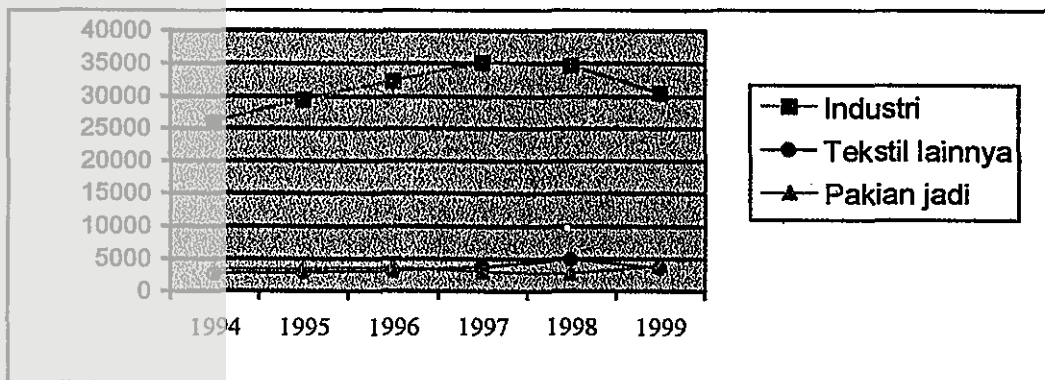


## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sejak pertengahan tahun 1997 nilai tukar rupiah mulai menurun terhadap US\$ hingga puncaknya mencapai kisaran Rp. 16.000,- per US\$. 1, yang sebelumnya senilai lebih kurang Rp. 2.450,- per US\$. 1. Kejadian ini telah membawa dampak negatif terhadap perekonomian Indonesia secara nasional, yang disebut sebagai krisis ekonomi. Perekonomian Indonesia melemah disebabkan oleh kebijakan yang terlalu menekankan perolehan sumber devisa pada sektor industri, dimana sektor industri kita masih sangat bergantung pada bahan baku impor, sehingga dengan meningkatnya nilai US\$ tersebut produktivitasnya menurun karena biaya pengadaan bahan baku meningkat sangat signifikan akibat kenaikan nilai dollar terhadap rupiah yang signifikan. Bagaimana pengaruhnya terhadap perkembangan ekspor tekstil Indonesia, berikut ini disajikan grafik perkembangan ekspor Indonesia untuk sektor industri dan tekstil enam tahun terakhir (Gambar 1).



Keterangan : Nilai ekspor dalam juta dollar Amerika.

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000.

Gambar 1 : Grafik Ekspor Indonesia di Sektor Industri, Pakaian jadi dan Tekstil lainnya, 6 (enam) tahun terakhir.



Hak Cipta dilindungi Undang-Undang



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.



Gambar 1 tersebut menunjukkan bahwa sektor industri secara kumulatif terlihat menurun, namun disisi lain terhadap produk tekstil maupun pakaian jadi mengalami peningkatan. Ekspor produk tekstil lainnya sebesar US\$. 2,573.3 juta (1994), US\$ 2,815.5 juta (1995), US\$. 2,975.0 juta (1996), US\$. 3,658.4 juta (1997), US\$. 4,739.6 juta (1998) dan US\$. 3,418.0 juta (1999), sedangkan untuk ekspor pakaian jadi sebesar US\$. 3,226.1 juta (1994), US\$. 3,388.1 juta (1995), US\$. 3,575.8 juta (1996), US\$. 2,875.6 juta (1997), US\$. 2,587.9 juta (1998) dan US\$. 3,817.9 juta (1999).

Krisis ekonomi Asia sejak dua tahun yang lalu membuat para produsen baik dalam negeri maupun negara-negara lain aktif dan menekankan tujuan pasarnya ke pasar ekspor karena konsumsi dalam negeri secara umum menurun. Hal ini menyebabkan timbulnya persaingan yang sangat ketat di pasar ekspor. Dilain sisi, penurunan nilai rupiah dan bahan baku yang diimpor mengakibatkan sebagian besar para produsen tekstil Indonesia mengalami kesulitan akibat kerugian-kerugian yang disebabkan oleh biaya produksi yang tinggi dan harga jual yang rendah, yang disebabkan oleh terciptanya suatu kondisi *buyer's market* di pasar ekspor.

Kondisi politik dan ekonomi Indonesia secara berangsur-angsur membaik dan memulihkan kepercayaan dunia internasional dan tampak memberikan peluang pasar baik lokal maupun ekspor. Pasar lokal dalam artian sebagai bahan baku pakaian jadi untuk ekspor, karena ekspor tekstil dan kain jadi kecenderungannya masih meningkat.

