

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang mempunyai wilayah hutan yang cukup luas. Menurut fungsinya, hutan dibagi menjadi hutan lindung, hutan produksi, hutan suaka dan hutan wisata. Luas hutan lindung sampai dengan bulan Oktober 1999 sebesar 33,5 juta hektar atau 29,86% dari jumlah hutan keseluruhan. Luas hutan produksi mencapai 66,3 juta hektar yang terdiri atas hutan produksi terbatas sebesar 35,2 juta hektar, hutan produksi tetap sebesar 23,1 juta hektar dan hutan produksi yang dapat dikonversi sebesar 8,1 juta hektar. Sampai dengan bulan Oktober 1999 luas hutan suaka dan wisata tercatat sebesar 20,5 juta hektar (BPS, 2000).

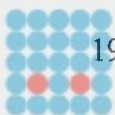
Produksi hutan selain menghasilkan kayu sebagai hasil utama, juga menghasilkan produk lain seperti arang, tengkawang, kapul, minyak atsiri, kayu gaharu, dan sebagainya. Hasil produksi hutan Indonesia merupakan produk unggulan komparatif terhadap negara-negara lain. Sebagian dari hasil produksi hutan tersebut diekspor ke mancanegara dan merupakan penghasil devisa yang cukup besar dari sektor non migas.

Krisis ekonomi yang dialami oleh Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 menyebabkan penurunan ekspor perabot dan barang jadi kayu. Jumlah nilai ekspor menurun dari US\$ 547 juta pada tahun 1996 menjadi US\$ 531 juta pada tahun 1997. Akan tetapi sejak tahun 1998 sampai saat ini ekspor produk kayu naik dan memiliki peluang untuk ditingkatkan. Adapun nilai ekspor pada periode 1994-2001 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Tabel 1. Nilai Ekspor Produksi Barang Jadi Kayu Tahun 1994-2001

Tahun	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nilai Ekspor (Juta US\$)	402	458	547	532	625	684	742	800
Perubahan (%)	-	13,93	19,43	-2,74	17,48	9,44	8,48	7,82

Sumber: Bank Indonesia, 2002

Nilai ekspor dalam US\$ dapat dipertahankan selama krisis terjadi, oleh karena sebagian besar dari biaya produksi barang jadi kayu berasal dari dalam negeri dan dibayar dengan rupiah. Nilai tambah yang diciptakan oleh perusahaan eksportir kayu olahan sangat tinggi sehingga sangat menguntungkan bagi pihak eksportir kayu.

Industri kayu olahan untuk pasar ekspor mulai dikembangkan oleh perusahaan di Indonesia pada tahun 1986 sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah yang melarang ekspor kayu bulat dan hanya mengizinkan ekspor kayu gergaji maupun kayu olahan lainnya, seperti *furniture, laminating board, wood panel*, dan sebagainya. Permintaan dari luar negeri atas perabot rumah tangga maupun barang komponen dari kayu, cukup mantap dan meningkat dari tahun ke tahun.

Periode pasca krisis sekarang ini, peningkatan ekspor barang-barang dengan nilai tambah tinggi adalah salah satu langkah untuk mengatasi krisis. Industri kayu olahan yang padat tenaga kerja dapat menciptakan peluang kerja. Subsektor industri kayu olahan yang memproduksi perabot maupun komponen kayu untuk pasar ekspor mempunyai prospek bisnis yang sangat baik, karena bahan kayu, tenaga kerja maupun sebagian besar dari faktor produksi lain berasal dari dalam negeri.

Produk kayu olahan merupakan penghasil devisa nomor tiga dari sektor non migas, seperti yang tertera pada Tabel 2 berikut ini:

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  
**MB-IPB**



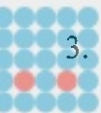
Tabel 2. Ekspor Non Migas Sektor Industri (Juta US\$) Tahun 1999-2000

No.	Industri	2001	2002	Perubahan (%)
1.	Tekstil	7.653,9	6.869,2	-10,25
2.	Elektronika	6.459,9	6.689,4	3,55
3.	<b>Pengolahan kayu</b>	<b>4.366,5</b>	<b>4.432,6</b>	<b>1,51</b>
4.	Besi baja, mesin-mesin dan otomotif	2.821,0	3.247,0	15,47
5.	Pulp dan kertas	2.598,4	2.804,4	7,93
6.	Kulit, barang kulit dan sepatu / alas kaki	1.913,4	1.418,6	7,93
7.	Kimia dasar	1.722,4	1.784,9	3,63
8.	Pengolahan kelapa / kelapa sawit	1.687,3	2.910,4	72,49
9.	Pengolahan Karet	1.207,6	1.560,8	29,25
10.	Makanan dan Minuman	931,5	1.049,8	12,71

Sumber: Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2003

Selain itu, pertumbuhan ekspor kayu olahan Indonesia dapat terus meningkat dengan adanya kebijakan pemerintah tentang penutupan kembali keran ekspor log berdasarkan keputusan Menteri Kehutanan RI No: 1132/kpts-II/2001 dan Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI No: 292/MPP/KEP/10/2001. Evaluasi yang dilakukan oleh Agro Indonesia tentang kebijakan pemerintah membuka kran ekspor, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kebijakan pembukaan keran ekspor log telah memicu peningkatan ekspor bahan baku yang memiliki nilai tambah.
2. Kebijakan pembukaan keran ekspor log telah memicu peningkatan impor bahan baku log untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, yang tentu saja merupakan kerugian arus devisa.
3. Kebijakan pembukaan keran ekspor log telah memicu penurunan ekspor produk-produk hasil olahan kayu.





