

# **“Tahapan perjalanan bekerja”**

## **Ditulis oleh Hermawan Hadimulya Mantan Direktur Keuangan PT Pindad & Pengakuisisi PT Kiani kertas**

### ***Prolog***

*Kalaulah diasumsikan seorang akan pensiun pada umur 55 tahun, maka saya membagi ‘perjalanan bekerja’ menjadi tiga tahapan sebagai berikut :*

1. *Tahap Pembentukan (usia 25 – 35 tahun).*  
*Tahap ini dimulai dengan selesainya kuliah pada tingkat S-1 yang kemudian diisi dengan kegiatan saat mulai bekerja, orientasi, mutasi, promosi dan peningkatan kemampuan melalui kuliah kembali sampai tingkat S-2 ataupun S-3. Jika masih mempunyai semangat untuk kuliah sampai tingkat S-3, sebaiknya diselesaikan sebelum usia 35 tahun.*
2. *Tahap Penempatan Kembali (usia 35 – 45 tahun).*  
*Tahap ini diisi dengan menempatkan kembali seseorang pada bidang ‘kompetensinya’ masing-masing sesuai kebutuhan perusahaan atau instansi. Tahapan ini sebaiknya disertai dengan mengenal dan mengerti bidang yang lain.*
3. *Tahap “Tinggal Landas” atau “Tinggal Kandas” (usia 45 – 55 tahun).*  
*Perjalanan karir seseorang akan dilihat pada usia 45 tahun apakah akan datar-datar saja, meningkat (tinggal landas) atau bahkan menurun (tinggal kandas) sebelum memasuki masa pensiun.*

*Berikut ini kisah saya sesuai dengan pentahapan-pentahapan di atas :*

### ***I. TAHAP PEMBENTUKAN***

#### **Diperbantukan ke PT Nurtanio NIP belum keluar.**

Selepas wisuda 26 Maret 1983, saya diterima bekerja di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) bersama-sama dengan Emil Soedarmo (TI-77). Saya masuk BPPT, terhitung mulai tanggal 4 April 1983. Namun tugas di BPPT hanya berlangsung selama kurang-lebih tiga bulan, karena selanjutnya saya diperbantukan ke PT. Nurtanio (nantinya bernama PT Dirgantara Indonesia). Sedangkan Emil soedarmo kemudian juga pindah dari BPPT ke PT. INDOSAT.

Ada sesuatu yang unik saat saya diperbantukan ke PT Nurtanio, rupanya pemindahan tersebut dilakukan walaupun Nomor Induk Pegawai (NIP) saya belum dikeluarkan oleh Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN). Di PT Nurtanio, saya pada awalnya mendapat tugas menyusun standard prosedur keselamatan kerja perusahaan (*Nurtanio Safety Manual*). Tugas ini berlangsung kira-kira satu tahun, karena saya kemudian dimutasikan ke Direktorat Koordinasi Program untuk menangani sistem & prosedur perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan penerapan sistem & prosedur dari Boeing.

### **“Anak muda sok tahu”**

Menerapkan sistem & prosedur Boeing, merupakan sebuah keuntungan pengalaman bagi saya, karena semua data perusahaan sejak perancangan sampai dengan penyerahan pesawat terbang relatif tersedia dengan sangat lengkap. Dengan informasi tersebut, saya mencoba mengintegrasikan dan menganalisis semua data sambil mencoba menilai kinerja perusahaan sejak tahun 1976 sampai dengan 1988.

Hasil dari analisis tersebut kemudian saya laporkan & bicarakan dengan atasan saya. Namun tanggapan yang saya peroleh bukannya sebuah respons yang positif tapi justru sebuah komentar, “*anak muda sok tahu.....*”. Pada saat itu, saya tidak mau berdebat ataupun berbeda pendapat dengan atasan saya. Sehingga pada akhirnya setelah mempertimbangkan cukup masak, saya memutuskan untuk mengundurkan diri dari PT Nurtanio sejak 1 Desember 1989 dan kembali ke BPPT.

