sal nya 10 juta dan hutang-hutang yang dijamin kurang dari 35 juta. Dengan ini wirausahawan membuat rencana pembayaran cicilan dari hutang yang belum dilunaskan. Jika disetujui oleh pengadilan, rencana tersebut mengikat kreditor bahkan jika mereka sebelumnya tidak menyetujui pembayaran secara cicilan. (Wiratmo, Masyur. 2001: 86)

Wirausahawan harus mengajukan kepada pengadilan rencana yang pada dasarnya adalah anggaran pendapatan dimasa mendatang dari segi hutang-hutang yang belum dilunaskan. Rencana tersebut harus berisi pembayaran semua klaim yang mendapatkan prioritas. Disamping itu, rencana tersebut harus menguraikan berapa banyak yang harus dibayar sampai semua pembayaran bisa terselesaikan.

Klaim yang harus dibayar menurut peringkat adalah sebagai berikut: (1) kreditor yang dijamin, (2) pengeluaran

administratif, (3) klaim yang berasal dari operasi bisnis, (4) Klaim upah dan gaji pegawai, (5) kontribusi pada tunjangan karyawan, (6) klaim dari kreditor konsumen, (7) pajak, dan (8) kreditor umum.

3. Suksesi Usaha

Banyak usaha baru akan dialihkan kepada anggota keluarga. Jika tidak ada anggota keluarga yang tertarik pada usaha tersebut, penting bagi wirausahawan untuk baik menjual usahanya atau melatih seseorang dalam organisasi untuk mengambil alih. Wiratmo, Masyur. (2001: 89):

a. Transfer kepada Anggota Keluarga

Mengalihkan usaha kepada anggota keluarga bisa menciptakan masalah internal. Hal ini sering terjadi ketika anak laki-laki dan anak perempuan diberikan tanggung jawab menjalankan usaha tanpa pelatihan yang memadai. Anggota keluarga lebih muda bisa lebih berhasil mengambil alih usaha jika dia memulai memikul berbagai tanggung jawab operasional dalam organisasi sejak mula. Sangat bermanfaat bagi anggota keluarga untuk berotasi dalam bidang usaha yang berbeda agar mempunyai perspektif yang lebih baik mengenai operasikeseluruhan. Karyawan pada departemen lain akan mampu membantu dalam pelatihan dan mengetahui siapa pemimpin dimasa depan.

Juga akan sangat membantu jika wirausahawan tetap tinggal dalam organisasi untuk bertidak sebagai penasihat pengambil alih organisasi. Hal ini akan sangat membantu dalam pembuatan keputusan bisnis. Akan tetapi, hal ini juga bisa menimbulkan konflik besar dengan karyawan yang telah lama dengan penisahaan dan yang tidak puas dengan pengambil alihan manajemen oleh anggota keluarga.

b. Transfer Usaha kepada Anggota bukan Keluarga

Sering anggota keluarga tidak tertarik mengambil alih tanggung jawab usaha. ketika hal ini terjadi, wirausahawan mempunyai tiga pilihan,; (1) melatih orang-orang kunci dan mempertahankan sahatn tnayoritas, (2) mempertahankan kendali dan menyewa manajer, (3) menjual hak usaha.

Mewariskan usaha kepada karyawan mempunyai keuntungan memiliki orang-orang yang dekat dengan bisnis

dan pasar men jadi pengelola baru. Masalah transisi bisa diminimisasi karena pengalaman dari karyawan. Di samping itu, wirausahawan akan mempunyai waktu untuk meluruskan transisi.

Isu penting ketika mewariskan usaha kepada karyawan adalah kepemilikan. Jika wirausahawan berencana mempertahankan kepemilikan, masalah berapa banyak menjadi bidang negosiasi penting. Pengelola baru mungkin memiliki kendali sehingga wirausahawan menjadi pemilik atau pemegang saham minoritas.

