



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

*Hak cipta milik IPB, tahun 2010*



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-IPB**

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

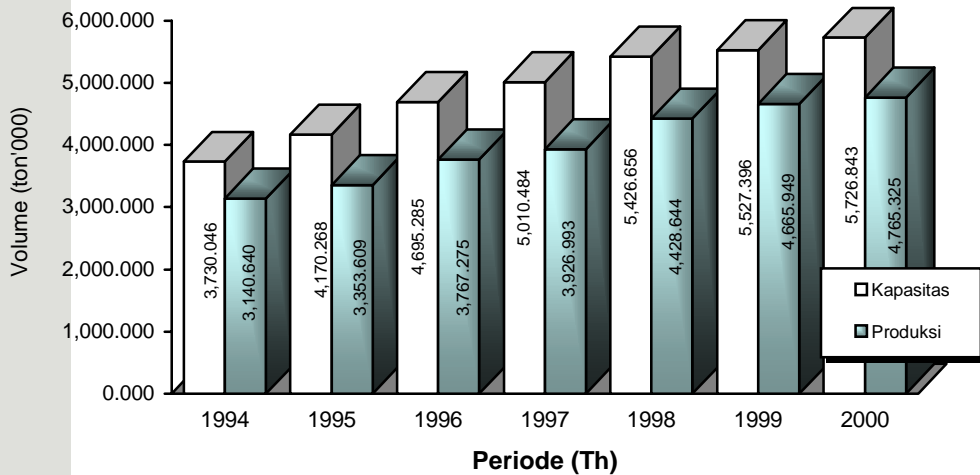
Industri tekstil merupakan salah satu industri yang berkembang cukup pesat di Indonesia. Sampai dengan tahun 1998, jumlah industri TPT di Indonesia mencapai 2.581 unit yang tersebar diberbagai wilayah di Pulau Jawa, Bali dan Sulawesi. Jumlah yang terbanyak berada di Jawa Barat yaitu 1.448 unit atau 56,10% dari total industri yang ada dan sisanya tersebar di DKI Jakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatera, DI Yogyakarta, Bali dan Sulawesi.

Sejalan dengan pertumbuhan jumlah industri tekstil, kapasitas produksi juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 1997 kapasitas terpasang hanya 3.730 ribu ton per tahun, sementara pada tahun 1998 meningkat menjadi 5.427 ribu ton per tahun atau terjadi kenaikan rata-rata sebesar 11,37% per tahun. Kenaikan kapasitas terpasang tersebut juga diikuti oleh kenaikan produksi. Pada tahun 1994 sebesar produksi sebesar 3.141 ribu ton dan pada tahun 1998 sebesar 4.429 ribu ton, atau hanya sebesar 10,32%. Hal ini berarti kenaikan produksi pada periode yang sama jauh lebih rendah dibanding kenaikan kapasitas produksi. Akibatnya adalah pemanfaatan kapasitas produksi mengalami penurunan dari 84,27% menjadi 81,61%.

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Keterangan : Kapasitas produksi tekstil  
Sumber : Biro Pusat Statistik, tahun 2002

Gambar 1. Grafik pertumbuhan kapasitas produksi industri tekstil nasional.

Kontribusi industri tekstil dalam perekonomian nasional dan pendapatan devisa nasional cukup besar. Dalam 10 tahun terakhir bahkan setelah terjadinya krisis ekonomi tahun 1997, komoditas tekstil dan industri tekstil merupakan salah satu penyumbang devisa terbesar dari ekspor non migas. Ketika beberapa sektor industri di Indonesia menderita akibat menurunnya nilai tukar rupiah pada tahun 1998 dan 1999, industri tekstil ternyata mengalami pertumbuhan produk tekstil untuk pasar ekspor serta pertumbuhan impor bahan baku kapas. Pada tahun 1999 misalnya total devisa yang dihasilkan komoditas ini mencapai US\$ 7,28 milyar atau 18,4% dari total ekspor non migas nasional. Sementara pada tahun 2000 meningkat menjadi US\$ 8,38 milyar atau 16,7% dari total ekspor non migas. Selanjutnya perkembangan kontribusi nilai ekspor tekstil dan produk tekstil Indonesia selama terjadinya krisis ekonomi dapat dilihat pada grafik berikut :