### **“Pokoknya” tidak boleh mengambil MBA**

Sewaktu kembali ke BPPT, ternyata sudah banyak rekan-rekan saya yang memperoleh gelar tambahan S-2 bahkan S-3 baik dari dalam negeri maupun luar negeri semenjak saya tinggalkan ke PT Nurtanio. Menyadari hal tersebut dan untuk lebih meningkatkan kemampuan akademis, maka saya mencoba mengikuti program seleksi untuk mengambil gelar S-2 di luar negeri. Setelah melalui berbagai test, saya dinyatakan lulus seleksi dan kemudian diharuskan mengisi formulir untuk mengisi bidang yang ingin diambil.

Saya kemudian mengisi dengan bidang spesialisasi Master of Business Administration (MBA). Isian bidang MBA, ternyata ditolak mentah-mentah oleh bagian Personalia BPPT, dengan memakai kata-kata “pokoknya, karyawan BPPT tidak boleh memilih bidang yang berbau *manajemen*. Karyawan BPPT diharuskan memilih bidang yang berkaitan dengan teknologi”.

### **Pantang mundur untuk mengambil bidang Magister Manajemen**

Tidak berhasil mengikuti program sekolah di luar negeri, maka saya mendaftarkan diri untuk mengikuti program sekolah di dalam negeri dengan mencantumkan bidang yang akan diambil. Sekali lagi saya cantumkan bidang yang diambil adalah Magister Manajemen. Hasilnya...? tidak dipanggil untuk mengikuti seleksi. Tentunya saya tidak menyerah begitu saja. Saya kemudian mengusulkan kepada BPPT, bagaimana kalau saya mengambil bidang Magister Manajemen atas biaya sendiri? Ternyata BPPT tidak berkeberatan.

Saya mempersiapkan test masuk Magister Manajemen Institut Teknologi Bandung (MM-ITB) sambil menangani tugas standardisasi BPPT, dan juga menangani Proyek Pembinaan & Pengembangan Rekacipta dan Inovasi (Incubator Program BPPT-UNDP). Selain tugas-tugas tersebut, saya masih tetap menjadi anggota tim studi kelayakan Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, khususnya dalam menyusun Studi Kelayakan Kawasan Industri Karawang Jawa Barat.

### **Thesis “agar tidak berantakan di tengah-tengah”**

Akhirnya pada bulan Maret 1991 saya diterima menjadi mahasiswa MM-ITB. Saat itu Program MM-ITB belum mempunyai alumni, tetapi dari Dosen Pembimbing menyarankan agar mengangkat masalah industri manufaktur. Karena rasa cinta dan tanggung jawab saya pada PT Nurtanio, maka permasalahan yang saya angkat menjadi thesis tugas pasca sarjana adalah topik yang sedang terjadi di PT Nurtanio. Saya memilih judul thesis “Strategi Alih Teknologi Di PT Industri Pesawat Terbang Nusantara”.

Pada saat itu, Kementerian Negara Riset & Teknologi Republik Indonesia mempunyai konsep “*Progressive Manufacturing Plan*” dalam mengalihkan teknologi dari luar negeri dan menerapkannya di Indonesia. Kalimat yang dipopulerkan adalah: “*berawal di akhir dan berakhir di awal*”. Thesis saya menganalisis dan memberikan rekomendasi: “*bagaimana caranya agar tidak berantakan di tengah-tengah*”. Tanggal 25 April 1992 saya lulus dan diwisuda dengan predikat Cum Laude.

