

ngan bis itu, bisa langsung menipikan atau mengirim belanjanya. Kami memang menganut konsep *one stop shopping*.

Strategi tersebut agar usaha yang kami lakukan bisa terus berkesinambungan. Mulai dari peningkatan layanan, efisiensi biaya dan *safety*. Dengan pengalaman kami di transportasi darat selama 43 tahun merupakan waktu yang panjang. Banyak perusahaan yang cuma bisa bertahan selama 20 tahun. Banyak yang dulu saya kenal tapi sekarang sudah tidak ada lagi. Jadi untuk menjaga kesinambungan usaha ini tidak gampang.

Resep kami yakni manajemen harus profesional, memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik, dan juga melakukan perbaikan. Kalau berpuas diri, itu yang berbahaya karena ketika ada masalah di jalan maka mereka tidak siap, baik cadangan uang maupun konsep.

Plan A maupun plan B itu seharusnya sudah disiapkan untuk mengatasi berbagai kemungkinan. Kalau manajemennya tidak bagus, tidak mungkin akan berpikir sampai ke sana. Moto kami adalah menjadikan segala sesuatu *keep simple*, tapi dengan analisis yang mendalam dan objektif.

Dalam melakukan segala sesuatu kita juga harus transparan. Kalau tidak transparan justru akan membuat suasana menjadi tidak kondusif. Sekarang ini zaman sudah berubah, semua orang ingin serba tahu. Kalau sampai dia tidak tahu, maka dia tidak akan *happy*. Jadi kita harus transparan, baik ke internal maupun eksternal. Ini merupakan bagian dari *good corporate governance*.

IPO pada kuartal kedua

Target kami sebenarnya adalah perusahaan menjadi *one stop solution for transportation*. Ini sudah dicantumkan sejak enam tahun lalu. Menurut saya, ini belum tercapai semua.

Sebab, masih banyak bisnis transportasi darat lain yang belum dimasuki.

Kami juga ingin masuk ke *mass rapid transit* (MRT) yang dicanangkan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Tapi kami mau menunggu kejelasan dari proyek itu dulu. Karena, investasinya besar sekali dan jangka panjang.

Selain itu, kami juga akan masuk ke bisnis taksi. Untuk masuk ke bisnis ini minimal harus mempunyai 2.500 unit taksi. Kalau kurang dari itu maka hitung-hitungnya menjadi tidak ekonomis. Kemungkinan paling cepat bisnis ini bisa direalisasikan pada akhir 2013.

Awalnya kami juga mau masuk ke bisnis penerbangan. Izinnya sudah di tangan, tapi waktu itu harga avtur naik sampai 400%. Akhirnya hitung-hitungan kami bisnis tersebut menjadi tidak *feasible*. Izin tersebut saat ini sudah tidak aktif. Kalau dilihat saat ini saja sudah banyak perusahaan penerbangan yang tumbang.

Jadi, kami lebih baik melakukan *joint venture* dengan perusahaan penerbangan yang ada, terutama untuk kargo. Kalau dilihat saat ini, banyak angkutan udara yang tidak bisa mengisi kargonya. Jadi lebih baik kami melakukan kerjasama daripada harus membeli pesawat.

Selain itu, jika tidak ada halangan, di kuartal dua tahun ini, kami berencana melakukan penawaran saham perdana ke publik. Kami sudah menunjuk PT Valbury Asia Securities sebagai penjamin emisi IPO (*initial public offering*). Kajiannya sudah selesai sekarang dan sedang dihitung berapa sebaiknya harga saham ini ditawarkan.

Sedangkan untuk porsi saham yang akan kami lepas yakni sebesar 40%. Awalnya sebanyak 35%, tapi setelah kami hitung-hitung sebaiknya 40%. Tujuan kami IPO adalah untuk melakukan revitalisasi secara intensif, dan untuk itu membutuhkan dana yang besar. □

Membenahi Keadaan melalui Yayasan

Dukan berita baru lagi jika masyarakat kerap mengeluhkan buruknya layanan transportasi di negeri ini. Mulai dari infrastruktur jalan yang jelek, manajemen operasional yang buruk, hingga gaya para pengemudi yang ugol-ugalan di jalan. Masalah-masalah ini yang menggeliik Eka Sari Lorena untuk bergerak.

