

## Dekonstruksi Keberhasilan Restrukturisasi PT. Timah Tbk : kajian Tentang Upaya Pemulihan Daya Saing Global dengan Mempertimbangkan Pihak-Pihak yang Berkepentingan

Pudji Samekto, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=79999&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

PT Timah periode 1991-1995 dinilai berhasil melaksanakan pemulihan daya saing global dan perubahan budaya kerja melalui program restrukturisasi dengan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) 17.000 orang relatif tanpa gejolak. Namun dalam waktu lima tahun kemudian perusahaan mengalami penurunan daya saing. Memburuknya kinerja tersebut salah satunya adalah adanya tambahan pasokan timah dunia dari tambang liar di kawasan Bangka, Indonesia. Karena berpotensi merugi, maka pada tahun 2001 perusahaan berencana melaksanakan restrukturisasi lagi dengan PHK sebanyak 3.750 orang, seolah PHK sesuatu yang wajar terjadi dalam upaya pemulihan daya saing. Restrukturisasi jilid kedua diinterpretasikan sebagai ancaman pengulangan PHK besar-besaran seperti sebelumnya.

Penurunan daya saing dan rencana PHK jilid kedua menjadi pertanyaan besar atas mitos keberhasilan restrukturisasi 1991-1995. Dengan demikian mitos keberhasilan yang tertuang dalam teks, laporan manajemen, makalah seminar, case study maupun berita di media-massa tentang pemberitaan restrukturisasi PT Timah perlu didekonstruksi untuk mengungkap keberhasilan sesungguhnya. Selama ini keberhasilan restrukturisasi merupakan hasil pemaknaan oleh manajemen atau Direksi atau pihak yang menguasai. Sedangkan suara dari orang-orang bawah/ karyawan perusahaan/ pihak-pihak yang berkepentingan atau pihak yang dikuasai belum pernah diungkapkan dan dikritisi. Tujuan penelitian adalah mengungkap bagaimana PT Timah Tbk melakukan pemulihan daya saing global melalui program restrukturisasi 1991-1995 dengan PHK. Dan bagaimana sebaiknya langkah-langkah pemulihan daya saing melalui restrukturisasi tanpa harus melakukan PHK.

Penelitian posmodern ini ditujukan untuk mendekonstruksi mitos keberhasilan restrukturisasi dalam konteks sosial. Mendekonstruksi berarti melakukan pembongkaran atas mitos-mitos keberhasilan restrukturisasi. Tujuannya untuk melacak dan mengetahui konstruksi awal atau yang pertama kali dengan maksud mengungkap apa yang ada di dalam dengan apa yang ada di luar teks meskipun pada akhirnya digunakan sebagai kritikal dan reflektivitas radikal (radical reflexivity).

Metode dekonstruksi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Story deconstruction (Boje, 1994). Dalam dekonstruksi ini organisasi PT Timah dimetaforakan sebagai sebuah panggung sandiwara (Boje, 1999), ada skenario utama, improvisasi, cerita di balik panggung serta penonton yang melihat pertunjukan tersebut. Dengan demikian ada narasi, teks, kata-kata, kalimat ataupun cerita yang kontradiktif, bias, tersembunyi dan belum terungkap yang akan dituturkan kembali.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa restrukturisasi 1991-1995 secara ekonomi belum menghasilkan prestasi signifikan bagi shareholders, terbukti terjadi penurunan daya saing kembali. Bahkan terjadi

manipulasi perhitungan sasaran teknis restrukturisasi. Terjadi PHK besar-besaran, sebaliknya terjadi dukungan luar biasa terhadap perubahan. Sehingga lebih bermakna keberhasilan dalam menjual konsep terhadap pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders). Kebijakan restrukturisasi juga merupakan paket pembenaran melakukan PHK yang dibungkus kemasan cantik konsep Business Process Reengineering dengan melepas aset non produktif. Dukungan pihak eksternal sangat kuat karena faktor lobi-lobi dan pelibatan lembaga-lembaga tinggi negara termasuk lembaga internasional Bank Dunia.

Penolakan rencana restrukturisasi jilid kedua bermakna kegagalan dalam menjual konsep penyelamatan perusahaan kepada stakeholders. Program penyehatan yang diusulkan merupakan tahapan lanjutan berupa penyadaran dan perawatan melalui pemberdayaan usaha -- perubahan orientasi untuk bertindak perbaikan berdasarkan dorongan internal dan pasar, rekayasa ulang proses usaha -- meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kegiatan usaha dan biaya, serta pengembangan usaha berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki dan dikuasai. Program penyehatan memerlukan gaya kepemimpinan spiritual untuk memberdayakan karyawan agar mampu bereaksi cepat beradaptasi terhadap perubahan. Penghargaan dan pengakuan perlu diberikan sebagai penghargaan atas prestasi dan kontribusi karyawan kepada perusahaan.

Dewasa ini banyak terjadi pergeseran paradigma. Konsep reengineering tidak lagi harus dibaca sebagai proses tekno-ekonomi melainkan harus dipahami sebagai proses sosio-teknis yang melibatkan spiritualisasi manajemen dan emosional organisasi dalam konteks sosial. Pelibatan stakeholders berdampak pada keputusan yang berkeadilan dan diterima semua pihak. Perlu mengedepankan harmonisasi hubungan, karena keunggulan organisasi tidak cukup ditentukan oleh ekonomi skala, namun kombinasi ekonomi skala, ekonomi lingkup dan ekonomi waktu.