## **II. TAHAP PENEMPATAN KEMBALI:**

### ***2.1. Berkantor di Lapangan Banteng Timur – Jakarta Pusat.***

#### **Mulai tahu prosedur mengakses dana pemerintah**

Setelah diwisuda pada tanggal 25 April 1992 & hanya berselang satu minggu terhitung sejak tanggal 4 Mei 1992, BPPT memperbantukan saya ke Kantor Menteri Negara Koordinator Bidang Ekonomi Keuangan dan Pengawasan Pembangunan (Ekuin & Wasbang) sebagai Staf Asisten IV Menteri yang membidangi Produksi Industri & Pertambangan Energi. Sedangkan Asisten IV saat itu dijabat oleh Bapak Satrio Budihardjo (Billy) Joedono (kelak menjadi Menteri Perdagangan, Duta Besar RI di Perancis dan Ketua Badan Pemeriksa Keuangan).

Bekerja di perusahaan tentunya berbeda dengan bekerja di instansi pemerintahan. Apalagi bila instansi tersebut adalah Kantor Menko Ekuin & Wasbang yang bertugas mengkoordinir seluruh Departemen dan Lembaga Pemerintah Non-Departemen (LPND) yang masuk dalam ruang lingkup Ekonomi Negara. Jadi pekerjaan yang saya lakukan adalah “*bekerja sambil menambah ilmu (learning by doing)*”. Pada tingkat ‘middle management’ saya juga mengkoordinasikan rekan-rekan antara lain dengan rekan-rekan di jajaran Departemen Keuangan, Bappenas, Departemen Perindustrian, dan Departemen Perdagangan.



Saya mulai tahu bagaimana prosedur mengakses dana dari pemerintah sambil mengenal siapa saja personil yang menanganinya. Tentunya hal ini saya manfaatkan untuk membangun dan membina jejaring (networking). Ternyata jejaring ini akan sangat berguna bagi saya di kemudian hari.

### **Meniru pak Billy**

Saat itu, Kantor Menko Ekuin & Wasbang juga menangani pengadaan barang dan jasa pemerintah (Departemen, LPND & BUMN) yang nilainya di atas Rp. 3 Milyar. Saya masuk dalam anggota Tim Pengadaan Barang dan Jasa khususnya menangani bidang pertambangan (antara lain PT Pertamina), energi (antara lain PT PLN), industri strategis (PT Krakatau Steel, PT DI, PT Pindad, PT Inti, PT LEN, PT Dahana, PT Inka, PT PAL, PT Barata, PT BBI) juga yang berkaitan dengan penggunaan produksi dalam negeri.

Bekerja menangani pengadaan barang dan jasa baik di perusahaan maupun instansi pemerintah memang banyak sekali godaan yang ditawarkan, seperti jabatan, harta & wanita. *Saya berusaha sedapat mungkin menghindari hal-hal yang tidak halal untuk dinikmati baik oleh saya sendiri maupun oleh keluarga.* Kejujuran Pak Billy dalam bekerja merupakan sebuah panutan yang saya tiru.

### **Mencoba menerapkan aturan – menolak Mantan Rektor ITB**

Akhir tahun 1992, Pak Billy memberitahu saya kalau ada program sekolah S-3 untuk bidang manajemen di Amerika serikat. Tapi sewaktu menawarkan program tersebut beliau juga menyampaikan, "Kalau Hermawan berangkat, tidak ada yang akan membantu saya di sini". Saya saat itu memang staf Pak Billy satu-satunya, dan juga baru delapan bulan bekerja dengan beliau. Setelah saya pertimbangkan, maka saya putuskan untuk tetap membantu Pak Billy dan tidak mengikuti program S-3..

Tugas menerapkan aturan di kantor Menko Ekuin & Wasbang ini terkadang sulit. Ada seorang Mantan Rektor ITB yang datang ke Lapangan Banteng Timur berkaitan dengan pengadaan peralatan komputer dengan cara pemilihan langsung. Walaupun beliau Mantan Rektor, tapi karena prosedurnya tidak diikuti maka 'mantan mahasiswanya-pun' dengan berat hati harus menolak proses pengadaan tersebut.