Ketua Organisasi Pengusaha Nasional Angkutan Darat (Organda) ini berencana mendirikan Yayasan Sejuta Sahabat Bagi Indonesia. Yayasan ini akan memberikan pelatihan dan mendirikan *training center* yang mulai beroperasi pada Agustus 2013. "Yayasan ini akan menjadi tempat pelatihan bagi para pengemudi, mekanik, *quality control*, hingga bagian *procurement* transportasi darat," tutur ibu dua anak ini.

Menurutnya, selain bagian dari upaya untuk meningkatkan layanan umum di bidang transportasi, juga untuk menghadapi persaingan pasar bebas di kawasan Asia Tenggara alias

ASEAN Free Trade Area (AFTA) dan ASEAN Connectivity. "Pertahanan yang paling baik adalah meningkatkan kemampuan diri. Tapi bagaimana kita mau bertahan dan menyerang jika kemampuan kita lebih rendah dari orang lain," ujar wanita kelahiran 3 Juni 1969 ini.

Dengan adanya yayasan ini, Eka juga berharap bisa meringankan beban perusahaan-perusahaan transportasi. Maklum, mereka tidak perlu lagi mendirikan *training center* sendiri-sendiri. "Lebih baik berkolaborasi di bawah satu bendera," imbuhnya. Melalui yayasan tersebut, dia ingin meningkatkan standar kemampuan seluruh *stakeholder* di industri transportasi darat.

Operasional yayasan ini juga didukung oleh Organda dan NEA Transport Research and Training dari Belanda. "Saat ini kami sedang membuat modulnya agar sesuai dengan standar internasional dari The International Road Transport Union," tandasnya. □

Refleksi

Mengingat Risiko Bear Stearns



Jennie S. Bev
Penulis, pengajar, dan pengusaha yang bermukim di Silicon Valley, Amerika Serikat

Lima tahun sudah Bear Stearns runtuh. Pada tanggal 16 Maret 2008, kepercayaan masyarakat di Amerika Serikat runtuh sehingga pemerintah federal di sana mendorong JP Morgan Chase untuk mengakuisisi Bear Stearns. Ketika itu, harga perusahaan tersebut hanya US\$ 2 per saham, namun akhirnya dibeli dengan harga US\$ 10 per saham. Bandingkan dengan harga saham Bear Stearns pada Januari 2007 yang sebesar US\$ 170 dan kemudian turun hingga menjadi US\$ 70 pada awal Maret 2008.

Sebagai perusahaan investasi dan sekuritas, Bear Stearns runtuh karena praktik keuangan *leverage*. Sebelum diambil alih, rasio *leverage* alias utang terhadap modalnya mencapai 34:1. Ada juga yang menyebutkan 40:1. Pra-krisis 2008, bank investasi semakin berani bermain dengan risiko besar, termasuk permainan neraca keuangan (*balance sheet*) yang dilakukan Bear Stearns. Selama satu dekade sebelum keruntuhannya tersebut, Bear Stearns selalu bermain dengan *leverage* di atas 30 kali.

Sejarah Bear Stearns dibangun dalam waktu yang panjang yaitu pasca tahun 1929 ketika pasar saham *crash* dan *Great Depression*. Dibangun sebagai firma broker saham oleh Joseph Bear, Robert Stearns, dan Harold Mayor pada tahun 1923, Bear Stearns bisa mengaruhi *Great Depression* tanpa perlu melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) para pegawainya dan masih membagi-bagikan bonus.

Kebijakan *New Deal* yang disebut oleh Presiden Theodore Roosevelt membantu perkembangan dahsyat firma tersebut dengan menjual obligasi pemerintah dan korporasi ke bank-bank lain. Ketika perusahaan-perusahaan milik individu tidak lagi diperbolehkan dan Pemerintah AS mewajibkan mereka untuk *go public* pada tahun 1935, Bear Stearns mengeruk keuntungan besar dari kondisi tersebut.

