

I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Proses globalisasi yang meliputi hampir semua sektor ekonomi, menyebabkan makin terbukanya perekonomian dunia termasuk Indonesia. Untuk dapat bersaing dan memanfaatkan peluang memasuki pasar internasional maka peningkatan produktivitas, volume produksi, efisiensi usaha dan perbaikan kualitas produk semakin diperlukan.

Berbagai upaya liberalisasi perdagangan dan investasi ditingkat dunia maupun regional terus dilakukan seperti realisasi perdagangan bebas dan liberalisasi WTO (*World Trade Organization*) dan APEC (*Asia-Pacific Economic Cooperation*) serta AFTA (*Asean Free Trade Area*). Dalam mengantisipasi kondisi perekonomian yang akan terjadi dalam waktu dekat itu, salah satu peluang yang sangat penting untuk dimanfaatkan adalah bagaimana meningkatkan ekspor, terutama produk non migas.

Kontribusi ekspor non migas Indonesia secara keseluruhan masih jauh diatas migas, walaupun menunjukkan kinerja yang melambat. Persentase nilai ekspor non migas dibandingkan total ekspor dalam lima tahun terakhir berturut-turut sejak tahun 1992, 1993, 1994, 1995 sampai tahun 1996 masing-masing sebesar 68,94 %, 73,74 %, 75,31 %, 77,90 %, dan 75,73 %. Besarnya nilai ekspor masing-masing sektor (migas dan non migas) dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Nilai Ekspor Indonesia 5 (Lima) Tahun Terakhir (US \$ juta)

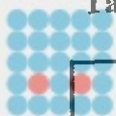
JENIS EKSPOR	1992	1993	1994	1995	1996
NON MIGAS	23.300	26.994	30.292	36.969	37.909
MIGAS	10.496	9.613	9.931	10.485	12.152

Sumber : Bank Indonesia, Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Pakaian jadi (*garment*) berdasarkan data sampai lima tahun terakhir masih menjadi andalan utama ekspor non migas. Walaupun masih tumbuh lambat dan tahun 1996 menunjukkan penurunan sebesar 4,2 % dibandingkan tahun 1995, produk hasil tekstil terutama pakaian jadi masih tetap menjadi salah satu tumpuan devisa ekspor utama, dengan nilai ekspor tahun 1996 sebesar US \$ 3.186,07 juta. Salah satu jenis pakaian jadi yang memasuki pasaran luar negeri (ekspor) adalah jaket (*jacket*). Berikut ini disajikan daftar 10 komoditi non migas penghasil devisa terbesar.

Tabel 2. Nilai Ekspor 10 (Sepuluh) Komoditi Non Migas Utama (US \$ ribu)

JENIS KOMODITI	1992	1993	1994	1995	1996
Kayu Olahan	3.316.816	4.257.770	3.816.663	3.610.824	3.680.893
Barang Listrik	1.017.287	1.301.045	1.773.685	2.724.485	3.593.361
Pakaian Jadi	3.211.940	3.395.067	3.095.663	3.325.052	3.186.069
Tekstil	2.470.272	2.310.549	2.517.150	2.907.865	2.682.337
Karet Alam	1.038.623	958.693	1.268.059	1.986.198	1.893.535
Tembaga	687.121	646.370	878.700	1.550.586	1.396.703
Pulp dan Kertas	401.071	483.307	782.483	1.503.650	1.369.365
Minyak/Biji Sawit	465.492	534.932	878.336	973.143	1.016.779
Udang	731.598	827.794	974.638	1.027.477	993.542
Bahan Makanan	467.038	454.691	603.058	670.767	746.562

Sumber : Bank Indonesia; Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia

PT. Unitra Adhijaya adalah salah satu perusahaan industri pakaian jadi yang merupakan penanaman modal dalam negeri (PMDN). Dalam menjalankan manajemen usahanya, perusahaan memanfaatkan beberapa orang tenaga kerja asing (Korea) sebagai kuasa direksi. Manajemen perusahaan dijalankan oleh gabungan tenaga asing dan lokal untuk pimpinan dan staf serta pekerja lokal untuk labour/produksi. Usaha utamanya adalah memproduksi pakaian jadi (*garment*) khususnya *casual jacket* dengan berbagai jenis dan model (*style*). Hasil produksi industri PT. Unitra Adhijaya ini diekspor seluruhnya ke berbagai negara terutama Eropa seperti Belanda, Denmark, Prancis, Inggris, Jerman dan Italia.