### **Menjadi Direktur Keuangan PT Pindad**

Bulan Maret 1993 terjadi pergantian Kabinet, Pak Billy diangkat menjadi Menteri Perdagangan dan teman-teman di kantor menginformasikan bahwa saya akan ditarik ke Departemen Perdagangan. Saya tentu tidak menanggapi gossip tersebut dan ternyata berita tersebut memang sama sekali tidak benar, karena pada tanggal 13 Oktober 1994 saya menerima surat keputusan Menteri Keuangan untuk menjadi Direktur Keuangan PT. Pindad. Penugasan saya di Kantor Menko Ekuin & Wasbang hanya sampai tanggal 30 November 1994.

Tanggal 1 Desember 1994, saya secara resmi mulai berdinis di PT. Pindad. Perusahaan ini adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara - Industri Strategis (BUMN-IS) yang bergerak dalam bidang industri pertahanan. Berangkat dari pengalaman bekerja di PT DI yang sedikit banyak mengetahui industri manufaktur plus pengalaman ekonomi makro di Kantor Menko Ekuin, maka secara cepat saya mulai



mempelajari “peta” PT Pindad yang meliputi usaha, operasional, sumber daya manusia dan keuangan.

### **Direktur Keuangan “stress” karena tidak bisa membayar gaji karyawan**

Dari scanning data yang ada, saya menemukan bahwa laporan keuangan PT Pindad telah “dimake-up”. Secara umum PT Pindad mengaku untung padahal “buntung”. Selain itu juga terjadi pemborosan pengadaan barang dan jasa. Salah satu hal yang mengagetkan saya adalah, setelah 2 minggu bekerja di PT Pindad, yaitu sekitar pertengahan Desember 1994, bendahara perusahaan memberi tahu saya bahwa uang kas tidak tersedia untuk menggaji karyawan pada akhir bulan. Saya sempat sangat stress, karena saya menjadi Direktur Keuangan yang perusahaan-nya tidak mempunyai uang untuk membayar gaji. Sedangkan waktu yang tersisa hanya sekitar 2 minggu sebelum penggajian karyawan.

Saat itu ada seorang rekan ITB, yang juga bekerja di PT Pindad berkata, “*Mas..., buktikan bahwa anda lulus ITB dengan predikat Cum Laude*”.

### **Mendapat petunjuk dari Allah SWT untuk menyelamatkan keuangan PT Pindad**

Saat itu saya mempunyai kiat bahwa Stress tidak boleh berkepanjangan. Karena dampak stress adalah S→S→O yaitu Stress →Stroke→Out. Sedangkan untuk menanggulangnya, salah satu cara yang terbaik, yang saya tahu, adalah dengan melakukan S-S-O. Ketiga hurufnya sama akan tetapi dengan kepanjangan yang berbeda yaitu Shalat→Sabar→Olahraga.

Syukur Alhamdulillah, dengan mendekatkan diri kepada Allah SWT, melalui shalat terus menerus, saya akhirnya diberikan petunjuk olehNya untuk menghadapi masalah PT Pindad dalam waktu yang relatif singkat. Inisiatif yang timbul saat itu adalah :

- a. Meminjam uang ke BUMNIS yang Direktur Utama-nya juga menjabat Dirut Pindad ;
- b. Mengajukan kredit modal kerja atau bridging finance ke perbankan ;
- c. Memanfaatkan jejaring teman-teman di Bappenas dan Departemen Keuangan.

Alternatif b dan c tampaknya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat sehingga alternatif a yang menjadi prioritas untuk dipilih. Tentunya pilihan ini ditujukan agar para karyawan dapat menerima gaji pada bulan Desember 1994 tepat pada waktunya. Alternatif b dan c harus dimulai segera untuk kelangsungan hidup PT Pindad dimasa mendatang. Mengapa? Karena alternatif b adalah suatu tindakan yang lazim dilakukan dalam dunia bisnis karena baik perbankan maupun industri saling membutuhkan dengan dasar saling menguntungkan kedua belah pihak.