Demikian juga khusus kain tenun *poliester filamen (georgette)*, jenis kain yang diproduksi juga oleh PT. XYZ, kendatipun terjadi penurunan dalam tahun

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



Perkembangan ekspor yang dicapai yaitu sebesar US\$. 63.71 juta (1994), US\$. 70.55 juta (1995), US\$. 75.06 (1996), US\$. 46.15 juta (1997), US\$. 47.01 juta (1998) dan US\$. 56.56 juta (1999). Hal ini menunjukkan kondisi yang semakin baik maka mendorong para produsen tekstil untuk mengoptimalkan usahanya sehingga secara berangsur dapat meningkatkan perolehan laba serta memulihkan kondisi keuangan perusahaannya. Adapun negara tujuan ekspor utama Indonesia yaitu USA, Uni Eropa dan Timor Tengah.

PT. XYZ merupakan salah satu industri tekstil yang didirikan tahun 1989 berlokasi di Bekasi, bergerak dalam bidang industri tekstil secara semi terpadu. Proses produksi yang dijalankan yaitu proses *weaving* dan proses *finishing* yang terdiri atas dua jenis kain jadi *printing* dan *dyeing*, termasuk jenis kain tenun *poliester* (*georgette*). Kegiatan produksi dibagi dalam 2 unit produksi, yaitu unit *weaving* dan unit *finishing*. Unit *weaving* memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 13.368.816 yard per tahun dan unit *finishing* sebesar 14.403.600 yard per tahun. Untuk memenuhi produksi kain jadi tersebut dibutuhkan *grey* sebanyak 18.292.572 yard per tahun. Volume produksi kain jadi PT. XYZ pada tahun 1997 sebesar 12.274.638 yard, tahun 1998 sebesar 12.133.956 yard dan tahun 1999 sebesar 12.314.474 yard. Rata-rata kebutuhan *grey* untuk produksi di unit *finishing* sebanyak 15.546.099 yard, sehingga selama ini terjadi kekurangan *grey* dan untuk pengadaannya dipasok oleh perusahaan lain sekitar 20% - 25% dari total kebutuhan. Perkembangan realisasi penjualan sebesar Rp. 40.149 juta (1994), Rp. 40.199 juta (1995), Rp. 40.301 juta (1996), Rp. 41.956 juta (1997), Rp. 92.523 juta (1998) dan sebesar Rp. 72.899 juta (1999). Untuk lebih jelasnya berikut ini

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB

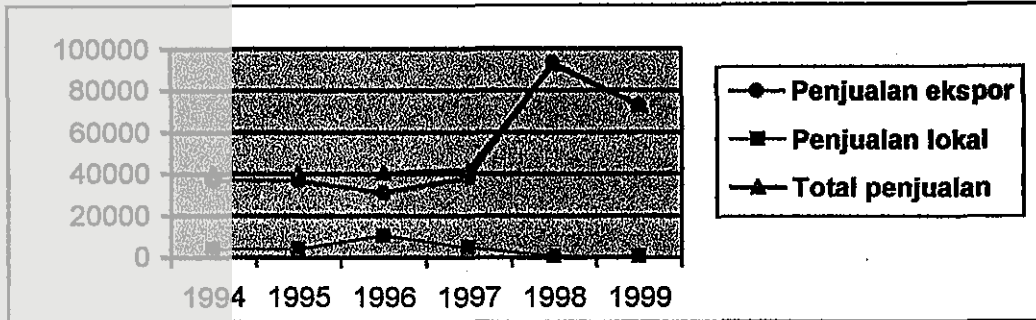


Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



disajikan grafik perkembangan penjualan PT. XYZ selama enam tahun terakhir (Gambar 2).



Peterangan : Nilai penjualan dalam juta rupiah.

Sumber : PT. XYZ.

Gambar 2. Grafik penjualan PT. XYZ.

Grafik (Gambar 2) tersebut memperlihatkan perkembangan ekspor PT. XYZ cenderung meningkat dan sebaliknya penjualan lokal cenderung menurun, tetapi secara keseluruhan total penjualan masih cukup tinggi.

Walaupun nilai penjualan cukup tinggi, tetapi PT. XYZ mengalami kerugian sebesar Rp. 48.346 juta dalam tahun 1999. Kerugian ini terutama disebabkan oleh timbulnya biaya selisih kurs yang bersifat pelaporan, karena hutang bank-nya dalam bentuk US\$ dan adanya kerugian selisih kurs yang nyata karena terjadi konversi hutang bank. Disamping itu juga akibat terus meningkatnya harga bahan baku benang dan grey, serta timbulnya persaingan yang ketat antar produsen yang mengakibatkan terjadinya penekanan harga jual, oleh importir, sehingga menambah besarnya kerugian perusahaan.