Proses produksi memanfaatkan bahan baku yang diperoleh dari impor dan lokal. Bahan baku berupa kain dan bahan pembantu serta assesories diproses menjadi jaket dengan alur kegiatan (aktivitas) seperti pemotongan (*cutting*), penjahitan (*sewing*), pembordiran (*embroidery/printing*), penyempurnaan/penyelesaian (*finishing*) dan pengepakan untuk siap ekspor (*packaging*).

Perusahaan berdiri sejak tanggal 7 Desember 1990 dengan lini produksi yang relatif kecil (2 lini) dan meningkat sangat cepat hingga sekarang mencapai 9 lini dengan total produksi mencapai sebesar 1 juta pcs atau ekuivalen hampir sebesar US \$ 17 juta per tahun.

PT. Unitra Adhijaya memproduksi jaket dengan berbagai jenis yaitu *men's jacket, ladies jacket, boy's jacket, girl jacket, children jacket, unisex woven jacket, sparka* dan lain-lain. Hasil produksi diekspor atas dasar pesanan (*order*) dari langganan tetap (*buyers*) dari negara tujuan ekspor untuk setiap jenis jaket yang dipesan (*indent*).

Dengan cara penjualan (ekspor) dengan pesanan atau kontrak dari perusahaan-perusahaan pelanggan tetapnya (*buyers*) yang setiap tahun meningkat, maka manajemen PT. Unitra Adhijaya selalu berusaha untuk memenuhinya untuk menjaga kepercayaan dari pelanggannya tersebut. Untuk memenuhi permintaan yang melebihi kapasitas produksinya maka manajemen PT. Unitra Adhijaya memanfaatkan perusahaan lain untuk memproduksinya dengan cara upah borongan (*cutting, making dan trimming/CMT*) sedangkan untuk bahan baku dan ekspor produk jadinya dilakukan oleh PT. Unitra Adhijaya.

Perusahaan-perusahaan yang melaksanakan produksi (*Sub Contract Wages*) adalah PT. Tunggal, PT. Daya Nusa, PT. Fara Dita, PT. Swa Buana, PT. Won Wo,

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



PT.Golden Hill dan PT. Kawan Kita Sejahtera. Keadaan ini akan menyulitkan perusahaan dalam jangka panjang, karena bagaimanapun selain tidak dapat memanfaatkan tambahan peluang keuntungan dalam memproduksinya juga tidak akan dapat selamanya memanfaatkan perusahaan lain dalam memenuhi permintaan yang semakin besar. Berdasarkan data dari perusahaan biaya upah borongan yang dikeluarkan perusahaan untuk tiga tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Upah Borongan per Tahun (Rp.juta)

Tahun	Nilai (Rp. juta)	Kenaikan Nilai (%)
1994	296,54	-
1995	2.341,96	690
1996	2.931,12	25

Sejak berdirinya, tahun 1990 PT. Unitra Adhijaya menunjukkan kinerja perkembangan penjualan (ekspor) yang meningkat secara cukup *significant*. Begitu pula dengan pelanggan-pelanggannya di luar negeri sebagian besar merupakan pelanggan tetap yang merupakan perusahaan yang cukup besar dengan kontrak baik jangka pendek dan kontrak jangka panjang dengan pembukaan L/C (*Letter of Credit*) ekspor dari bank diluar negeri.