Alternatif c harus tetap dilakukan karena PT Pindad adalah industri pertahanan (pemasok senjata, & peluru) di mana pembelinya adalah

pemerintah (Departemen Pertahanan & POLRI) serta dari luar negeri. Penjualan ke luar negeri-pun hanya dapat dilakukan dengan mekanisme G to G (Government to Government) dengan persetujuan lebih dahulu dari Departemen Pertahanan dan Departemen Luar Negeri.

### **Keuangan PT Pindad “mulai bergulir”**

Untuk keperluan modal kerja (bridging finance), saya mencoba mengajukan pinjaman sebesar Rp. 5 milyar (USD 1 = IDR 2.275 saat itu) kepada BNI sambil menunggu piutang yang belum dibayar oleh Departemen Keuangan. Hasil pengajuan kredit yang besarnya hanya Rp. 5 milyar ditolak oleh BNI, karena dari laporan keuangan yang ada, kinerja PT Pindad sangat buruk. Bayangkan, permohonan ini telah menggunakan Laporan Keuangan PT Pindad yang sudah “*dimake-up*”, apalagi kalau tidak di-“*percantik*”. Saya baru menyadari bahwa PT Pindad saat itu tidak mempunyai kredibilitas di depan lembaga keuangan dan perbankan.

Karakter industri pertahanan, di mana pembelinya spesifik, sangat mensyaratkan hubungan yang baik dengan para pengambil keputusan yang mampu menyediakan dana. Oleh sebab itu jejaring teman-teman di Bappenas dan Departemen Keuangan yang pernah saya kembangkan, saya intensifkan kembali. Syukur Alhamdulillah, secara bertahap likuiditas PT Pindad ‘mulai bergulir’.

### ***2.2. Restrukturisasi PT Pindad.***

Bulan April 1995 saya bersama isteri menunaikan ibadah haji dan setelah semua rukun haji diselesaikan, dari Jeddah saya menghubungi PT Pindad. Pada saat itu saya diberitahu bahwa Budi Santoso (MS-74) dari PT DI masuk dalam jajaran Direksi PT Pindad.

Masuknya Budi Santoso ke dalam jajaran Direksi juga menggandeng Pentadi Purboyono (MS-75) sebagai Direktur Produksi. Kami walaupun sama-sama alumnus ITB, tapi terus terang baru saling mengenal di PT Pindad. Setelah melakukan konsolidasi, maka Direksi baru sepakat untuk melakukan restrukturisasi total, karena dari laporan keuangan PT Pindad sebenarnya “*Kewajiban dan akumulasi rugi PT Pindad sudah lebih besar daripada modal yang disetor. Selain itu kondisi keuangan perusahaan sudah tidak solvable dan kecenderungan merugi semakin membesar*”.

### **Empat bidang yang direstrukturisasi di PT Pindad**

Lingkup kegiatan restrukturisasi total meliputi bidang-bidang usaha, operasional, organisasi dan sumber daya manusia, serta keuangan. Untuk restrukturisasi, maka perlu segera dilakukan manajemen perubahan dalam keempat bidang tersebut.

#### ***Bidang Usaha.***

Dari kajian yang ada, perusahaan tidak mengetahui produk yang mempunyai prospek dan produk yang harus ditinggalkan. Restrukturisasi di bidang usaha bertujuan untuk lebih mengetahui peta bisnis masing-masing produk. Adapun langkah yang dilakukan adalah memformulasikan peta bisnis tiap produk-produk tersebut.

### *Bidang Operasional.*

Masalah yang ada di bidang operasional adalah kesulitan dalam membuat perencanaan dan pengendalian. Juga pembagian kerja, berdasarkan proses, tidak terukur kinerja produk maupun unit kerjanya. Selain itu delivery produk hampir selalu terlambat. Tujuan restrukturisasi adalah tercapainya efisiensi dan produktivitas melalui proses sistem manufaktur. Selain itu terpetakan lini bisnis secara jelas untuk dapat dievaluasi kinerjanya. Langkah perubahan yang dilakukan adalah re-layout atau re-group lini bisnis, line balancing, desentralisasi kewenangan kepada Divisi.

