

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi, persaingan antar perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasarnya tidak terbatas pada kemampuan untuk menghasilkan barang yang berkualitas baik dengan harga yang layak tetapi juga dalam hal ketepatan pengiriman serta jumlah produksi minimum yang dihasilkan.

Situasinya menjadi lebih sulit bagi perusahaan yang mempunyai posisi tawar yang rendah dalam negosiasi dengan pembeli, yaitu perusahaan-perusahaan yang pemasarannya bergantung kepada suatu perusahaan besar pemilik merek tertentu.

Keadaan seperti diuraikan di atas umumnya terjadi pada industri yang memproduksi atas dasar order yang diterima dari pemilik merek. Industri tersebut bertindak layaknya "tukang jahit", misalnya industri garmen, industri sepatu olah raga dan industri otomotif. Industri yang demikian pasarnya sangat tergantung kepada perusahaan pemilik merek sebagai pemberi order.

PT. X adalah salah satu produsen sepatu olah raga yang produknya 100 % ditujukan untuk pasaran ekspor. Order yang diterima berasal dari pemilik merek terkenal (*branded buyer*) dengan merek Reebok yang berkedudukan di USA dan Fila yang berkedudukan di Italia. Persyaratan mutu, waktu penyerahan, pemenuhan ketentuan hak azasi manusia (HAM) dan hal-hal lain yang ditetapkan oleh perusahaan pemilik merek cukup ketat, namun demikian PT. X sampai saat ini berhasil memenuhinya dengan baik. Karena kinerja PT. X cukup memuaskan perusahaan pemilik merek maka PT. X selalu mendapatkan order sebesar kapasitas produksinya.



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.



PT. X memiliki 9 lini produksi dengan jumlah karyawan sebanyak 6.900 orang. Perusahaan hanya beroperasi 1 (satu) shift karena adanya tuntutan presisi/kerapian yang tinggi, dan berdasarkan pengalaman tingkat kesalahan yang terjadi pada shift malam hari terlalu tinggi.

Kapasitas produksi pabrik PT. X adalah sebesar 400.000 pasang per bulan atau 4.800.000 pasang per tahun. Sejak tahun 1999 jumlah produksi yang dihasilkan sudah melebihi kapasitas produksi yang dimiliki. Pelampauan produksi di atas kapasitas normal dapat terjadi karena perusahaan menambah jam kerja/lembur. Namun demikian jam kerja tambahan yang dapat dilaksanakan sangat terbatas karena pemilik merek memberikan batasan jumlah jam kerja yaitu maksimum sebesar 60 jam kerja per minggu (6 hari kerja dengan 8 jam kerja normal ditambah dengan 2 jam kerja lembur per hari). Jika diketahui perusahaan mempekerjakan karyawan melebihi jumlah jam kerja maksimum maka perusahaan akan dikenakan sanksi berupa pemotongan/pengurangan jumlah order/pesanan untuk periode yang akan datang.

Order yang diterima PT. X selama 5 tahun terakhir cenderung meningkat. Hal ini tercermin dari realisasi penjualannya yaitu pada tahun 1996 sebanyak 3.081.317 pasang, tahun 1997 sebanyak 3.665.436 pasang, tahun 1998 sebanyak 3.672.723 pasang, tahun 1999 sebanyak 5.186.596 pasang dan tahun 2000 sebanyak 5.535.020 pasang.

Dalam upaya memenuhi permintaan perusahaan pemberi order dan meningkatkan laba perusahaan, PT. X merencanakan untuk meningkatkan jumlah produksi dan penjualannya. Mengingat saat ini kapasitas mesin sudah tidak mencukupi, maka untuk mencapai tujuan tersebut PT. X merencanakan akan

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

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MIB-IPB



menambah 2 lini produksi. Sebelum melaksanakan rencana tersebut perlu dilakukan kajian yang mendalam dan menyeluruh karena bagi suatu perusahaan penambahan mesin atau barang modal lainnya merupakan keputusan strategis yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

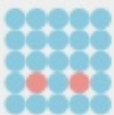
B. Identifikasi masalah

Sehubungan dengan rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Perusahaan tidak dapat memanfaatkan order tambahan yang ditawarkan oleh pembeli karena keterbatasan kapasitas produksi. Kosekuensi yang diterima perusahaan atas penolakan order tambahan adalah hilangnya potensi tambahan keuntungan dan peluang untuk lebih diperhitungkan oleh pemberi order sebagai mitra utama.
2. Peningkatan produksi dengan menambah jam kerja/ lembur telah dilaksanakan tetapi tidak dapat ditingkatkan lagi karena adanya pembatasan jam kerja berkaitan dengan isu hak azasi manusia (HAM), sehingga alternatif yang mungkin dilakukan adalah dengan disub-orderkan kepada pabrik lain atau dengan menambah lini produksi.
3. Pilihan untuk melakukan sub-order menghadapi kendala tidak terjaminnya kualitas produksi sehingga meningkatkan jumlah klaim dari pembeli.
4. Peningkatan kapasitas produksi dengan menambah lini produksi melibatkan pengeluaran investasi jangka panjang dalam jumlah besar, sehingga terdapat kemungkinan investasi yang dilakukan tidak

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



menambahkan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang bahkan dapat menjadi beban tambahan bagi perusahaan.

5. Risiko yang mungkin dihadapi perusahaan setelah penambahan lini produksi adalah pemanfaatan kapasitas yang tidak optimum. Selain itu peningkatan biaya produksi terutama biaya tenaga kerja yang besar akan mengurangi tambahan keuntungan yang berasal dari tambahan investasi dan pada tingkatan tertentu tambahan investasi akan berubah menjadi beban bagi perusahaan.

C. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang yang berhubungan dengan keputusan dan kelayakan investasi akibat penambahan kapasitas produksi maka secara spesifik dapat dirumuskan beberapa masalah, yang meliputi :

1. PT. X tidak dapat memenuhi order yang ditawarkan oleh pemilik merek, karena kapasitas produksinya telah terpakai seluruhnya (100%).
2. Peningkatan kapasitas produksi tidak dapat dilaksanakan dengan menambah jam kerja ataupun jumlah shift, karena adanya kendala dalam teknis produksi dan isu HAM.

D. Ruang Lingkup

Agar penulisan tesis ini lebih terfokus, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi sebagai berikut :

1. Penilaian kelayakan finansial rencana investasi penambahan kapasitas lini produksi sebanyak 2 (dua) buah di PT. X.





2. Analisa non finansial dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan investasi yang terkait dengan faktor eksternal perusahaan.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kelayakan atas rencana investasi penambahan kapasitas produksi yang akan dilakukan oleh PT. X meliputi :

1. Melakukan analisis situasi perusahaan yang meliputi faktor internal dan eksternal yang dapat mendukung rencana investasi penambahan kapasitas produksi yang akan dilakukan.
2. Mengkaji dan menganalisa apakah dari sisi finansial rencana investasi penambahan kapasitas produksi layak untuk dilaksanakan.
3. Mengkaji pengaruh perubahan volume penjualan dan biaya tenaga kerja langsung terhadap kelayakan investasi.
4. Mengkaji struktur pendanaan yang memberikan keuntungan terbaik kepada pemegang saham.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya :

1. Bahan pertimbangan bagi manajemen PT. X dalam mengambil keputusan investasi penambahan kapasitas produksi sebanyak 2 lini.
2. Bahan pertimbangan bagi kreditur atau investor dalam mengambil keputusan untuk menanamkan dananya pada PT. X.