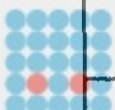
Berdasarkan data perusahaan, perkembangan ekspor PT. Unitra Adhijaya dalam 5 tahun terakhir disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Perkembangan Ekspor Perusahaan 5 (Lima) Tahun (1992-1996)

Tahun	Volume (pcs)	Nilai (US \$ ribu)	Kenaikan Volume (%)
1992	364.355	5.708,08	-
1993	794.674	12.819,85	118,10
1994	753.084	11.345,85	(5,23)
1995	960.167	15.187,54	27,50
1996	1.069. 833	16.830,50	11,54

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

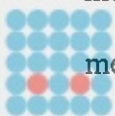


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dari nilai ekspor tersebut sebagian merupakan produk yang di subkontrakkan ke perusahaan lain, karena pemakaian kapasitas PT. Unitra Adhijaya yang telah mencapai maksimal. Untuk mengantisipasi perkembangan permintaan (eksternal) salah satu caranya adalah dengan menambah atau meningkatkan kapasitas produksi perusahaan. Menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996) dalam menjembatani perkembangan eksternal perusahaan maka diperlukan strategi yang antisipatif agar sesuai dengan kondisi internal. Karena lingkungan selalu berubah, maka organisasi termasuk produk dalam arti luas harus terus menerus disesuaikan agar tercapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam mengelola perusahaan, salah satu bentuk penyesuaian kondisi internal perusahaan adalah dengan penambahan persediaan modal yang dikenal dengan **penganggaran modal (*capital budgeting*)** atau investasi.

Pappas dan Hirschey (1995) menyatakan bahwa gagasan investasi sangat menentukan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, bahkan menentukan kemampuan untuk tetap mampu bersaing dan bertahan. Sehingga sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan berusaha keras untuk mengembangkan dan menerapkan usulan investasi yang baik.

Keputusan investasi merupakan suatu faktor penting dalam perolehan laba jangka panjang suatu perusahaan, sehingga diperlukan suatu analisa yang baik dalam memilih alternatif investasi. Salah satu bentuk keputusan investasi (penganggaran modal) adalah ekspansi pabrik (*factory*) agar kapasitas, produksi dan penjualan meningkat (Garrison, 1996). Sementara itu menurut Needles *et al* (1996) keputusan penganggaran modal (*capital expenditure decisions*) menyangkut kapan dan berapa besar nilai yang dikeluarkan untuk barang modal (*capital facilities*) antara lain



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



mesin-mesin, system atau proses, penambahan gedung, perbaikan atau struktur baru, penambahan divisi baru atau lini produksi (*product lines*). Beberapa contoh keputusan tersebut adalah pemasangan peralatan baru, penggantian peralatan yang telah tua (*old equipment*), penambahan kapasitas produksi, pembelian gedung baru atau pabrik baru atau akuisisi/pembelian perusahaan lain.

Keputusan investasi memerlukan biaya yang mahal dan menyangkut jangka waktu yang panjang (lebih dari 1 tahun) sehingga harus dilakukan dengan analisa yang baik. Menurut Kadariah (1988) sebelum investasi dilaksanakan, perlu diadakan perhitungan untuk menentukan hasil dimasa yang akan datang dan memilih diantara berbagai alternatif dengan jalan menghitung biaya (*cost*) dan manfaat (*benefit*) yang dapat diharapkan dari masing-masing alternatif.

PERUMUSAN MASALAH

Perusahaan-perusahaan yang berorientasi menghasilkan laba (*profit oriented*) mempunyai sasaran membuat produk dan menghasilkan keuntungan. Dalam mencapai sasaran tersebut menurut Garrison (1996) diperlukan perencanaan strategis, yang dalam garis besar dilaksanakan dalam dua tahap yaitu :

1. Keputusan mengenai produk/jasa yang dihasilkan.
2. Keputusan mengenai strategi pemasaran hasil tersebut.

Perubahan laba baik penurunan atau kenaikan nilainya menurut Munawir (1995) disebabkan oleh perubahan harga dan/atau perubahan kuantitas (*volume*) produk yang dijual. Dan untuk meningkatkan volume produk salah satu cara yang dapat dilakukan adalah kenaikan atau penambahan kapasitas produksi.