### *Organisasi dan Sumber Daya Manusia.*

Masalah yang ada di bidang ini adalah kinerja divisi & lini bisnis yang tidak terukur. Juga sumber daya manusia tidak terpetakan dengan jelas dalam kegiatan kebutuhan perusahaan. Tujuan restrukturisasi menargetkan pengembangan usaha agar lebih terarah melalui penataan organisasi serta terwujudnya perilaku bisnis pada setiap karyawan perusahaan. Langkah-langkah perubahan yang dilakukan antara lain mengubah organisasi ke 'division by product'. Penataan jumlah personil sesuai dengan hasil kajian business plan baru.

### *Keuangan:*

Masalah yang ada antara lain akumulasi kerugian sudah mencapai 42% modal yang disetor, posisi hutang lebih besar dari modal dan kredibilitas perusahaan sangat rendah. Tujuan restrukturisasi adalah menjadikan perusahaan sehat, mandiri secara financial dan dapat tumbuh berkembang sebagaimana layaknya suatu badan usaha. Langkah perubahan yang dilakukan antara lain mengubah sistem akuntansi menjadi 'responsibility accounting system, mengadakan evaluasi terhadap struktur asset yang dimiliki perusahaan, menjaga ratio debt-equity pada tingkat yang optimal, selektif dalam pengeluaran biaya, menjaga kredibilitas perusahaan.

### **Melihat produk PT Pindad digunakan di berbagai peristiwa nasional**

Perubahan dilakukan secara berkesinambungan dengan menerapkan budaya perusahaan :

*" Bahu Membahu Meraih Keunggulan (Strive for excellence)"*. Penerapan perubahan di lapangan dilakukan baik secara kedinasan (informasi, partisipasi, instruksi) maupun secara non-kedinasan (antara lain direksi menjadi khotib shalat Jum'at di mesjid perusahaan).

Selama kurun waktu perubahan tersebut banyak peristiwa nasional yang melibatkan pemakaian produk buatan PT Pindad antara lain kasus peristiwa 27 Juli 1996, Pemilu 1997, peristiwa Trisakti, peristiwa Semanggi 1 & 2, Gerakan Aceh Merdeka, Maluku serta Pemilu 1999. Walaupun terkadang hati saya sangat berat, namun saya hanya bisa menyampaikan bahwa tanggung jawab PT Pindad terbatas sampai penyerahan produk kepada sang pengguna. *"Guns don't kill people. People kill people"*

### **Dampak Restrukturisasi PT Pindad**

Keputusan Direksi menjalankan restrukturisasi tentunya dapat dilihat dari hasil yang didapat oleh seluruh jajaran. Syukur alhamdulillah, pendapatan perusahaan meningkat cukup berarti. Dalam kurun waktu 3 tahun, pendapatan meningkat 200% dengan laba bersih yang semakin meningkat. Kapasitas idle telah dimanfaatkan seoptimal mungkin dengan melihat peluang

yang ada. Selain itu pengembangan produk-produk baru khususnya di bidang agrobisnis telah menampakkan hasil yang positif

PT Pindad telah dipercaya oleh perbankan untuk memperoleh kredit modal kerja.

Berdasarkan hasil audit laporan keuangan PT Pindad per 31 Desember 1999 Kinerja PT Pindad adalah sebagai berikut:

- Return On Equity (ROE) = 25,95 %
- Return On Investment = 11,48 %
- Cash Ratio = 40,83 %
- Current Ratio = 373,45 %
- Collection Periods = 157,15 hari
- Inventory Turn Over = 148,48 hari
- Total Asset Turn Over = 72,23 %
- Rasio equity – total asset = 17,01 %

PT Pindad juga mendapatkan opini dari auditor independent dengan kategori Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 198/KMK.016/1998 tanggal 24 Maret 1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara maka PT Pindad dinyatakan Sehat (AA).



