



BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Adanya krisis ekonomi pada pertengahan tahun 1997 di Indonesia sebagai akibat turunnya nilai tukar rupiah terhadap USD, membawa dampak buruk terhadap sektor industri tekstil di Indonesia. Buruknya dampak krisis tersebut sebagai akibat tingkat ketergantungan sektor industri tekstil di Indonesia dengan bahan-bahan baku impor masih relatif tinggi. Hal ini menyebabkan sektor industri tekstil mengalami kesulitan produksi dan operasinya, sehingga tidak dapat memanfaatkan peluang pasar ekspor. Kesulitan produksi dan operasi disebabkan karena mahal biaya produksi akibat kenaikan bahan baku dan sulitnya memperoleh bentuk pembiayaan berupa *Trade Financing* pada awal tahun 1998 yang mensyaratkan *margin deposit* 100% – 130% dalam bentuk pembukaan LC.

Krisis juga menyebabkan merosotnya daya beli masyarakat Indonesia akan kebutuhan tekstil, yang dapat terlihat pada menurunnya konsumsi TPT (Tekstil dan Produk tekstil) pada tahun 1998. Penurunan konsumsi tekstil dalam negeri pada tahun 1998 juga disebabkan oleh penurunan konsumsi dan produksi benang tekstil di Indonesia. Hal ini adalah akibat adanya kenaikan bahan baku serta fluktuasi harga, dimana tidak diimbangi dengan kenaikan harga jual. Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa produksi benang tekstil nasional tahun 1998 sebesar 1.225.549 ton mengalami penurunan sebesar 26% dibandingkan dengan produksi tahun 1997 sebesar 1.662.789 ton. Demikian pula dengan konsumsinya yang mengalami penurunan sebesar lebih 33% dari konsumsi tahun 1997 sebesar 1.459.091 ton menjadi hanya 969.199 ton pada tahun 1998.

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. Perkembangan Produksi dan Konsumsi Benang Nasional tahun 1994 – 1998

Tahun	Produksi (ton)	Impor (ton)	Ekspor (ton)	Konsumsi (ton)
1994	1.214.183	40.680	204.221	1.050.642
1995	1.229.739	28.383	227.917	1.030.205
1996	1.476.773	34.056	273.595	1.237.234
1997	1.662.789	37.698	241.396	1.459.091
1998	1.225.549	42.222	298.572	969.199

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000

Perkembangan yang terjadi pada kain jadi tidak jauh berbeda dengan industri huluanya. Negara-negara importir kain jadi berusaha menekan eksportir Indonesia untuk menurunkan harga jual sebesar lebih kurang 15%. Kondisi tersebut disebabkan negara pesaing lain seperti Korea Selatan, Taiwan, dan Thailand telah menurunkan harga jual sekitar 15%. Kesulitan yang dialami oleh industri tekstil berupa penekanan harga jual yang rendah dirasakan cukup memberatkan, karena pasar dalam negeri yang semakin melemah, sementara di pihak lain harga bahan baku mengalami kenaikan. Gambaran harga jual kain jadi pada masa sebelum krisis dan setelah krisis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Harga Jual Ekspor Kain Jadi Tahun 1996 – 1999

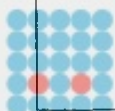
Tahun	Harga Jual (US\$. / yard)
1996	1.44
1997	1.34
1998	0.86
1999	0.75
2000	0.72
2001	0.75
2002	0.76

Sumber : PT.PMA, 2003

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengujiannya hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengujiannya 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



Melemahnya pasar dalam negeri akibat penurunan daya beli masyarakat, menyebabkan kemampuan produksi pabrik kain jadi nasional tahun 1998 menurun sebesar 14% dibandingkan tahun 1997. Demikian pula impor kain jadi menurun sebesar 30%. Hal ini diakibatkan turunnya kebutuhan konsumsi dalam negeri yang juga turun 48% tahun 1998 dibandingkan tahun sebelumnya. Untuk lebih jelasnya, perkembangan supply dan demand kain jadi nasional dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perkembangan Supply Dan Demand Kain Jadi Nasional tahun 1994 - 1998

Tahun	Kapasitas Produksi (ton)	Produksi (ton)	Ekspor (ton)	Impor (ton)	Konsumsi (ton)
1994	891.928	743.273	237.612	11.822	517.483
1995	968.604	807.170	272.487	11.072	545.755
1996	1.064.616	887.180	233.487	3.853	657.551
1997	1.181.711	984.759	291.991	6.101	698.869
1998	1.022.714	852.262	496.387	4.270	360.148

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000

Dampak pengaruh krisis tersebut sampai saat ini masih dirasakan, kendati telah berjalan lima tahun sejak krisis. Kondisi industri TPT belum menunjukkan kondisi yang menggembirakan. Hal ini disebabkan masih adanya tingkat ketergantungan yang relatif tinggi terhadap bahan baku impor, dan munculnya faktor-faktor lain sebagai dampak paska krisis. *Apresiasi* Dolar terhadap Rupiah, menimbulkan peningkatan biaya produksi yang tajam, terutama berasal dari kenaikan harga bahan baku, harga BBM (bahan bakar minyak), biaya listrik dan biaya tenaga kerja. Perkembangan harga bahan baku Nasional ditunjukkan pada

Tabel 4.



