



## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam rangka peningkatan devisa negara dari sektor non migas, agribisnis merupakan tumpuan harapan pemerintah dalam mendapatkan devisa dengan melalui agroindustri yang menghasilkan produk-produk antara lain : kayu lapis, tekstil dan produk tekstil, tembakau dan rokok, hasil produk perikanan, buah-buahan dalam kaleng, hasil produk peternakan yang terdiri dari produk daging dalam kaleng (*corned beef*) dan hasil industri kulit.

Dengan membanjirnya produk-produk tersebut di negara Amerika, Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), Australia dan Timur Tengah yang menjadi pasar atas komoditi ini, maka negara-negara importir membatasi masuknya produk tersebut, karena takut adanya ekspansi dan penguasaan pasar dari negara produsen (*Business News No. 5651/Tahun-XXXIX/1994*).

Hasil ekspor dari sektor agroindustri tersebut diantaranya produk tas dan kerajinan dari kulit cukup mempunyai prospek dan peluang yang baik untuk dikembangkan. Hal ini dapat terlihat dari adanya peningkatan ekspor produk tersebut pada setiap tahunnya. Perkembangan ini akan memacu peningkatan devisa negara dari sektor non migas tersebut, sebagai imbalan pengganti dari komoditi agroindustri lain yang menurun perolehannya, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.

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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Untuk dapat mencapai sasaran ekspor diperlukan adanya peningkatan kinerja dan efisiensi dalam pelaksanaan proses produksi bagi setiap perusahaan agroindustri tersebut. Sejak tiga tahun terakhir, hasil ekspor dari beberapa produk agroindustri cenderung menurun, namun ekspor produk dari industri kulit menunjukkan adanya kecenderungan yang terus meningkat.

Tabel 1. Nilai Ekspor Hasil Produk Agroindustri Andalan (US\$)

No.	Jenis Industri	1992	1993	1994
1.	Industri Pengolahan Kayu	4.267.438.178	3.812.701.894	3.782.281.231
2.	Industri Tekstil	6.240.137.467	4.135.461.853	3.746.546.005
3.	Industri Tembakau/ Rokok	205.987.596	176.656.269	83.547.928
4.	Industri kulit dan Produk dari kulit	907.408.678	1.256.531.524	1.373.367.250

Sumber : Biro Pusat Statistik, Data Desember 1994, dalam majalah *Business News* No. 5651/Tahun-XXXIX/1994.

Perkembangan ekspor agroindustri, khususnya industri kulit dan produk dari kulit seperti yang dapat terlihat pada Tabel 1. tersebut merupakan salah satu pendorong untuk meningkatkan usaha pabrik tas kulit dan sejenisnya.

PT. CMP merupakan perusahaan Swasta Nasional yang mempunyai fasilitas sebagai Perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang menghasilkan produk dari kulit jenis produknya antara lain: tas koper, tas kantor, tas mini, tas wanita, tas perjalanan, ikat pinggang dan

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

dompet. Perusahaan didirikan pada tanggal 21 Mei 1990 dengan lokasi pabrik terletak di Kabupaten Serang, Jawa Barat.

Dalam upaya peningkatan kinerja, efisiensi dan mendapatkan peluang ekspor dari produknya, manajemen perusahaan memutuskan :

1. Meningkatkan modal dari saham yang disetor.
2. Mencari tambahan dana dari bank untuk menambah investasi dan modal kerjanya seperti yang dapat dilihat pada Tabel 2.

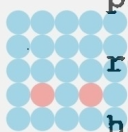
Tabel 2. Jumlah Modal Saham Disetor dan Pinjaman Bank (Juta Rp)

No.	Keterangan	1992	1993	1994	1995
1.	Modal Saham Disetor	4.500	4.500	4.500	4.500
2.	Pinjaman Bank				
	A. Investasi	-	4.850	4.500	-
	B. Modal Kerja	-	-	-	2.300

Sumber : 1. Laporan Keuangan PT.CMP, 1992 - 1994  
2. Proyeksi Keuangan PT.CMP, 1995

Dari Tabel 2 tersebut, terlihat bahwa pada tahun 1993 ada pinjaman dana bank untuk investasi, selanjutnya yang direncanakan pada tahun 1995 mendapat tambahan modal kerja.