#### **“Lulus” tapi tidak “lolos”**

Kalaulah ini dianggap berhasil tentunya ini adalah *keberhasilan bersama (Komisaris, Direksi & Karyawan) PT Pindad* tetapi bila dianggap gagal, kegagalan ini adalah *kegagalan Direksi*. Sebenarnya saya malu waktu Pemerintah memberikan “Satyalancana Wirakarya” atas jasa perbaikan permodalan perusahaan sehingga lembaga keuangan dan perbankan memberikan kepercayaan kepada PT Pindad” kepada saya. Seharusnya penghargaan itu diberikan kepada PT Pindad secara keseluruhan.

Pada tanggal 5 & 6 Mei 2000 dilakukan ‘fit and proper test’ terhadap calon direksi baru (kecuali Direktur Utama) PT. Pindad, dari 11 (sebelas) calon yang ada hanya 1 (satu) orang yang lulus yaitu saya sendiri. Susunan direksi baru PT Pindad diumumkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) 29 Agustus 2000 dan nama saya tidak termasuk dalam anggota Direksi.

Komisaris mengusulkan kepada saya agar mengadukan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) , tetapi saya jawab, “Terimakasih atas perhatian bapak, saya memang lulus tapi tidak lolos dan saya tidak akan mengadukan ke PTUN”. Menurut UU No. 1 Tahun 1995 pemilihan anggota direksi adalah hak sepenuhnya pemegang saham. Saya juga meyakini bahwa rejeki tidak hanya diperoleh dari PT. Pindad”.

### ***III. TAHAP TINGGAL LANDAS ATAU TINGGAL KANDAS.***

#### **Eksperimen politik**

Setelah serah terima dengan direksi baru PT Pindad pada tanggal 8 September 2000 banyak teman-teman jejaring menawarkan kepada saya untuk bergabung dengan kegiatan bisnis mereka. Tetapi saat itu saya putuskan untuk beristirahat dahulu. Saya tahu dan paham benar tidak lolosnya saya di PT Pindad adalah karena aspek politik. Untuk membuktikan hal tersebut dan ‘sekalian basah’ maka saya bergaul dengan ‘teman-teman di dunia politik’. Saya melakukan eksperimen dengan mencoba mengajukan aplikasi untuk berperan sebagai direktur keuangan di dua BUMN.

Hasilnya, untuk di BUMN yang no:1, pada bulan Desember 2000 tinggal ditandatangani oleh yang berwenang, namun hasilnya gagal. Sedangkan untuk di BUMN no:2, sudah ditandatangani oleh yang berwenang dan tinggal diumumkan dalam RUPS bulan Mei 2001 juga ternyata gagal lagi. Alasan keduanya sama: politis! Pada diri saya memang mempunyai aroma yang kuat dari Jalan Thamrin Jakarta. Dengan kedua kegagalan tersebut, maka terbukti sudah eksperimen saya.

#### **Menjadi dosen program MM ITB**

Pada tahun 2001 dan 2002, saya memutuskan untuk menikmati liburan panjang bersama isteri keliling Pulau Jawa. Isteri bernostalgia dengan teman-temannya di Cirebon, Semarang, Surabaya, Yogyakarta. Sedangkan saya mengembangkan kemampuan bermain golf di Ciperna, Darmo, Finna, Taman Dayu, Cangkringan, Ngamplang Garut dan Jatinangor. Walaupun saya sering main golf di Jatinangor, sampai seminggu 2 kali, tapi handicap saya tidak serta merta membaik.

