

# Renegosiasi dan Restrukturisasi Perusahaan dalam Upaya Penyelesaian Hutang

Aman Sentosa

## Abstract

*The settlement mechanism of credit through re-negotiating credits and restructuring company will achieve efficiency and increase productivity which is indicated by decreasing the company's problems, and increasing company's income; thus the company will be able to settle its credits. In this Indonesian crisis era, an effective method of credit settlement is required. The efforts and the methods to settle are discussed in this article.*

## Pendahuluan

Implikasi dari krisis moneter yang berlanjut pada krisis ekonomi sekitar bulan Juni 1997 ternyata telah menyebabkan banyak perusahaan yang mengalami keterpurukan (*colleps*). Perusahaan-perusahaan mengalami hambatan dalam pengelolaan arus kas dan kesulitan likuiditas, sehingga ketika suatu perusahaan berada pada posisi sebagai debitur pada akhirnya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan utang-utangnya.

Keadaan ini tidak hanya sampai berhenti pada persoalan bermasalahnya utang-utang perusahaan, tetapi persoalan ini berimbas pula kepada dipailitkannya perusahaan yang disertai dengan habisnya seluruh harta kekayaan dan sarana serta hilangnya atau tertutupnya peluang usaha.

Realitas ini hampir dirasakan oleh seluruh debitur yang utang-utangnya telah jatuh tempo atau mendekati jatuh tempo. Dalam hal ini tak terkecuali bagi debitur yang mempunyai iktikad baik dalam menyelesaikan kewajiban utangnya. Padahal apabila debitur tersebut punya iktikad baik, maka tentunya langkah kepailitan dapat dijadikan sebagai langkah terakhir (*ultimum remidium*).

Oleh karena itu untuk menyiasati kondisi debitur yang punya perilaku atau iktikad baik ini perlu dicarikan jalan keluarnya. Langkah itu salah satunya melalui proses renegosiasi penyelesaian hutang dan restrukturisasi perusahaan. Berikut ini akan diuraikan tentang langkah-langkah renegosiasi penyelesaian utang dan restrukturisasi perusahaan.

---

## Prinsip-prinsip penyelesaian utang piutang

Aspek terpenting dalam upaya melakukan penyelesaian utang piutang adalah memahami dan mengerti tentang bagaimana prinsip penyelesaian utang piutang. Dalam konteks penyelesaian utang piutang yang terjadi dan dialami oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia sebagai akibat terjadinya krisis ekonomi sejak Juni 1997 dapatlah kiranya dirujuk prinsip-prinsip seperti yang terkandung di dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUHPdt).

Dengan mendasarkan diri kepada KUHPdt, maka akan ditemukan ketentuan tentang prinsip-prinsip penyelesaian utang piutang. Hal ini tertuang didalam Pasal 1131 dan Pasal 1132 KUHPdt. Pasal 1131 memuat prinsip pertama, yang menyebutkan bahwa semua kekayaan debitur baik yang berupa barang bergerak ataupun tidak bergerak maupun harta yang sekarang telah dimiliki debitur dan barang-barang yang dikemudian hari akan dimiliki debitur terikat pada penyelesaian kewajiban debitur.

Sementara Pasal 1132 memuat prinsip kedua, yakni bahwa kekayaan tersebut dalam Pasal 1131 yang disebut di atas merupakan jaminan bersama untuk para kreditur dan hasilnya harus dibagikan secara proposional (*parentas creditorium*) antara mereka kecuali jika antara mereka para kreditur itu ada yang

menurut undang-undang harus didahulukan dalam menerima pembayaran tagihan.

Menurut Kartini Muljadi pada kedua prinsip tersebut terdapat 3 (tiga) kekecualian, yakni:<sup>1</sup>

1. Kekecualian atas Pasal 1131 tersebut, adalah bahwa sementara barang, walaupun dimiliki debitur, namun tidak dapat digunakan untuk memenuhi tagihan kreditur, seperti barang yang tidak dapat disita, barang-barang yang termasuk rincian Pasal 20 Undang-Undang Kepailitan;
2. Sebaliknya ada barang-barang yang tidak dimiliki debitur, namun dapat menjadi objek eksekusi para kreditur dan hasil penjualannya dapat dipakai guna menyelesaikan tagihan kreditur, yakni barang milik pihak ketiga yang diagunkan sebagai jaminan atas pembayaran kembali utang debitur; dan
3. Hak kreditur tertentu untuk didahulukan berdasarkan Pasal 1133 KUHPdt.