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.



Tabel 4. Perkembangan Harga Bahan Baku Nasional Impor dan Lokal (1994 -1999)

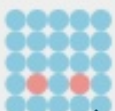
Tahun	Kapasitas (Rp. / yard) Lokal	Benang	
		(US\$/ kg) Import	(Rp/kg) Lokal
1994	1.539	1,79	5.912
1995	1.743	2,83	5.742
1996	1.587	3,56	5.737
1997	1.755	3,75	6.885
1998	4.183	2,68	14.615
1999	5.437	2,15	15.269

Sumber : Badan Pusat Statistik,2000

Akibat adanya daya beli konsumen yang menurun pada pasar domestik, menyebabkan produsen-produsen TPT berskala besar mengalihkan tujuan pasarnya pada pasar ekspor. Hal ini menyebabkan pasar tekstil dunia menjadi berlimpah dan berdampak terhadap penurunan harga produk TPT. Kecenderungan ini terlihat dari kenaikan penjualan ekspor TPT Indonesia ke pasar luar negeri, baik volume maupun nilai dolarnya. Ekspor tahun 1997 sebesar 1.335.234 ton naik menjadi 1.643.780 ton pada tahun 1998.

Akibat beralihnya sasaran pasar dari domestik ke ekspor tersebut, menyebabkan juga harga tekstil dunia menjadi lamban untuk naik kembali. Kondisi tersebut sampai dengan saat ini tidak banyak mengalami perubahan, kendati kondisi ekonomi sudah mulai membaik. Kondisi ini juga karena dipicu oleh semakin banyaknya produsen tekstil luar negeri yang terus menambah kapasitas produksinya, misalnya produsen-produsen dari Cina, Thailand dan Korea, serta beberapa negara produsen tekstil lainnya.

Penambahan produksi yang cukup signifikan membanjiri pasar dunia adalah produsen tekstil dari Cina. Hal ini karena produsen tekstil Cina secara besar-besaran





melakukan investasi mesin tekstil yang berasal dari mesin-mesin bekas yang diimpor dari Korea, guna memproduksi produk *basic item* (produk standar / *mass production*). Membanjirnya produk *basic item* menjadikan harga produk tersebut menurun dengan drastis. Pada tahun 1998 harga tekstil untuk produk *basic item* masih mencapai rata-rata USD 1 sampai dengan USD 1,20 per yard. Saat ini harga tekstil produk *basic item* rata-rata telah turun menjadi sebesar USD 0,68 – USD 0,75 per yard. Harga tersebut sangat tidak menguntungkan bagi produsen TPT di Indonesia karena harga tersebut hanya cukup untuk menutup biayanya.

Kondisi sulit tersebut saat ini juga dialami oleh PT. PMA. PT. PMA merupakan perusahaan tekstil *semi integrated*, yang menjalankan proses *weaving* dan *finishing* dengan produk kain jenis *printing* dan *dyeing*. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1989 ini, sempat membukukan keuntungan bersih yang cukup besar pada kurun waktu 1996 sampai dengan Juni 1999. Pada tahun 1997 penjualan meningkat sebesar 17,48% atau sebesar Rp. 42.674 juta dari tahun 1996. Pada tahun 1998 penjualan meningkat drastis mencapai 116,81% atau menjadi sebesar Rp. 92,522 juta. Mulai periode Juni 1999 laba usaha mengalami penurunan. Penurunan laba tersebut disebabkan oleh turunnya penjualan dan tingginya harga pokok penjualan. Sejak saat itu, kondisi terus mengalami penurunan hingga perusahaan mengalami kerugian yang makin besar. Pada tahun 1999 perusahaan telah membukukan kerugian sebesar Rp.890 juta. Kerugian ini selain disebabkan selisih kurs akibat konvensi hutang bank, juga karena harga jual produk yang makin melemah akibat tekanan dari importir. Adapun di sisi lain, biaya produksi semakin meningkat akibat adanya peningkatan harga bahan baku benang, grey, BBM, listrik, telepon dan biaya tenaga kerja. Pada periode Juni 2002,