Program Magister Manajemen Institut Teknologi Bandung juga menghubungi saya untuk menjadi dosen tamu “men-share” pengalaman mengenai penerapan manajemen perubahan di PT Pindad dan juga sebagai Praktisi Dosen Keuangan. Tawaran ini saya terima sambil mengisi waktu luang yang ada juga untuk menyeimbangkan antara kemajuan ilmu pengetahuan dan keadaan praktik di dunia bisnis.

#### **Ikut mengakuisisi PT Kiani Kertas**

Tahun 2003 saya diajak bergabung oleh PT Nusantara Energy sebagai AVP- Finance Business Development untuk mengambil alih PT Kiani Kertas dari BPPN. Ajakan ini saya terima karena ruang lingkup pekerjaan ini merupakan sesuatu hal yang baru & belum pernah saya alami. PT Nusantara Energy bersama-sama dengan PT Bank Mandiri membeli hutang PT Kiani Kertas dari BPPN, sedangkan pembelian equity dilakukan oleh afiliasi PT. Nusantara Energy.



Dalam akuisisi PT Kiani Kertas inilah saya mempelajari penerapan yang sesungguhnya dari metoda 'Valuation Firm'. Kalau dalam textbook, semua angka seperti "*Free Cash Flow*" dapat dihitung dengan mudah karena data tersedia. Sedangkan PT Kiani Kertas jalannya tersendat-sendat karena modal kerja tidak tersedia secara penuh. Sehingga data keuangan juga "*on-off*" yang mengakibatkan perhitungan "*Free Cash Flow*" juga tidak seperti yang dipelajari di bangku kuliah.

### **Kemudian ikut mendivestasi PT Kiani Kertas**

Setelah pembelian equity, proses akuisisi dilanjutkan dengan perjanjian off-set hutang-piutang dengan pemegang saham yang lama serta Perjanjian Restrukturisasi Kredit dengan Bank Mandiri karena Bank Mandiri bersifat sebagai Senior Lender. Bank Mandiri tidak jadi memberi modal kerja kepada PT Kiani Kertas seperti yang dijanjikan sehingga Direksi berusaha sedemikian rupa supaya gaji karyawan tetap dibayarkan walaupun pabrik tidak berjalan dengan normal.

Tiga tahun berjalan akhirnya pemegang saham memutuskan untuk mendivestasi saham yang dimilikinya demi kelangsungan hidup PT Kiani Kertas di masa yang akan datang.

Kalaulah sebelum ini, pengalaman yang saya diperoleh adalah bagaimana mengakses dana dari pemerintah dan dari lembaga keuangan & perbankan dalam negeri, maka di PT Kiani Kertas saya mendapat pengalaman baru bagaimana mengakses dana dari lembaga keuangan dan perbankan internasional. Kebetulan juga saya kemudian ditugaskan sebagai Wakil Direktur Keuangan yang juga menjabat sebagai Ketua Tim Divestasi PT Kiani Kertas.

### **Masih mengendarai mobil dengan kecepatan 200 km/jam**

Sekali dalam sebulan, saya berkunjung ke pabrik PT Kiani Kertas yang berlokasi di Mangkajang Berau Kalimantan Timur. Pada akhir minggu saya selalu menyempatkan pulang ke Bandung melalui jalan tol Cipularang. Bagi saya, perjalanan ini terkadang hanya membutuhkan waktu 1,5 jam (point to point) karena pada saat jalan sepi, mobil saya pacu dengan kecepatan 200 km/jam.

Umur boleh bertambah tetapi semangat tetap muda.....

**Tentang penulis (Redaksi)**

Hermawan Hadimulya adalah alumni Teknik Industri. Hermawan menikah dengan Reti Susiati pada tanggal 30 Maret 1986 dikaruniai 3 (tiga) anak yaitu Denny Perdana Hermawan, Nadya Deviaty Hermawan serta Derry Permana Hermawan.



Dari kiri ke kanan:

Nadya Deviaty, Hermawan Hadimulya,  
Derry Permana, Reti Susiati, Denny Perdana