## Renegosiasi Penyelesaian Utang

Dana merupakan "darah" bagi suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Seperti halnya manusia yang tidak mungkin hidup tanpa darah, perusahaan juga akan mati tanpa dana. Dana diperoleh dari berbagai sumber di antaranya dapat berupa

---

<sup>1</sup>Kartini Muljadi, "Kompensasi Tagihan Dengan Setoran Harga Saham Sebagai Salah Satu Alternatif Penyelesaian Utang," Makalah disampaikan pada *Seminar PKPU Sebagai Sarana Menangkis Kepailitan dan Restrukturisasi Perusahaan*, diselenggarakan Kantor Advokat Yan Apul & Rekan, Jakarta, 26 September 1998, hlm. 2.

modal (*equity*) dan utang (*loan*). Modal dapat diperoleh melalui para pendirinya berupa setoran modal pendiri dan diperoleh dari pemodal (*investor*), sedangkan utang dapat diperoleh dari bank, lembaga-lembaga pembiayaan, pasar uang (*financial market*), *commercial papers*, dan lain-lain.

Dalam situasi krisis ekonomi seperti sekarang ini banyak sekali perusahaan yang mengalami kesulitan dalam penyelesaian dana yang diperoleh dari hasil utang. Sebab dana yang diperoleh dari hasil utang pada hakekatnya harus dikembalikan kepada pihak kreditur sementara perusahaan sendiri sedang kesulitan kas maupun likuiditas.

Untuk mengantisipasi keadaan demikian diperlukan strategi penyelesaian utang yang betul-betul dapat menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan (baca: debitur) maupun kreditur.

Renegosiasi penyelesaian utang merupakan alternatif di dalam menghadapi situasi dan keadaan demikian. Memang tidak semua debitur yang utangnya bermasalah dapat diberikan kesempatan untuk melakukan penyelesaian utang piutang melalui renegosiasi, tetapi diperlukan syarat-syarat agar utang tersebut dapat direnegosiasi. Menurut Sutan Remy Sjahdeini ada beberapa kriteria suatu utang dapat direnegosiasi:<sup>2</sup>

1. Nasabah memiliki iktikad baik sejak pengajuan kredit untuk pertama kalinya kepada bank, selama penggunaan kredit,

selama masa pelunasan kredit dan setelah kredit menjadi bermasalah. Iktikad baik nasabah itu harus dapat terbukti antara lain harus dapat ditunjukkan dari kenyataan sebagai berikut:

- a. Debitur tidak menyampaikan data dan informasi yang direkayasa dalam permohonan kredit dan *feasibility study* untuk proyek atau usaha yang diajukan permohonannya untuk dibiayai, misalnya tidak melakukan penggelembungan atas kebutuhan yang sebenarnya (*jack up*) atas jumlah kredit yang dimohonkan, tidak melakukan kenaikan nilai dari nilai yang sebenarnya (*mark up*) atas nilai jaminan, menyajikan neraca dan perhitungan rugi laba tidak menurut data yang sebenarnya.
- b. Debitur pada waktu penggunaan kredit sebelum kredit itu menjadi macet tidak menyalahgunakan kredit yang diperolehnya.
- c. Debitur selama kreditnya belum macet mematuhi semua kewajiban-kewajiban yang ditentukan sebagai *positive covenants* dan *negative covenants*.
- d. Setelah kredit menjadi macet, debitur tetap menunjukkan iktikad baiknya dan memberikan kerjasamanya yang baik kepada bank dalam rangka penyelesaian kreditnya.

---

<sup>2</sup>Sutan Remy Sjahdeini, "Restrukturisasi Utang dan Penyehatan Perseroaan," Makalah disampaikan pada *Seminar Nasional Penyelesaian Hutang dan Sengketa Bisnis Melalui Renegosiasi Hutang, Restrukturisasi Perusahaan, Kepailitan dan Likuidasi*, diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian & Studi Hukum (HILC) bekerjasama dengan Yayasan Winaya Dharma, Jakarta, 19 Oktober 1999, hlm. 3-4.

- 
1. Bisnis debitur masih memiliki prospek usaha yang baik untum mampu melunasi utang-utangnya kepada para kreditornya apabila kepada debitur diberi kesempatan penundaan pelunasan dalam jangka waktu yang wajar, baik dengan atau tanpa diberi keringanan-keringanan persyaratan dan atau diberi tambahan utang baru, dan
  2. Para kreditor akan memperoleh pelunasan utang yang jumlahnya lebih besar melalui restrukturisasi utang daripada apabila perseroan dinyatakan pailit, atau
  3. Syarat-syarat utang berdasarkan restrukturisasi utang lebih menguntungkan bagi para kreditor daripada sebelum dilakukan restrukturisasi.

