



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia dikenal sebagai negara yang kaya akan hutan tropis dan keanekaragaman tumbuhan. Sekitar 60 % dari luas lahan Indonesia seluas 195 juta hektar terdiri dari hutan permanen, yang menghasilkan pepohonan seperti teak, mahoni, ramin, merantai, jati, rotan dan lain-lain. Menurut Asosiasi Meubel Indonesia (ASMINDO) (www.indotradercenter/asmindo, 2002), berdasarkan hasil survey diperkirakan Indonesia memasok hampir 80 % rotan dunia termasuk jenis-jenis rotan yang disukai dan jarang ditemukan di negara-negara lain. Industri utama Indonesia yang berasal dari hutan adalah kayu gelondongan, penggergajian kayu, panel-panel kayu, pulp dan kertas, pengolahan kayu setengah jadi rotan dan produk-produk kayu hutan lain. Unggulan pasar Indonesia dari produk-produk hutan saat ini adalah panel-panel kayu terutama plywood, diikuti kayu gergaji, kayu olahan dan furniture dari kayu dan rotan.

Kebijakan pemerintah Indonesia untuk mengembangkan industri nasional yang kuat telah mendorong industri kehutanan untuk menjadi penghasil barang industri, dan selanjutnya mendorong pengembangan teknologi industri furniture dari rotan dan kayu untuk menghasilkan beragam produk dan design sesuai keinginan pasar. Industri furniture dari kayu dan rotan di Indonesia berkembang cukup baik. Dari Tabel 1 terlihat jumlah perusahaan furniture industri besar dan sedang di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2000, namun mengalami penurunan pada tahun 2001, sedangkan jumlah tenaga kerja yang terserap dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2001 mengalami fluktuasi.

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.



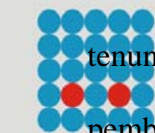
Tabel 1. Perusahaan Furniture Industri Besar dan Industri Sedang Indonesia Tahun 1998-2001.

Tahun	Perusahaan		Tenaga Kerja	
	Jumlah	% naik/turun	Jumlah	% naik/turun
1998	1,402		197,273	
1999	1,450	3.42%	188,475	-4.46%
2000	1,494	3.03%	193,390	2.61%
2001	1,383	-7.43%	177,682	-8.12%

Sumber : Biro Pusat Statistik, 2003

Produk furniture Indonesia selama ini dipasarkan untuk dalam negeri maupun luar negeri. Prospek pasar usaha ini dinilai masih cukup baik. Untuk pemasaran dalam negeri, dilihat dari jumlah penduduk Indonesia yang besar dan tingkat perekonomian yang semakin membaik, maka furniture sebagai salah satu kebutuhan penting keluarga Indonesia mempunyai potensi pasar yang cukup besar. Untuk pemasaran ekspor, permintaan pasar juga masih sangat terbuka. Negara tujuan ekspor furniture Indonesia terutama ke negara-negara Amerika Serikat (32.63%), Jepang (11.90%), Belanda (6.77%), Inggris (5.67%), Perancis (5.27%), dan 37.76 % ke negara-negara lain seperti Kanada, Australia, Taiwan, Hongkong, Timur Tengah, dan lain-lain (ASMINDO dalam www.tradeplanners.com, 2003).

Produk furniture Indonesia bersaing ketat dengan produk-produk dari negara-negara lain terutama China, Vietnam dan Polandia. Namun demikian karena produk furniture di Indonesia dikenal mempunyai gaya yang unik, dengan tenunan, ukiran dan design eksotis yang dapat memenuhi selera dan keinginan pembeli, ditunjang dengan standar kualitas internasional dan pelayanan yang dapat diandalkan, maka furniture Indonesia memiliki peluang yang besar untuk memenuhi pasar global. Dengan ketersediaan bahan baku yang melimpah dan





biaya tenaga kerja yang relatif murah, maka harga furniture Indonesia cukup bersaing di pasaran internasional. Penjualan produk furniture Indonesia termasuk dari Propinsi DKI Jaya yang berorientasi ekspor ke pasar dunia semakin meningkat dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2002, meskipun pada tahun 2001 mengalami penurunan, seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Ekspor Industri Furniture Indonesia dan Propinsi DKI Jaya Tahun 1999-2002