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010

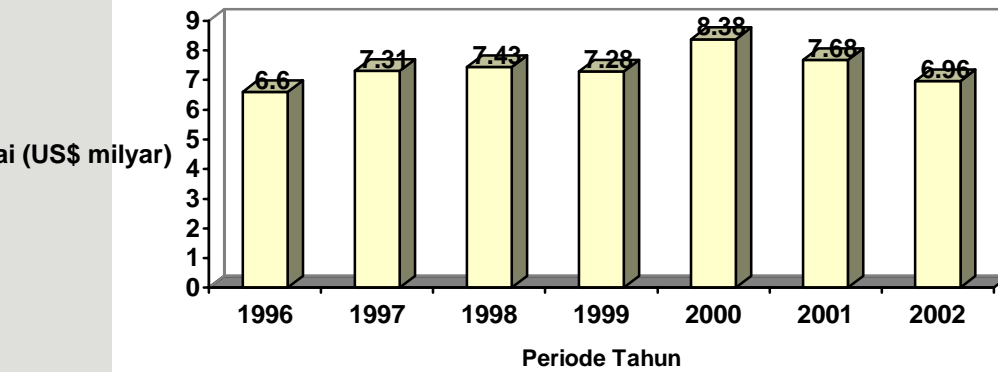


MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Keterangan : Nilai ekspor tekstil (dalam milyar US Dollar)  
Sumber : Biro Pusat Statistik, tahun 2002

Gambar 2. Grafik perkembangan ekspor tekstil sejak tahun 1997 sampai tahun

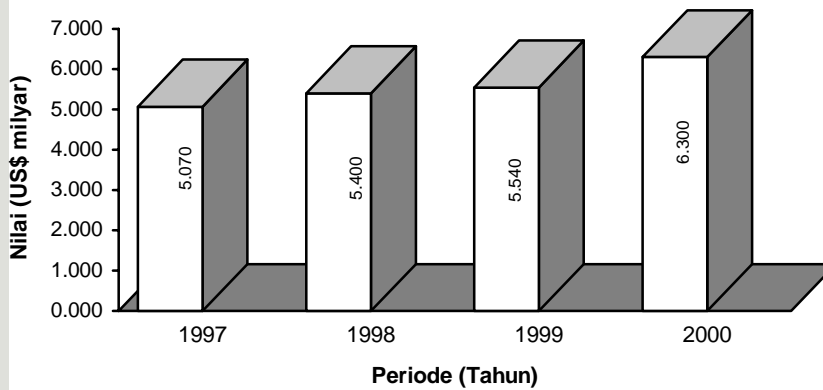
2002.

Meskipun produk tekstil Indonesia tergolong sarat dengan kandungan impor, namun jumlah devisa bersih yang diraihinya tergolong tinggi. Surplus perdagangan luar negeri produk tekstil melebihi nilai ekspor produk *plywood* yang tergolong *resources based industry*. Hal ini menunjukkan bahwa industri tekstil berperan penting dalam pergerakan roda perekonomian nasional. Surplus perdagangan luar negeri Indonesia dari produk tekstil menunjukkan perkembangan dari tahun ke tahun, yaitu US\$ 5,07 milyar pada tahun 1997; US\$ 5,40 milyar pada tahun 1998; US\$ 5,54 milyar pada tahun 1999; dan pada tahun 2000 diperkirakan sebesar US\$ 6,3 milyar. Grafik perkembangan surplus

perdagangan luar negeri dari komoditas tekstil dan produk tekstil dapat dilihat pada gambar 3 berikut.



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.



Keterangan : Surplus perdagangan luar negeri dari produk tekstil (dalam US dollar)  
 Sumber : Kompas edisi tanggal 10-01-2001

Gambar 3. Grafik perkembangan surplus perdagangan luar negeri

Memasuki tahun 2001 industri tekstil Indonesia mulai memasuki masa-masa yang sulit. Penjualan menunjukkan kecenderungan penurunan termasuk penjualan ekspor sebagaimana tampak pada gambar 2 di atas. Terdapat sejumlah tantangan dan kendala harus dihadapi baik dari luar negeri maupun dari dalam negeri. Tantangan dari luar negeri yaitu semakin ketatnya persaingan di pasar tekstil dunia yang ditandai dengan munculnya pesaing-pesaing baru dari Bangladesh, Vietnam, Cina, Srilanka dan Mexico. Tantangan lainnya adalah lesunya perekonomian dunia khususnya negara-negara maju yang selama ini merupakan pasar dominan seperti Amerika Serikat dan Jepang yang mengakibatkan turunya permintaan tekstil di pasar internasional yang juga berdampak pada penurunan harga. Sementara hambatan didalam negeri adalah adanya sejumlah persoalan yang tidak kunjung selesai seperti instabilitas politik dan keamanan, biaya produksi yang meningkat sehubungan dengan naiknya Bahan Bakar Minyak, Tarif Dasar Listrik dan Upah Minimum Propisi yang berdampak pada kenaikan harga jual serta kondisi mesin-mesin produksi yang

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



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

sudah tua yang berdampak pada kualitas produk dan tingkat efisiensi yang rendah.