Apabila seorang debitur mampu memenuhi kreteria di atas, maka debitur tentunya tidak akan mungkin dapa kesulitan dalam melakukan renegotiasi utangnya. Renegosiasi utang dalam hal ini adalah upaya untuk merundingkan kembali cara-cara penyelesaian atau pengembalian utang debitur yang didasarkan pada perjanjian utang seluruhnya yang ternyata tidak dapat dilaksanakan tepat pada waktunya.

Dalam pelaksanaannya dalam melakukan renegotiasi utang ini ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, yakni;<sup>3</sup>

- a. Renegosiasi Hutang Sebagai Suatu Kesepakatan

Renegosiasi hutang yang dimaksudkan untuk mengkondisikan kembali perjanjian hubungan antara debitur dengan kreditor, sehingga tercipta suatu keadaan baru yang diperjanjikan haruslah dibuat sedemikian rupa dengan memperhatikan tuntutan hukum yang ada agar perjanjian hutang yang baru atau kesepakatan baru mengenai penyelesaian hutang debitur memiliki keabsahan dan konsekuensi hukum bagi para pihak.

Unsur kesepakatan dalam renegotiasi hutang adalah terdapatnya kesepakatan baru mengenai cara penyelesaian hutang – hutang debitur dalam berbagai kebijaksanaan ataupun kemudahan yang diberikan kreditor dengan mempertimbangkan keadaan dan kemampuan debitur.

- b. Kapan Renegosiasi Hutang Dapat Dilakukan?

Oleh karena perjanjian hutang merupakan suatu kesepakatan perdata antara debitur dengan kreditor, maka berdasarkan Pasal 1320 dan 1338 KUHPdt. Renegosiasi hutang dan perubahan perjanjian hutang yang lama

---

<sup>3</sup>T. Gayus Lumbuun, *Penyelesaian Hutang Melalui Renegosiasi Hutang Dan Restrukturisasi Perusahaan Ditinjau Dari Sudut Hukum,* Makalah disampaikan pada *Seminar Nasional Penyelesaian Hutang dan Sengketa Bisnis Melalui Renegosiasi Hutang, Restrukturisasi Perusahaan, Kepailitan dan Likuidasi,* diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian & Studi Hukum (HILC) bekerjasama dengan Yayasan Winaya Dharma, Jakarta, 19 Oktober 1999, hlm. 2-7.

dapat dilakukan setiap saat tanpa harus menunggu jatuh tempo pembayaran atau berakhirnya perjanjian hutang yang lama, asal saja renegosiasi hutang atau perubahan perjanjian hutang merupakan kehendak dan kesepakatan dari debitur dan kreditur sendiri, apalagi maksud dilakukannya renegosiasi hutang adalah agar debitur dapat menyelesaikan pembayaran kembali hutang-hutangnya.

c. Renegosiasi Hutang sebagai Upaya Penyelesaian Hutang

Renegosiasi hutang sebagai upaya untuk mendapatkan penyelesaian hutang-hutang debitur, tentu saja penyelesaian hutang dimaksudkan bukan diartikan sebagai pembayaran secara tunai dan sekaligus atas hutang-hutang debitur kepada kreditur, dan juga bukan diartikan sebagai renegosiasi atau perundingan untuk penghapusan atau pengurangan hutang debitur, akan tetapi merupakan upaya untuk mendapatkan kebijakan bagi penyelamatan kredit sebagai suatu solusi, sehingga debitur mempunyai kesempatan untuk menata usaha dan keuangannya dan kemudian memiliki kemampuan kembali untuk membayar hutang-hutangnya.

d. Renegosiasi Hutang dan Kepentingan Pihak Ketiga

Perjanjian hutang sebagai perjanjian pokok menjadi ikutan bagi perjanjian lainnya yang merupakan perjanjian tambahan (*assecoir*), perjanjian pemberian jaminan merupakan perjanjian tambahan dari perjanjian hutang, seperti pemberian hak tanggungan, borgtocht,

personal guarantee atau corporate guarantee dan lain sebagainya. Sebagai perjanjian yang bersifat *assecoir*, maka keberadaannya sangat tergantung dari perjanjian pokok, bilamana perjanjian pokok sudah berakhir, maka perjanjian tambahanpun akan berakhir dengan sendirinya dan tentu saja jika terhadap perjanjian pokok dilakukan perubahan atau koreksi maka terhadap perjanjian tambahan harus pula dilakukan koreksi sepanjang perubahan tersebut menyangkut klausula-klausula atau hal-hal yang diatur dalam perjanjian tambahan.