3. Mengadakan penilaian kembali anggaran perusahaan dan proyeksi arus dana (*Cash Flow*) perusahaan terhadap realisasi yang dapat dicapai oleh manajemen perusahaan.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Penelitian dan pengukuran prestasi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, merupakan langkah awal untuk dapat mencapai peningkatan kinerja yang diharapkan. Dalam rangka pelaksanaan proyek, perlu adanya evaluasi terhadap arus dana (*Cash Flow*) perusahaan. Hal ini tidak terlepas dengan penilaian terhadap anggaran perusahaan itu sendiri.

Tahap-tahap produksi PT. CMP yang dapat direalisasi selama empat tahun terakhir adalah, pertama tahun 1991 dan tahun kedua (1992) direncanakan kapasitas produksi sebesar 40%. Produksi tahun ketiga (1993) meningkat kembali karena adanya investasi mesin baru dan pada periode tersebut ditargetkan kapasitas produksi sebesar 50%, walaupun belum dapat tercapai semuanya, tetapi sudah ada peningkatan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun keempat (1994) merupakan titik tolak untuk peningkatan kapasitas produksi terpasang menjadi sebesar 60% dan jumlah tersebut dapat terpenuhi oleh manajemen, karena adanya konsolidasi di tubuh perusahaan sehingga terjadi adanya beberapa perubahan yang meningkat pada hasil produksinya. Besarnya hasil produksi yang dapat dijual untuk tahun 1994 tersebut seperti terlihat pada Tabel 6.

Kapasitas produksi selanjutnya pada empat tahun berikutnya diproyeksikan untuk tahun pertama (1995) sebesar 70%, tahun kedua (1996) dan ketiga (1997) sama sebesar 80% dan untuk tahun keempat (1998) sebesar 85 %.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

## **B. Perumusan Masalah**

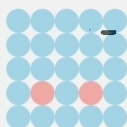
Masalah utama yang dihadapi oleh PT. CMP dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauh mana PT. CMP dapat melaksanakan evaluasi kembali atas anggaran perusahaannya untuk dapat mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan.
2. Penyimpangan anggaran yang terjadi terhadap realisasinya merupakan tolok ukur dan toleransi dari standar penyimpangan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Bagaimana PT. CMP dapat menyusun kembali proyeksi keuangan perusahaan dan pembiayaan proyeknya yang sedang berjalan.

## **C. Tujuan Geladikarya**

Tujuan Geladikarya adalah untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran keadaan manajemen perusahaan yang menyangkut masalah :

1. Penyimpangan yang terjadi dari anggaran perusahaan apabila dibandingkan dengan realisasinya dalam rangka pengembangan usaha.
2. Membantu manajemen perusahaan didalam hal:
  - Menyusun kembali anggaran perusahaan.
  - Menyusun kembali proyeksi keuangan.
  - Menyusun kembali pembiayaan proyek.



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.



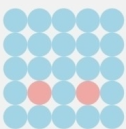
*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

#### **D. Kegunaan Geladikarya**

Setelah diadakan penilaian kembali atas anggaran perusahaan tersebut, maka diharapkan manajemen perusahaan mendapatkan kegunaan dari hasil geladikarya ini, antara lain sebagai berikut :

1. Mendapatkan informasi/masukan untuk dapat memilih alternatif pemecahan terhadap permasalahan yang timbul dari penyimpangan yang terjadi atas anggaran perusahaan untuk rencana pengembangn usahanya.
2. Dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh manajemen perusahaan, baik personalnya maupun bagian dalam perusahaan tersebut.

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