Tahun	Berat Bersih (ton)				Nilai FOB (000 USD)			
	Indonesia		DKI Jaya		Indonesia		DKI Jaya	
	Berat (ton)	+/- (%)	Berat (ton)	+/- (%)	Nilai	+/- (%)	Nilai	+/- (%)
1999	662,889		228,890		1,236,868		422,030	
2000	788,760	18.99%	253,595	10.79%	1,515,058	22.49%	476,688	12.95%
2001	755,194	-4.26%	238,092	-6.11%	1,420,000	-6.27%	430,025	-9.79%
2002	840,786	11.33%	269,627	13.24%	1,508,929	6.26%	457,602	6.41%

Sumber : Biro Pusat Statistik, 2003

Penurunan jumlah perusahaan industri furniture dan ekspor furniture Indonesia tahun 2001 (Tabel 1 dan Tabel 2) secara umum terutama disebabkan adanya penguatan nilai tukar Rupiah terhadap Dollar dengan fluktuasi dan variasi yang cukup tajam pada saat itu, yang disebabkan terutama dari dampak peristiwa tragedi World Trade Centre tanggal 11 September 2001 (ASMINDO dalam www.tradeplanner.com, 2003), sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan industri furniture Indonesia. Hal yang sama juga terjadi pada PT. MLF yang mengakibatkan perusahaan ini mengalami kerugian. Akibatnya saat ini manajemen PT. MLF harus segera melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis untuk mengatasi masalah ini, dengan pertimbangan-pertimbangan dari aspek finansial maupun aspek-aspek non finansial.

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



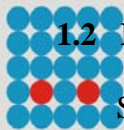
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

PT. MLF merupakan sebuah perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang bergerak di bidang industri furniture dengan tujuan utama pasar ekspor yaitu ke Belanda, Jerman, Belgia, Spanyol, Australia, Timur Tengah, dan lain-lain, dan juga sebagian untuk pasar lokal seperti dari Vinotti dan Floral Home. Produk furniture yang dihasilkan berupa meja, kursi, tempat tidur, lemari, dan lain-lain, berbahan baku kayu, rotan, loom dan benang. Produk furniture tidak dibuat secara massal namun dibuat dengan design, spesifikasi dan merek sesuai order dari pelanggannya.

Perusahaan ini merupakan debitur sebuah Bank BUMN. Saat ini perusahaan tersebut sedang mengalami kesulitan keuangan akibat kerugian yang diderita selama beberapa tahun terakhir ini sehingga kewajiban pembayaran kepada Bank seringkali menunggak dan fasilitas kreditnya berada dalam golongan kredit bermasalah. Jika kondisi kredit yang bermasalah ini dibiarkan berlarut-larut maka kredibilitas perusahaan menjadi buruk dan pihak Bank akan melakukan upaya penyelesaian dengan penyitaan jaminan. Selain itu kerugian yang dialami perusahaan ini sejak tahun 2001 berakibat berkurangnya modal kerja dan terganggunya *cash flow* perusahaan sehingga perusahaan terhambat mengerjakan order-order pelanggan yang masih cukup banyak dan selanjutnya perusahaan sulit menghasilkan laba usaha untuk memperbaiki kondisi keuangan yang buruk.