Pada praktiknya, jaminan pembayaran terhadap hutang debitur tidak hanya diberikan oleh debitur, akan tetapi juga dapat dijamin oleh pihak-pihak lainnya melalui lembaga jaminan yang ada. Ketersediaan pemberi jaminan atau penjamin tersebut sebagai pihak ketiga tentu saja didasarkan pada kondisi-kondisi ketika perjanjian hutang sebelumnya dibuat. Jadi bukan pada kondisi-kondisi baru yang disepakati debitur dengan kreditur setelah adanya renegosiasi hutang. Oleh sebab itu kebijakan yang ditempuh untuk penyelesaian hutang debitur melalui renegosiasi hutang harus memperhatikan kepentingan pihak ketiga, karena sesungguhnya perjanjian-perjanjian itu hanya akan mengikat para pihak yang bersepakat dan tidak boleh merugikan pihak ketiga (Pasal 1340 KUHPdt).

### Restrukturisasi Perusahaan

Tujuan akhir dari renegosiasi hutang dan restrukturisasi perusahaan adalah agar kreditur dapat menerima pembayaran hutang

---

dari debitur. Selain upaya renegotiasi hutang yang telah dijelaskan di atas, sebenarnya ada upaya lainnya melalui restrukturisasi perusahaan. Restrukturisasi perusahaan merupakan upaya penyelesaian hutang lebih ditekankan pada menata dan memperbaiki kembali kinerja atau struktur perusahaan.<sup>4</sup>

Namun perlu diingat bahwa hakekat restrukturisasi bukan hanya dipergunakan untuk sekedar skema penyelesaian hutang, tetapi restrukturisasi pada dasarnya juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing, kompetisi agar perusahaan tetap hidup dan tumbuh.

Biasanya ada beberapa faktor pendorong dilakukannya restrukturisasi perusahaan. Menurut Al Ries dan Hermawan Kertajaya perusahaan melakukan restrukturisasi karena dihadapkan pada beberapa masalah dan apabila tidak segera dilakukan perusahaan akan mengalami kesulitan. Sumber masalah ini antara lain:<sup>5</sup>

1. Kuantitas dan kualitas biaya

Setiap komponen yang tidak meningkatkan nilai tambah perusahaan atau produk bukan merupakan biaya tetapi pemborosan. Pemborosan harus dikikis. Dengan maraknya konglomerasi dengan berbagai diversifikasi usaha namun dangkal dapat diduga bahwa perusahaan di Indonesia terjadi banyak pemborosan.

2. Modal minim

Apabila perusahaan bermodal kecil, pertumbuhan perusahaan akan terhambat

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang tidak pas akan menghambat jalannya perusahaan. Struktur organisasi merupakan sumber birokrasi yang dapat menjadi sumber biaya yang besar. Di sisi lain lingkungan organisasi mengalami perubahan, maka struktur organisasi perlu penyesuaian.

4. Perusahaan terlalu orientasi pada pasar domestik

Kalau pasar domestik sudah jenuh perlu mencari pasar di luar negeri, namun sering mengalami kesulitan karena tidak dapat bersaing. Di samping itu pada umumnya perusahaan lemah dalam merekayasa ulang produk, sehingga pasar domestik menjadi terbatas.

5. Pimpinan perusahaan cenderung mempertahankan status quo

6. Lingkungan bisnis yang berubah cepat

Dalam era globalisasi mendorong perusahaan untuk fokus pada core business.

Dari enam aspek ini, restrukturisasi harus segera dilakukan oleh sebuah perusahaan. Di samping aspek-aspek di atas, maka masalah restrukturisasi perusahaan juga dapat dilakukan seandainya perusahaan tersebut mengalami kesulitan dalam penyelesaian hutangnya.

---

<sup>4</sup>*Ibid.*

<sup>5</sup>Al Ries dan Hermawan Kertajaya, *Fokus Masa Depan Perusahaan Anda Ditentukan oleh Fokus*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama dan Markplus Profesional Services, 1996, hlm. 4.

<sup>6</sup>Soewito, Restrukturisasi Perusahaan, Makalah disampaikan pada *Seminar Nasional Restrukturisasi Perusahaan*, diselenggarakan oleh FH Undip, Semarang 28 November 1998, hlm. 2.