Kemampuan finansial dan manajerial dari karyawan akan memengaruhi penentuan seperti ketika keputusan berapa banyak kepemilikan akan ditransfer.

Jika bisnis telah berada di tangan keluarga selama beberapa waktu, dan suksesi usaha kemungkinan akan berada ditangan anggota keluarga dimasa depan, maka bisa dimungkinkan mempekerjakan seseorang untuk menangani usaha. Menemukan seseorang dengan kemampuan sama seperti wirausahawan mungkin akan sulit. Di samping itu, seseorang dengan keahlian menangani usaha mungkin sulit ditemukan.

Pilihan lain adalah menjual perusahaan kepada karyawan atau orang luar. Pertimbangan pokok dan ini adalah finansial yang memerlukan penggantian akuntan dan/atau pengacara. Perlu bagi wirausahawan untuk menentukan nilai usaha. Nilai ini akan tergantung pada faktor-faktor seperti aktiva, pendapatan dimasa depan, dan kemauan baik dalam merundingkan penjualan usaha. Wirausahawan juga membutuhkan bantuan tidak hanya menetapkan nilai yang wajar tetapi juga menentukan rencana pembayaran yang paling tepat.

C. Mempertahankan Operasi Usaha

Setiap wirausahawan yang memulai usaha hendaknya memperhatikan kesalahan dari orang lain, sebagaimana halnya dengan proses belajar. Terdapat persyaratan tertentu yang bisa membantu mempertahankan operasi usaha baru dan mengurangi resiko kegagalan. Kita tidak pernah bisa menjamin keberhasilan tetapi kita bisa belajar bagaimana menghindari kegagalan.

Faktor-faktor penting yang bisa mengurangi resiko kegagalan bisnis adalah sebagai berikut:

1. Menghindari optimisme yang berlebih-lebihan ketika bisnis menunjukkan keberhasilannya.
2. Senantiasa membuat rencana-rencana pemasaran yang baik dengan tujuan yang jelas.
3. Membuat proyeksi arus kas yang baik dan menghindari kapitalisasi.
4. Selalu berada didepan dalam pasar.
5. Mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditekankan yang mungkin bisa menyebabkan perusahaan berada dalam bahaya. (Wiratmo, Masyur. 2001: 86)

Dengan demikian, maka wirausahawan hendaknya peka terhadap tiap-tiap faktor tersebut, tanpa memandang ukuran atau tipe bisnis yang dilakukan.

Banyak wirausahawan yang terlalu percaya diri pada kemampuan mereka, yang memang diperlukan agar berhasil dalam usaha dan bidang mereka. Akan tetapi, terdapat optimisme yang berlebih-lebihan yang bisa membahayakan usaha ventura mereka. Terlalu optimis sering menjadikan wirausahawan ceroboh dalam menangani bisnis dan sering kehilangan tanda-tanda penting bahwa bisnis perlu mendapatkan bantuan.

Pembuatan rencana pemasaran selama periode waktu 12 bulan adalah penting bagi wirausahawan. Proyeksi arus kas juga merupakan pertimbangan penting bagi wirausahawan. Arus kas adalah masalah serius dalam setiap kasus kepailitan. Didalam membuat proyeksi arus kas, wirausahawan perlu mendapatkan bantuan dari akuntan, pengacara, atau badan pemerintah.

Banyak wirausahawan menghindari pengumpulan informasi yang memadai mengenai pasar. Informasi adalah asset penting bagi wirausahawan, khususnya mengenai potensi pasar masa depan dan peramalan pasar yang bisa langsung dicapai. Wirausahawan akan sering mencoba menduga apa yang terjadi dipasar dan mengabaikan perubahan pasar. Hal ini bisa menimbulkan masalah, terutama jika pesaing bereaksi positif pada perubahan pasar.