1.2 Identifikasi Masalah

Sejak perusahaan berdiri tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 perusahaan mengalami keuntungan, namun sejak tahun 2001 perusahaan merugi. Kerugian tersebut bermula dari adanya order dalam jumlah besar senilai Rp.5 Milyar dari



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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

pelanggan barunya yaitu Chita Group yang merupakan salah satu perusahaan Wholesaler besar dari Belanda. Pengerjaan order dari perusahaan besar tersebut adalah dalam upaya pencapaian target penjualan mengingat volume pesanan yang bernilai besar dan diharapkan adanya potensi pemesanan ulang (*repeat order*). Dalam pelaksanaan order tersebut ternyata ditemui beberapa kendala yaitu sulitnya memenuhi kebutuhan bahan baku yang sesuai dengan spesifikasi yang diminta yaitu kayu jati dengan kualitas prima, adanya perubahan spesifikasi, tanggal batas pengiriman yang terlalu cepat, adanya penguatan nilai tukar Rupiah terhadap Dollar pada akhir tahun 2001 dan awal tahun 2002 dengan fluktuasi dan variasi yang cukup tajam yang berakibat pendapatan dalam Rupiah menurun sedangkan biaya produksi dalam Rupiah tetap. Meskipun dalam kondisi merugi namun perusahaan tetap konsisten menyelesaikan pesanan tersebut demi menjaga nama baik perusahaan. Sebagai akibat dari permasalahan ini, sampai dengan Maret 2003 perusahaan masih terkonsentrasi menyelesaikan order Chita Group tersebut, dan baru mulai melayani order-order baru pada bulan November 2002.

Untuk mengatasi permasalahan ini perusahaan sudah melakukan upaya-upaya pemecahannya dengan cara melakukan efisiensi biaya produksi, membatasi perolehan order sesuai dengan kemampuan perusahaan, pelaksanaan order baru dengan sistem uang muka, dan pinjaman modal kepada pemegang saham, sehingga kinerja keuangan perusahaan tahun 2003 sudah menunjukkan perbaikan.

Namun demikian upaya tersebut dinilai belum optimal karena perusahaan masih kekurangan modal untuk menunjang operasional usahanya, kewajiban pembayaran bunga Bank masih tertunda dan adanya pinjaman modal kepada pemegang saham membuat tidak terpenuhinya salah satu persyaratan rasio



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.

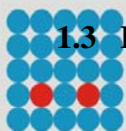


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

keuangan dari Bank (*Debt to Equity Ratio*). Untuk itu manajemen perusahaan harus mencari dan menentukan alternatif sumber pendanaan baru yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan modal kerja, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal. Saat ini beberapa alternatif sumber dana yang dinilai perusahaan cukup realistis dilaksanakan adalah (a) Menempatkan pinjaman kepada pemegang saham sebagai modal yang disetorkan, (b) Mengajukan tambahan kredit modal kerja kepada Bank, (c) Melakukan penjualan aset perusahaan yang kurang produktif berupa tanah dan bangunan pabrik dengan hasil penjualan sebagai tambahan modal usaha dan selanjutnya perusahaan tetap beroperasi dengan menyewa tanah dan bangunan pabrik tersebut kepada pemilik yang baru, (d) Adanya dana segar dari investor baru, (e) Kombinasi dari alternatif-alternatif di atas.

Dari uraian di atas, maka permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah :

1. Bagaimana pengelolaan modal kerja yang ada saat ini agar tetap efisien dan mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan?
2. Bagaimana penyelesaian masalah kekurangan modal kerja sehingga perusahaan dapat beroperasi secara normal, dapat memenuhi kewajiban kepada Bank dan mendapatkan keuntungan?

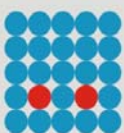


1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.

- a. Bagaimana kondisi dan kinerja keuangan perusahaan yang meliputi rasio-rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan rentabilitas yang terkait dengan kinerja modal kerja perusahaan?
- b. Berapa besar modal kerja yang dibutuhkan untuk menunjang operasional perusahaan?
- c. Sumber pendanaan apa yang tepat untuk mengatasi kekurangan modal kerja perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010
Tujuan yang diharapkan dalam melaksanakan penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui kondisi keuangan perusahaan. meliputi rasio-rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan rentabilitas yang terkait dengan kinerja modal kerja perusahaan.
- b. Menganalisa jumlah kebutuhan modal kerja yang diperlukan untuk menunjang operasional perusahaan.
- c. Menganalisa alternatif sumber-sumber pendanaan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja perusahaan.

UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.