Model-model restrukturisasi perusahaan itu sendiri dapat dibagi-bagi lagi kedalam beberapa bagian, Di antaranya:<sup>6</sup>

a. Restrukturisasi Bisnis

Dalam restrukturisasi ini perusahaan melakukan penataan terhadap mata rantai perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing dan kompetisi, contohnya merger dan akuisisi.

b. Restrukturisasi Keuangan

Tujuan restrukturisasi bidang keuangan adalah untuk menyehatkan kinerja keuangan perusahaan. Ada beberapa cara dalam melakukan kegiatan restrukturisasi keuangan yang meliputi a) mengubah dari struktur pinjaman menjadi penyertaan b) penjuakan aset perusahaan yang tidak mempunyai nilai tambah atau tidak berhubungan langsung dengan penambahan omzet c) penjualan investasi (*divestment*) perusahaan yang tidak menguntungkan d) penjualan saham langsung kepada pembeli, tidak melalui pasar modal.

c. Restrukturisasi Manajemen

Upaya penataan kembali sistem manajemen perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

d. Restrukturisasi Organisasi

Meliputi usaha pembenahan antara lain memperbaiki proses pengambilan keputusan, kebutuhan pegawai yang optimal, organisasi plat membutuhkan pendelegasian yang lebih banyak, penggabungan beberapa fungsi.

e. Restrukturisasi di Bidang Hukum

Restrukturisasi ini meningkatkan perbaikan status hukum badan usaha dan peraturan yang membatasi lingkup kegiatan perusahaan.

Setelah mengatui tentang model-model restrukturisasi, maka ternyata upaya restrukturisasi perusahaan sifatnya tidaklah sederhana tetapi membutuhkan suatu penelitian yang mendalam, karena restrukturisasi itu sendiri sifatnya sangat beragam.

Berkenaan dengan penyelesaian hutang melalui restrukturisasi perusahaan dapat dikemukakan disini bahwa restrukturisasi dapat dilakukan pada model restrukturisasi perusahaan tertentu, atau bahkan barangkali penerapan restrukturisasi perusahaan yang dimaksud dapat dilakukan kepada seluruh model restrukturisasi perusahaan. Aspek yang paling penting bagaimana sebuah perusahaan setelah direstukturisasi mampu melaksanakan kewajibannya untuk penyelesaian hutang-hutangnya. Tentunya untuk penerapan model restrukturisasi perusahaan harus didasarkan pada suatu hasil penelitian yang mendalam mengenai keberadaan perusahaan itu sendiri.

### Simpulan

Renegosiasi hutang dan restrukturisasi perusahaan merupakan salah satu model penyelesaian hutang yang tepat kiranya bagi pihak debitur dan kreditur yang di masa krisis sekarang ini sedang mengalami permasalahan hutang.

Selanjutnya diharapkan pula dengan mekanisme penyelesaian hutang melalui renegosiasi hutang dan restrukturisasi

---

perusahaan akan tercipta efisiensi dan peningkatan produktifitas yang akan tercermin dengan berkurangnya permasalahan perusahaan, meningkatnya pendapatan perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan hutang-hutangnya. □

#### Daftar Pustaka

Kartini Muljadi, "Kompensasi Tagihan Dengan Setoran Harga Saham Sebagai Salah Satu Alternatif Penyelesaian Utang," Makalah disampaikan pada **Seminar Nasional PKPU Sebagai Sarana Menangkis Kepailitan dan Restrukturisasi Perusahaan**, diselenggarakan Kantor Advokat Yan Apul & Rekan, Jakarta, 26 September 1998.

Sutan Remy Sjahdeini, "Restrukturisasi Utang dan Penyehatan Perseroaan," Makalah disampaikan pada **Seminar Nasional Penyelesaian Hutang dan Sengketa Bisnis Melalui Renegosiasi Hutang, Restrukturisasi Perusahaan, Kepailitan dan Likuidasi**, diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian & Studi Hukum (HILC)

bekerjasama dengan Yayasan Winaya Dharma, Jakarta, 19 Oktober 1999.

T. Gayus Lumbuun, **Penyelesaian Hutang Melalui Renegosiasi Hutang Dan Restrukturisasi Perusahaan Ditinjau Dari Sudut Hukum**," Makalah disampaikan pada **Seminar Nasional Penyelesaian Hutang dan Sengketa Bisnis Melalui Renegosiasi Hutang, Restrukturisasi Perusahaan, Kepailitan dan Likuidasi**, diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian & Studi Hukum (HILC) bekerjasama dengan Yayasan Winaya Dharma, Jakarta, 19 Oktober 1999.

Al Ries dan Hermawan Kertajaya, **Fokus Masa Depan Perusahaan Anda Ditentukan oleh Fokus**, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama dan Markplus Profesional Services, 1996.

Soewito, **Restrukturisasi Perusahaan**, Makalah disampaikan pada **Seminar Nasional Restrukturisasi Perusahaan**, diselenggarakan oleh FH Undip, Semarang 28 November 1998.

\* \* \*