PT. Unitra Adhijaya dalam memenuhi permintaan atas produknya berupa pakaian jadi (jaket dengan berbagai jenis dan *style*) yang meningkat cukup tinggi

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



menghadapi keterbatasan berupa kapasitas produksi sendiri yang kurang mencukupi. Untuk menjaga kepercayaan pembeli-pembelinya perusahaan memanfaatkan line produksi perusahaan lain dengan sistem *CMT* dan bahkan ada beberapa pesanan (*indent*) yang terlambat pengirimannya karena kelambatan dalam produksi. Hal itu akan berdampak luas dalam jangka panjang yaitu kesulitan dalam memenuhi pesanan yang terus meningkat dan kurang dapat dimanfaatkannya peluang untuk meningkatkan perolehan laba secara optimal karena sebagian produksi dilakukan perusahaan lain.

Oleh karena itu untuk dapat mengoptimalkan keuntungan dan menjaga kelangsungan perusahaan serta memenuhi peningkatan permintaan pelanggannya diperlukan penambahan kapasitas produksi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat penjualan perusahaan dan permintaan di masa yang akan datang.
2. Apakah perlu suatu penambahan investasi penambahan kapasitas produksi dengan mempertimbangkan besarnya produksi yang di sub-kontrakkan ke perusahaan lain dan perkiraan kenaikan ekspor.
3. Apakah rencana investasi penambahan kapasitas produksi PT. Unitra Adhijaya layak untuk dilaksanakan.

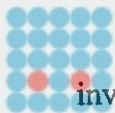
C. TUJUAN GELADIKARYA

Tujuan geladikarya adalah melakukan suatu kajian/analisis terhadap rencana investasi penambahan kapasitas produksi pada PT. Unitra Adhijaya yang meliputi :

1. Melakukan analisis terhadap situasi dan kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal perusahaan (*SWOT analysis*) yaitu berupa faktor-faktor yang

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

mendorong/mendukung dan faktor-faktor yang menjadi hambatan/kendala bagi perusahaan.

2. Menganalisa proyeksi/perkiraan tingkat penjualan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga dapat diperhitungkan kemungkinan besarnya penambahan kapasitas produksi untuk memenuhinya.
3. Menganalisa berapa besarnya tambahan biaya yang diperlukan untuk penambahan kapasitas produksi yang diinginkan perusahaan.
4. Analisis terhadap kelayakan (layak atau tidak) penambahan kapasitas produksi jaket dengan menggunakan berbagai kriteria analisis finansial.
Analisis tingkat sensitivitas penambahan investasi kapasitas produksi dan proyeksi keuangan akibat pengaruh penambahan kapasitas (investasi) di masa yang akan datang.

D. RUANG LINGKUP GELADIKARYA

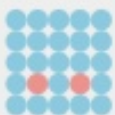
Dalam menganalisa kelayakan investasi penambahan kapasitas produksi pada PT Unitra Adhijaya ruang lingkungnya dibatasi sebagai berikut :

1. Analisis kelayakan dibatasi pada aspek finansial saja mengingat aspek ini merupakan aspek yang sangat penting dan berdampak langsung terhadap pengeluaran (*cost*) dan pemasukan (*return*) perusahaan yang secara riil akan dihadapi.
2. Analisis kondisi internal dan eksternal (yang berkaitan langsung dengan kondisi internal perusahaan) lebih difokuskan pada data yang tersedia di perusahaan dan dalam batasan waktu penelitian akan lebih difokuskan aspek kuantitatif seperti misalnya perkembangan permintaan jaket, kondisi keuangan



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

perusahaan, ketersediaan bahan baku lokal dan impor, pengalaman/kemampuan manajemen dan kemampuan pemasaran/ekspor.

E. MANFAAT GELADIKARYA

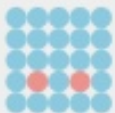
Kegiatan dan hasil geladikarya ini diharapkan akan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen untuk rencana perusahaan menambah kapasitas produksinya, sehingga pihak manajemen mendapatkan salah satu pembandingan perhitungan atau salah satu alternatif masukan dalam menerapkan kebijakan perusahaan didalam rencana jangka panjang untuk mencapai tujuannya.

Bagi penulis diharapkan bermanfaat sebagai wahana penerapan ilmu yang diperoleh dalam pendidikan ini dalam praktek nyata dunia bisnis yang terjadi pada perusahaan dengan permasalahan yang spesifik.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.