Permasalahan-permasalahan yang ada tampak menjadi cukup lazim didengar, namun tidak dapat dibiarkan begitu saja. Manajemen harus berupaya untuk mengatasinya jika tidak ingin perusahaannya berlarut-larut dalam permasalahan tersebut, khususnya dalam harapan membaiknya perekonomian dunia dan adanya gambaran prospek industri tekstil yang masih cukup cerah.

Peluang yang ada diantaranya adalah rencana AFTA tahun 2003, rencana penghapusan sistem kuota dan non kuota tekstil dan produk tekstil tahun 2005, serta peningkatan kontribusi tekstil dan produk tekstil Indonesia dari kuota pasar tekstil dunia yang mencapai US\$ 350 milyar per tahun. Persiapan yang harus dilakukan untuk meraih peluang tersebut diantaranya adalah peningkatan kualitas melalui inovasi produk, serta penerapan harga jual yang kompetitif. Peluang yang masih cukup potensial bagi produk tekstil di Indonesia adalah pasar non kuota di kawasan Timur Tengah, Afrika, serta Asia Timur (Jepang dan Hongkong). Hingga Oktober 2000, utilisasi kuota TPT Indonesia baru mencapai 65% dan nilai ekspor tekstil Indonesia hanya 2,39% dari nilai kuota dunia yang sebesar US\$ 350 milyar per tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kuota yang belum dimanfaatkan masih cukup besar. Selama ini ekspor tekstil dan produk tekstil Indonesia didominasi dengan memanfaatkan ekspor non kuota. Jika dibagi ke dalam kuota dan non-kuota, perkembangan ekspor tekstil dan produk tekstil Indonesia dapat dilihat

pada tabel 1 berikut :



**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.



Tabel 1. Perkembangan ekspor Tekstil dan Produk Tekstil atas dasar kuota dan non kuota

Tahun	Kuota TPT (US\$ Milyar)	Non Kuota TPT (US\$ Milyar)	Total (US\$ Milyar)
1997	3,39	3,88	7,27
1998	2,59	4,81	7,40
1999	3,10	4,20	7,30
2000)	3,58	4,37	7,95

Sumber : Biro Pusat Statistik, tahun 2002

Hambatan yang dihadapi oleh produsen tekstil dan produk tekstil di Indonesia terdiri dari hambatan internal dan eksternal. Dari sisi internal yaitu (1) situasi politik dan sosial ekonomi yang sangat fluktuatif (labil) di Indonesia menyebabkan melemahnya sejumlah indikator-indikator makro ekonomi seperti melemahnya nilai Rupiah, (2) kenaikan tarif dasar listrik pada tahun 2000 yang mencapai 10% untuk industri, serta kenaikan upah minimum regional (UMR) yang terjadi sebanyak 3 kali pada tahun 2000 sesuai dekrit Menteri Tenaga Kerja No 150/MEN/2000 dan (3) kekhawatiran dari pelaku bisnis terhadap pelaksanaan dan interpretasi otonomi daerah, dimana daerah akan dipacu untuk meningkatkan pendapatan asli/murni daerah dengan mengorbankan pelaku bisnis.

Sedangkan kelemahan eksternal adalah turunnya harga kuota tekstil dan produk tekstil Indonesia sejak triwulan-3 tahun 2000. Jika menurunnya harga kuota tekstil dan produk tekstil Indonesia terus berkelanjutan, maka dikhawatirkan dapat menyebabkan penerimaan negara dari ekspor tekstil dan produk tekstil akan menurun pada tahun-tahun berikutnya.

Permasalahan lain yang dihadapi dalam pengembangan industri tekstil Indonesia saat ini adalah tersendatnya peremajaan mesin akibat keterbatasan modal. Sebagian besar mesin produksi pada pabrik tekstil di Indonesia memiliki



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 yang tergolong tua dengan tingkat efisiensi yang rendah. Permasalahan ini bertambah berat dengan melemahnya nilai Rupiah, yang tidak saja memperlemah kemampuan keuangan perusahaan, tetapi juga mengganggu *cash flow* perusahaan.

PT. KLM merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri tekstil penghasil grey dan kain jadi dengan orientasi ekspor yang berlokasi di Jawa Barat dimana porsi ekspor mencapai 40%. Kondisi yang dihadapi oleh PT. KLM tidak jauh berbeda dengan gambaran industri tekstil pada umumnya dengan sejumlah permasalahan-permasalahan sebagaimana disebutkan di atas. PT. KLM juga mengalami penurunan omzet penjualan sejak tahun 2000 hingga data terakhir tahun 2002. Perkembangan omzet penjualan, biaya dan laba operasional sejak tahun 1998 sampai tahun 2002 sesuai dengan laporan kerjanya dan perkembangan jumlah produksi dalam unit (meter) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Perkembangan penjualan dan laba usaha PT. KLM, Tahun 1998 s/d 2002