Dalam tahap awal usaha ventura, perlu bagi wirausahawan untuk mengetahui hal-hal yang bisa menimbulkan masalah, yaitu hal-hal pada saat mana usaha ventura berubah ukuran perusahaannya, memerlukan strategi baru untuk bertahan hidup. Kenaikan penjualan awal yang cepat bisa ditafsirkan salah sehingga usaha ventura berusaha meningkatkan kapasitas pabrik, menandatangani kontrak baru dengan pemasok, atau meningkatkan persediaan, yang menyebabkan penurunan margin dan kelebihan likuiditas. Untuk mengimbangi hal ini, harga dinaikkan dan kualitas diperlemah, yang mengakibatkan penjualan yang rendah. Hal ini menjadi lingkaran tak berujung yang pada akhirnya menyebabkan kepailitan.

Hal-hal yang menimbulkan masalah bisa diidentifikasi berdasarkan pada volume penjualan. Misalnya, bisa dimungkinkan mengetahui penjualan sebesar 100 juta, 200 juta, 300 juta rupiah mungkin menandai keputusan penting dari segi investasi modal dan pengeluaran operasional seperti penarikan tenaga kerja baru. Wirausahawan harus mengetahui bahan tingkat penjualan pada investasi modal dan pengeluaran operasional.

D. Memulai Usaha dari Awal Kembali

Kepailitan dan likuidasi bukanlah akhir dari segalanya bagi wirausahawan. Sejarah menunjukkan banyak wirausahawan yang mengalami kegagalan berkali-kali sebelum akhirnya berhasil.

Sesuai dengan karakteristik wirausahawan, diketahui bahwa kemungkinan besar para wirausahawan akan memulai lagi usahanya bahkan sesudah mengalami kegagalan. Para wirausahawan akan belajar dari kesalahan-kesalahan yang dilakukannya, sehingga investor bisa melihat hal yang menguntungkan pada orang-orang yang sebelumnya telah gagal, karena mereka menganggap dia tidak akan melakukan kesalahan yang sama lagi.

Wirausahawan yang belajar dari kesalahan cenderung mempunyai pemahaman dan penilaian yang baik tentang (1) kebutuhan bagi penelitian pasar, (2) kapitalisasi awal yang lebih besar, (3) ketrampilan usaha yang lebih besar. Akan tetapi tidak semua wirausahawan belajar tentang perlunya ketrampilan bisnis yang lebih besar karena banyak dari

wirausahawan yang tidak belajar dari pengalaman masa lalu dan cenderung untuk mengalami kegagalan sekali lagi. (Wiratmo, Masyur. 2001: 89)

Akan tetapi, kegagalan bisnis tidak selalu merupakan cacat ketika tiba waktunya mencari modal ventura. Pengalaman masa lalu akan mengungkapkan selama melakukan usaha pemula berikutnya, tetapi dengan penjelasan hati-hati tentang mengapa terjadi kegagalan dan bagaimana hal tersebut akan dicegah dimasa depan, kepercayaan akan bisa dipulihkan.

PENUTUP

Kasus kepailitan paling ekstrim adalah ketika wirausahawan secara sukarela atau dengan berat hati harus melikuidasi semua aktiva usaha yang tidak bisa dibebaskan.

Reorganisasi merupakan alternatif yang kurang ekstrim dalam kepailitan. Reorganisasi terjadi karena usaha mempunyai masalah dengan arus kas dan kreditor mulai menekan perusahaan dengan tuntutan hukum, dan lain-lain.

Faktor-faktor penting yang bisa mengurangi resiko kegagalan bisnis adalah sebagai berikut; (a) Menghindari optimisme yang berlebih-lebihan ketika bisnis menunjukkan keberhasilannya, (b) Senantiasa membuat rencana-rencana pemasaran yang baik dengan tujuan yang jelas, (c) Membuat proyeksi arus kas yang baik dan menghindari kapitalisasi, (e) Selalu berada didepan claim pasar, dan (f) mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditekankan yang mungkin bisa menyebabkan perusahaan berada dalam bahaya.