Tradisi tumbuh kembang pesat Bear Stearns berlangsung selama beberapa dekade, termasuk mengeruk keuntungan ketika New York City meng-

alami kebangkrutan di tahun 1970-an. Kota megapolitan itu mengeluarkan surat utang yang menghasilkan profit bagi Bear Stearns.

Kepemimpinan Bear Stearns yang agresif pada masa itu dipimpin oleh Salim Lewis dan digantikan oleh Alan Greenberg pada tahun 1978. Di masa Greenberg, Bear Stearns *go public* dan tahun 1992 merupakan tahun terindah bagi perusahaan itu ketika mencetak laba bersih sebesar US\$ 295 juta.

Setahun kemudian, firma raksasa ini dipimpin oleh James Cayne yang lebih berani dalam mengambil risiko. "Kemenangan" besar firma ini ketika Laurence Tisch, pemilik CBS, memindahkan akunnya ke Cayne.

Cayne semakin berani berspekulasi dan saat beleid *Community Reinvestment Act 1997* disetujui, ia berma-

berisiko luar biasa tinggi.

Cayne mendirikan dua *hedge funds* sebagai *subsidiary* firma. Mereka menjual produk-produk investasi derivatif yang berisi KPR-KPR subprima. Produk-produk ini dikenal sebagai *High-Grade Structured Strategies Fund*.

Terhitung sejak 2006, kerugian mulai terasa karena KPR-KPR subprima tersebut mulai bermasalah dalam pembayaran. Ketika Merrill Lynch mendapatkan kolateral sebesar US\$ 850 juta dari Bear Stearns, aset-aset tersebut sudah tidak berguna. Pada Maret 2008, Cayne dan tim manajemen makin tidak berdaya dan tidak lagi bisa menyembunyikan kegagalan mereka.

Federal Reserve mengalirkan dana ke JP Morgan untuk mengakuisisi Bear Stearns sebagai misi penyelamatan. Cayne diminta bertanggungjawabannya oleh Kongres AS tahun



Bear Stearns mulai berani bermain di arena subprime mortgage sejak terbitnya beleid tahun 1997.

in di arena *subprime mortgage*. Tapi, produk kredit rumah murah inilah yang jadi biang keladi implosi (ledakan) dunia finansial pada satu dekade kemudian.

Bahaya KPR subprima

Subprime mortgage adalah KPR yang diberikan kepada individu atau entitas non-individu yang tidak memiliki daya bayar yang memadai berdasarkan perhitungan penjaminan keuangan konservatif. Dengan kata lain, mereka tidak mampu membayar cicilan bulanan namun tetap diberikan kredit.

Bagi bank investasi seperti Bear Stearns, setiap *mortgage* bisa dipaket dan dijual kembali ke pasar investasi sebagai produk investasi. Betapa berbahayanya praktik ini, mengingat produk investasi tersebut adalah tergolong produk kosong alias

2010. Ia mengakui melakukan *leverage* terlalu tinggi, yaitu 40 kali. Di masa lampau, bank-bank melakukan *leverage* 4 sampai 6 kali dari dana simpanan dan kolateral yang dipegang. Ini berarti 7 sampai 10 kali lipatnya.

Kini, Cayne sudah menamatkan karirnya di bidang finansial. Bahkan, Wall Street pun sudah sulit untuk memaafkannya.

Tiga pelajaran

Pelajaran apa yang bisa diperoleh dari keruntuhan Bear Stearns? *Pertama*, sebaiknya *me-leverage* dalam batasan wajar, yaitu 4-5 kali. *Kedua*, KPR subprima mempunyai risiko yang luar biasa tinggi dan justifikasi matematis apapun tidak bisa mengingkari perhitungan penjaminan konservatif.

Ketiga, penggabungan fungsi bank retail dan bank investasi jelas meningkatkan risiko korupsi, mengingat sulitnya perilaku tim manajemen bank untuk dikendalikan secara yuridis dan etis. Celah-celah hukum bisa dengan mudah dipakai untuk kepentingan berisiko tinggi yang ujung-ujungnya bisa mencelakakan konsumen.

Bagaimana dengan di Indonesia? Adakah risiko kolaps ala Bear Stearns? □