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



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor



Dalam upaya memenuhi permintaan dan meningkatkan laba perusahaan, PT. XYZ tentunya harus meningkatkan produksi dan penjualannya. Namun saat ini terjadi keterbatasan kapasitas mesin pada unit *weaving*. Hal ini cukup menjadi masalah, yakni harus membeli *grey* dengan harga yang mahal, juga kelangsungan pasokannya kurang terjamin serta *grey* yang tersedia sering tidak sesuai permintaan. Akibatnya PT. XYZ tidak dapat memanfaatkan peluang pasar secara optimal.

Banyak faktor baik intern maupun ekstern yang mempengaruhi perusahaan, sehingga menimbulkan permasalahan-permasalahan yang harus dihadapi oleh PT. XYZ yaitu :

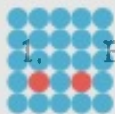
1. Perusahaan mengalami kerugian yang besar dan terjadi kesulitan likuiditas, sehingga tidak dapat memenuhi kewajiban jangka pendek (bunga dan angsuran kredit yang jatuh tempo).

2. Terjadinya inefisiensi biaya produksi karena adanya sebagian bahan baku *grey* yang dibeli dari perusahaan lain, sehingga perusahaan tidak mampu menciptakan laba.

3. Kapasitas mesin *weaving* yang dimiliki belum memenuhi kebutuhan *grey* sebagai bahan baku di unit *finishing*, sehingga tidak dapat meningkatkan volume produksi dan penjualan.

Untuk menekan permasalahan tersebut diatas, pihak manajemen telah melakukan upaya-upaya penyelesaian yang baik antara lain dengan melakukan :

1. Efisiensi penggunaan dan pembelian bahan baku benang dan *grey*



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.



berdasarkan asas prioritas dan pengeluaran sesuai kebutuhan, dengan harga terendah.

2. Mengubah produksi dari *basic items* menjadi *fancy items* (design ulang) yang memiliki harga jual lebih tinggi.
3. Minta keringanan bank atas kewajiban yang timbul akibat konversi dari kredit dalam valuta asing ke dalam rupiah serta dilakukannya penjadwalan kembali atas angsuran kreditnya yang telah dan akan jatuh tempo, karena sangat memberatkan perusahaan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB

Upaya-upaya tersebut ternyata belum menyelesaikan masalah secara tuntas, sehingga manajemen mencari celah-celah yang memungkinkan untuk ditempuh kelangsungan perusahaan tersebut, yaitu merencanakan investasi penambahan kapasitas mesin di unit *weaving* untuk memenuhi kekurangan kebutuhan *grey*, dengan tujuan :

1. Efisiensi dan dapat menyesuaikan permintaan pasar dengan memproduksi *grey* sendiri.

2. Meningkatkan laba dengan meningkatkan volume produksi dan penjualan.

## B. Rumusan Masalah

Berkenaan dengan rencana investasi penambahan kapasitas mesin *weaving* di PT. XYZ tersebut, akan dikaji apakah dengan memproduksi *grey* sendiri untuk memenuhi seluruh kebutuhan di unit *finishing* dengan target peningkatan produksi/penjualan sebesar 95% dari kapasitas terpasang mampu meningkatkan laba serta





perusahaan memperbaiki kondisi keuangan perusahaan. Untuk pemecahan keinginan perusahaan tersebut maka disusun perumusan masalah sebagai berikut :

1. Berapakah tingkat laba yang dicapai dengan rencana investasi penambahan kapasitas mesin tersebut ?
2. Bagaimana melakukan investasi yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan ?
3. Bagaimana efisiensi dan efektifitas pengelolaan usaha tersebut agar dapat meningkatkan laba ?

Ketiga rumusan permasalahan diatas perlu dikaji untuk membuktikan apakah dengan melakukan investasi penambahan kapasitas mesin tersebut, laba perusahaan lebih besar dan posisi keuangan menjadi sehat.

### Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### Tujuan Penelitian :

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji kelayakan atas rencana investasi penambahan kapasitas mesin yang akan dilakukan oleh PT. XYZ.

#### 2. Kegunaan Penelitian :

- a. Bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan investasi penambahan kapasitas mesin *weaving* yang direncanakan PT. XYZ.
- b. Bahan pertimbangan bagi pihak kreditor atau investor dalam mengambil keputusan untuk menanamkan dananya pada PT. XYZ.



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.

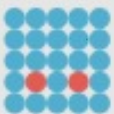


## Ruang Lingkup

1. Penilaian rencana investasi penambahan kapasitas mesin di PT. XYZ difokuskan pada aspek keuangannya, dengan melihat pada pengaruh investasi terhadap tingkat kelayakan dan kinerja perusahaan.
2. Analisis kondisi internal dan eksternal (yang berkaitan langsung dengan internal perusahaan) difokuskan pada data yang tersedia di perusahaan dan akan lebih ditekankan pada aspek kuantitatif seperti perkembangan permintaan kain tenun *poliester filamen (georgette)*, kondisi keuangan perusahaan, ketersediaan bahan baku, pengalaman/kemampuan manajemen dan pemasaran.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.