Kegagalan bisnis tidak selalu merupakan cacat ketika tiba waktunya mencari modal ventura. Pengalaman masa lalu akan mengungkapkan selama melakukan usaha pemula berikutnya, tetapi dengan penjelasan hati-hati tentang mengapa terjadi kegagalan dan bagaimana hal tersebut akan dicegah dimasa depan, kepercayaan akan bisa dipulihkan.

RINGKASAN

1. Terdapat tiga alternatif bagi badan usaha yang berada pada posisi mendekati kepailitan atau pada posisi tidak mampu membayar kewajiban jangka pendeknya. Tiga alternatif tersebut adalah (a) likuidasi, (b) reorganisasi, dan (c) perpanjangan waktu pembayaran.

2. Kasus kepailitan paling ekstrim adalah ketika wirausahawan secara sukarela atau dengan berat hati harus melikuidasi semua aktiva usaha yang tidak bisa dibebaskan.
3. Reorganisasi merupakan alternatif yang kurang ekstrim claim kepailitan.
4. Reorganisasi terjadi karena usaha mempunyai masalah dengan arus kas dan kreditor mulai menekan perusahaan dengan tuntutan hukum, dan lain-lain.
5. Keputusan yang dibuat dengan rencana reorganisasi biasanya mencerminkan satu atau gabungan dari hal-hal berikut: (a) Perluasan ini terjadi ketika dua atau lebih kreditor besar setuju untuk menunda suatu klaim. Hal ini bertindak sebagai perangsang bagi kreditor kecil untuk juga setuju dengan rencana reorganisasi. (b) Substitusi. Jika potensi masa depan dari usaha terlihat menjanjikan, bisa dimungkinkan merubah saham atau yang lainnya dengan hutang yang ada. (c) Penetapan penyelesaian. Hutang diperingkat menurut kreditor sebagai penyelesaian hutang.
6. Jika wirausahawan mempunyai pendapatan tetap, bisa dimungkinkan untuk mengajukan perpanjangan waktu pembayaran.
7. Biasanya reorganisasi membutuhkan waktu. Selama periode ini, wirausahawan bisa membantu proses bergerak lebih cepat dengan berinisiatif membuat rencana-rencana, menjual rencana pada kreditor yang dijamin, komunikasi dengan kelompok kreditor, dan menghindari penulisan cek yang tidak ada dananya.
8. Faktor-faktor penting yang bisa mengurangi resiko kegagalan bisnis adalah sebagai berikut; (a) Menghindari optimisme yang berlebih-lebihan ketika bisnis menunjukkan keberhasilannya, (b) Senantiasa membuat rencana-rencana pemasaran yang baik dengan tujuan yang jelas, (c) Membuat proyeksi arus kas yang baik dan menghindari kapitalisasi, (e) Selalu berada di depan claim pasar, dan (f) mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditekankan yang mungkin bisa menyebabkan perusahaan berada dalam bahaya.
9. Beberapa peringatan dini yang merupakan tanda-tanda kepailitan adalah sebagai berikut: (a) Kelangkaan aliran kas, (b) anajemen keuangan, sehingga tak seorangpun yang bisa menjelaskan bagaimana uang dibelanjakan. (b)

Direktur tidak bisa mendokumentasikan dan menjelaskan transaksi-transaksi besar, (c) Pelanggan diberikan potongan harga tinggi untuk mempercepat pembayaran karena arus kas yang buruk, (d) Kontrak yang diterima dibawah jumlah standar untuk menghasilkan kas, (e) Bank meminta pelunasan hutang-hutangnya, (f) Orang-orang penting dalam perusahaan meninggalkan perusahaan, (g) Kurangnya bahan mentah untuk memenuhi pesanan, (h) Pajak upah dan gaji tidak dibayarkan, (i) Pemasok meminta pembayaran secara kontan, (j) Meningkatnya keluhan pelanggan mengenai kualitas produk/jasa.