Berdasarkan kajian-kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pembukaan kran ekspor log telah menurunkan kinerja sektor-sektor industri kehutanan. Dengan demikian keputusan bersama antara Menteri Kehutanan dan Menteri Perindustrian dan Perdagangan untuk menutup kembali kran ekspor log, merupakan suatu kebijakan yang sangat tepat guna mendorong peningkatan daya saing sektor industri kehutanan Indonesia.

Disamping kebijakan pemerintah, masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi ekspor kayu olahan dari Indonesia antara lain:

- Peraturan Pemerintah yaitu: deregulasi di bidang ekspor kayu olahan, pencegahan organisasi ekspor yang bersifat monopoli atau kartel, tarif pajak ekspor, dan lain-lain.
- Sikap konsumen di luar negeri terhadap produk kayu olahan yang berasal dari hutan tropis, yaitu hal-hal yang terkait dengan masalah *eco-labelling* serta pelestarian hutan tropis *rain forest protection*.
- Cara memasarkan hasil produksi kepada pembeli di luar negeri, yaitu kegiatan *sales promotion*, penetapan harga jual FOB, kemampuan memenuhi kontrak ekspor tepat waktu dengan kualitas produk terjamin.

PT. INHUTANI I merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri pengolahan kayu yang memiliki tiga administratur yaitu di Juata Kalimantan, Bekasi dan Gresik. Administratur Bekasi yang menjadi tempat penelitian memproduksi daun pintu dan jendela, *moulding*, kusen dan *garden furniture*. Untuk *garden furniture* PT.INHUTANI I mengekspor hasil produksinya. Pasar ekspor yang terbesar adalah Eropa, diikuti oleh Amerika Serikat dan Jepang.

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.





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

*Garden furniture* yang berbahan baku kayu jati, sangat disukai oleh konsumen luar negeri. Hal ini disebabkan karena produk tersebut tahan terhadap 4 musim yang ada di negara tujuan ekspor tersebut. Hal ini semakin membuka peluang ekspor untuk produk *garden furniture*, karena bahan baku kayu jati di Indonesia cukup banyak.

Agar tetap dapat bersaing di pasar global, maka segala upaya dilakukan seperti perbaikan teknologi dan efisiensi produksi. Dalam hal ini analisis kinerja keuangan merupakan salah satu aspek penilaian yang penting untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Ketiga administratur tersebut, selama ini bergantung kepada pusat tentang segala keputusan yang menyangkut manajemen dan operasional di masing-masing unit bisnis. Dengan adanya otonomi daerah, maka setiap daerah memiliki ketentuan dan peraturan sendiri yang berbeda dengan daerah lainnya. Hal ini akan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap lingkungan bisnis masing-masing pabrik. Untuk itu PT. INHUTANI I membuat suatu kebijakan untuk menjadikan ketiga administratur tersebut menjadi unit bisnis yang mandiri. Hal ini berarti setiap administratur mempunyai wewenang untuk mengambil segala keputusan yang bersifat strategis termasuk mengatur anggaran perusahaan, serta mampu memenuhi segala kebutuhan rumah tangga perusahaannya. Dengan demikian diharapkan, masing-masing administratur setelah menjadi unit bisnis, mempunyai kemampuan adaptasi yang kuat dengan lingkungan bisnisnya.

Ketentuan yang ditetapkan ke tiap administratur dari PT. INHUTANI I ini untuk kriteria mandiri dilihat dari kapasitas, sumberdaya manusia dan penghasilan



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.



dari setiap administratur. Penelitian ini difokuskan pada segi keuangan yaitu dari segi penghasilan administratur Bekasi. Dari penghasilan ini akan dianalisis kinerja keuangan dan analisis kas yang masuk dan keluar. Sehingga dari segi keuangan administratur tersebut dapat diketahui kemampuannya untuk bisa menjadi suatu unit bisnis usaha yang mandiri. Penelitian dari segi keuangan ini sangat penting, mengingat tujuan akhir perusahaan adalah *profit*.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka diambil suatu kesimpulan hal-hal yang menjadi rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana kinerja keuangan administratur Bekasi selama periode 1997-2001
- b. Apakah penghasilan yang diperoleh pada tahun 2001 telah mampu memenuhi kebutuhan operasional perusahaan sehingga administratur Bekasi bisa menjadi usaha yang mandiri.

### 1.3. Tujuan Penelitian

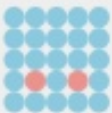
Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

- a. Menganalisis kinerja keuangan administratur Bekasi selama periode 1997-2001.
- b. Menganalisis kemampuan administratur Bekasi dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan dari penghasilan yang diperoleh,

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  
**MB-IPB**



sehingga dapat diketahui kemampuan administratur Bekasi untuk mandiri.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik kepada penulis maupun kepada perusahaan. Adapun manfaat-manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

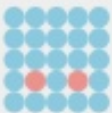
- a. Bagi perusahaan dapat sebagai masukan yang dapat dipertimbangkan untuk perbaikan kinerja perusahaan dan dalam pengambilan keputusan tentang perkembangan unit bisnis Bekasi menjadi usaha mandiri
- b. Bagi penulis, merupakan peluang dan sarana dalam menerapkan teori dan pengembangan wawasan khususnya pada bidang manajemen keuangan yang diperoleh selama perkuliahan di MMA IPB.

#### 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya pada penganalisaan terhadap kinerja keuangan administratur Bekasi dari tahun 1997-2001, dan penghasilan dari administratur Bekasi tersebut. Sedangkan pengimplementasian diserahkan sepenuhnya kepada pihak manajemen PT. INHUTANI I.

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.