	Th 1998 (Rp juta)	Th 1999 (Rp juta)	Th 2000 (Rp juta)	Th 2001 (Rp juta)	Th 2002 (Rp juta)
Penjualan	710.247	544.888	442.560	405.321	316.992
HPP	463.071	388.045	362.959	294.730	229.860
By Penjualan,Umum&Adm	73.299	58.270	45.585	47.008	45.323
Laba Operasional	196.422	119.156	55.541	86.073	63.480

Sumber : PT. KLM, tahun 2002

Tabel 3. Perkembangan produksi Grey dan Kain Jadi PT. KLM. Tahun 2000 s/d

	Th 2000 (meter)	Th 2001 (meter)	Th 2002 (meter)
Grey	69.483.778	67.078.541	56.474.530
Kain Jadi	23.386.962	14.270.887	39.023.426

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





Sumber : PT. KLM, tahun 2002

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

Dari data keuangan pada tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan biaya produksi sejak tahun 1998 hingga tahun 2000 rata-rata 8.40%. Kemudian pada tahun 2001 terdapat sedikit penurunan namun kemudian pada tahun 2002 kembali naik sebesar 2,5% dibanding dengan tahun 2001.

Jika dilihat dari kondisi dan prospek pasar industri tekstil sebagaimana diuraikan diatas maka perusahaan masih dapat tumbuh dan berkembang karena masih cukup besar peluang dan pangsa pasar yang dapat diraih. Namun dalam kondisi yang tingkat persaingan yang semakin kompetitif serta untuk lebih antisipatif dalam mencapai sasaran utama perusahaan yaitu perolehan laba maka PT KLM harus mampu melakukan analisis terhadap biaya dan pengendalian biaya produksi. Tujuannya adalah untuk dapat menghitung jumlah penjualan yang harus dicapai sehingga dapat dilakukan perkiraan laba pada tingkat produksi dan penjualan tertentu dimasa mendatang dan perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal.

Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan analisis biaya volume laba atau *Cost Volume Profit Analysis*. Dengan cara ini dapat dianalisa perilaku dari biaya total, pendapatan total dan laba operasi sebagai akibat perubahan yang terjadi dalam tingkat keluaran, biaya variabel atau biaya tetap. Volume mengacu kepada pemacu berkaitan dengan keluaran seperti unit yang diproduksi atau unit yang dijual. Analisis biaya kapasitas laba akan dapat memberikan gambaran mengenai skala usaha dari suatu jenis usaha. Selain itu analisis tersebut juga dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan dan



**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.





dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk memahami hubungan yang lebih kompleks.

## 1.2. Identifikasi Masalah

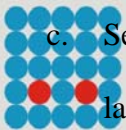
Adanya kecenderungan penurunan penjualan selama beberapa periode terakhir yang disebabkan oleh berbagai faktor menyebabkan manajemen perlu mengetahui jumlah penjualan minimal yang harus dicapai agar tidak terjadi kerugian dan bagaimana pengaruh jumlah unit yang dijual terhadap perolehan laba serta bagaimana prospek penjualan dimasa mendatang.

### 1. Perumusan Masalah

Dengan memperhatikan latar belakang yang mendasari penulisan ini, maka untuk mengetahui hubungan antara biaya baik biaya tetap maupun biaya variabel, volume penjualan dan laba yang diperoleh perusahaan maka digunakanlah alat analisis biaya kapasitas laba atau *Cost Volume Profit Analysis*.

Lebih jauh lagi dengan analisis CVP yang menjadi pokok masalah adalah :

- Bagaimana perilaku biaya produksi dan operasi perusahaan.
- Berapa volume penjualan yang harus dicapai baik dalam unit maupun dalam rupiah agar perusahaan dapat mencapai titik impas atau agar perusahaan dapat mencapai suatu target laba tertentu.
- Seberapa besar tingkat sensitivitas perubahan pendapatan penjualan terhadap laba operasi pada tingkat penjualan tertentu dan seberapa besar toleransi penurunan pendapatan penjualan agar perusahaan masih dalam kondisi dalam titik impas.





*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

- d. Apakah kapasitas produksi yang ada masih memadai dibandingkan dengan kondisi *break even* yang harus dicapai.

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui model perilaku biaya untuk setiap kegiatan sehingga dapat digunakan manajemen disetiap unit produksi.
- b. Menganalisis titik impas perusahaan dan perubahan titik impas akibat kenaikan biaya.
- c. Menganalisis batas batas aman penurunan penjualan dan pengaruh peningkatan penjualan terhadap laba.
- d. Menganalisis eksese kapasitas produksi.

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.

## UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© *Hak cipta milik IPB, tahun 2010*



**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.