10. Wirausahawan yang belajar dari kesalahan cenderung mempunyai pemahaman dan penilaian yang baik tentang (1) kebutuhan bagi penelitian pasar, (2) kapitalisasi awal yang lebih besar, (3) ketrampilan usaha yang lebih besar.
11. Banyak usaha baru akan dialihkan kepada anggota keluarga. Jika tidak ada anggota keluarga yang tertarik pada usaha tersebut, penting bagi wirausahawan untuk baik menjual usahanya atau melatih seseorang dalam organisasi untuk mengambil alih.

LATIHAN

1. Mengapa terjadi kepailitan dalam usaha ?
2. Apa yang harus dilakukan untuk menghindari adanya kepailitan?
3. Apa alternatif dalam usaha yang mendekati kepailitan atau tidak mampu membayar kewajiban-kewajiban jangka pendeknya?
4. Likuidasi merupakan alternatif kepailitan paling ekstrim. Mengapa dilakukan likuidasi usaha?
5. Bagaimana likudasi usaha dilakukan?
6. Proses reorganisasi dikatakan sebagai alternatif paling kurang ekstrim. Mengapa dikatakan demikian'?
7. Keputusan yang dilakukan semua proses reorganisasi biasanya mencerminkan apa saja?
8. Bagaimana mengajukan perpanjangan waktu pembayaran hutang-hutang yang jatuh tempo?
9. Strategi apa yang biasanya dilakukan selama reorganisasi?
10. Faktor-faktor apa yang bisa mengurangi resiko kepailitan?
11. Apa saja tanda-tanda terjadinya kepailitan, dan bagaimana hal tersebut bisa dicegah?

12. Suksesi usaha biasanya dilakukan dengan mewariskan usaha kepada anggota keluarga. Apa yang menjadi masalah dalam suksesi usaha kepada anggota keluarga?
13. Alternatif apa saja bagi wirausahawan ketika anggota keluarga tidak ada yang tertarik untuk meneruskan usahanya?
14. Masalah apa saja yang timbul ketika mengalihkan manajemen usaha kepada orang-orang bukan anggota keluarga?

PUSTAKA

- Bryan A. Garner (ed.) 199. *Black's Law Dictionary Seventh Edition*, St. Paul Minn, West Publishing Co.
- Djoni S. Gazali dan Rachmadi Usman, 2010. *Hukum Perbankan*, Jakarta, Penerbit Sinar Grafika.
- Dunil, 2004. *Kamus Istilah Perbankan Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fransisca Popi Pemerintah Melati, 2004. *Likuidasi Bank dan Perlindungan Hukum Terhadap Nasabah Penyimpan Dana*, Tesis Magister Kenotariatan. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Hadi Shubhan M, 2009. *Hukum Kepailitan: Prinsip, Norma, dan raktik di Peradilan*, Jakarta: Kencana Prenada Group,
- Mariam Darus Badruzaman, 1994, *Aneka Hukum Bisnis*, Cet. I. Bandung: Alumni.
- Bambang Riyanto, 1989. *Dasar - Dasar Perusahaan*, Yogyakarta : Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada. .
- Rachmadi Usman, 2001. *Aspek-Aspek Hukum Perbankan di Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarsono, 1999. *Kamus Hukum*, cet ke-2, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Tim Penyunting *Kamus Hukum Ekonomi* ELIPS, 1997. *Kamus Hukum Ekonomi*, Jakarta : PT Global Gramedia Pustaka Utama..
- Tim Penyusun *Kamus Perbankan Indonesia*, 1980. *Kamus Perbankan*, Jakarta : Institut Bankir Indonesia.
- Wiratmo Masyur, 2001. *Kewirausahaan*. Diklat Kuliah. Jakarta: Gunadarma
- Zainal Asikin, 1995. *Pokok-Pokok Hukum Perbankan di Indonesia*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