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



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor



akumulasi kerugian perusahaan telah mencapai Rp.17.774 juta. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Penjualan dan Laba Rugi PT. PMA tahun 1998 – SM II/ 2002

Keterangan	1998	1999	2000	2001	SM II/ 2002
Penjualan Bersih	93.523	72.899	77.567	101.221	45.586
Lab a / (Rugi)	5.968	(890)	(818)	1.410	(1.122)
Akumulasi Laba / (Rugi)	2.676	(17.475)	(18.365)	(19.183)	(17.744)

Sumber: PT. PMA, 2002

Kondisi *performance* keuangan PT. PMA di atas memang perlu dilakukan *recovery*. Kondisi tersebut apabila dibiarkan berlarut akan membawa PT. PMA kemungkinan ke arah kebangkrutan. Modal perusahaan akan terus terserap guna membayar gaji, *fixed cost* dan biaya administrasi lainnya. Sementara itu, perusahaan terpaksa harus menjual produk tanpa memperoleh keuntungan.

Berbagai upaya perbaikan telah banyak dilakukan. Salah satunya adalah dilakukan penambahan investasi mesin *weaving*. Hanya saja kajian investasi saat itu hanya menentukan penambahan produksi *grey* untuk menutup kekurangan bahan baku (*grey*) produksi *finishing*. Investasi tersebut dimaksudkan untuk menekan biaya pembelian kain *grey* impor dengan cara menambah produksi sendiri. Kendati investasi telah dilakukan, terlihat usaha ini pun masih belum memberikan hasil yang mengembirakan. Solusi yang diambil ternyata belum dapat memecahkan masalah.

Melihat permasalahan yang ada, upaya yang harus dilakukan saat ini adalah melakukan efisiensi untuk menekan biaya atau mendapatkan harga jual yang relatif lebih tinggi, sehingga mampu menciptakan profit margin positif. Untuk mendapatkan harga jual produk yang tinggi, perusahaan harus mampu menjual produk inovatif

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Penguipaan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumk an dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor
 MB-IPB



atau yang disebut dengan produk *fancy item*. Melalui penjualan produk *fancy item*, perusahaan akan mendapatkan harga jual produk yang lebih tinggi, dibandingkan dengan produk biasa atau yang disebut dengan *basic item*, dan sekaligus perusahaan juga mampu melakukan penetrasi pasar, baik di *pasar baru* maupun di *pasar lama*.

Produk *fancy item* adalah merupakan produk dengan ukuran kain lebar 58" dengan rajutan benang yang sudah dimodifikasi sedemikian rupa sehingga kain nampak lebih bagus. Sedangkan produk *basic item* adalah produk dengan ukuran kain lebar 44 inch, dengan rajutan benang baik yang sudah dimodifikasi atau rajutan biasa. Produk *fancy item* saat ini merupakan produk yang diminati pasar, bahkan sudah menjadi suatu kebutuhan bahwa untuk produk tekstil kain jadi adalah produk dengan lebar kain 58". Oleh karena itu konsumen Amerika dan Eropa hanya mau menerima produk kain jadi dengan lebar kain 58". Sedangkan produk kain jadi dengan lebar kain 44" sudah ditinggalkan. Harga produk *fancy item* rata-rata sebesar USD 1 – USD.1,50 per yard. Apabila dibandingkan dengan harga rata-rata produk *basic item* yang dijual sebesar USD 0,6 – USD 0,8 per yard, maka harga produk *fancy item* ini relatif lebih tinggi. Selain itu, dengan produk *fancy item*, perusahaan masih dapat membuka pasar baru, yaitu di Eropa, Amerika dan Australia.

Untuk dapat menciptakan produk *fancy item*, selain pengembangan dibidang *design* produk, yang terutama adalah penguasaan mesin yang berteknologi untuk menciptakan produk tersebut. Masalah yang dihadapi perusahaan saat ini adalah, tidak dimilikinya mesin dalam jumlah yang memadai untuk menciptakan produk *fancy item*. Jenis mesin yang diperlukan untuk menciptakan *fancy item* adalah



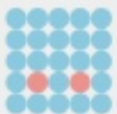


mesin *weaving* dengan ukuran lebar 58". Adapun saat ini 70% mesin yang dimiliki adalah mesin *weaving* dengan ukuran lebar 44". Mesin *weaving* dengan ukuran lebar 58" memang relatif lebih baru dan merupakan pengembangan mesin ukuran 44". Umumnya mesin dengan lebar 58" juga memiliki teknologi yang lebih baik, sehingga memiliki kemampuan yang fleksibel menciptakan pengembangan rajutan benang menjadi kain sesuai yang dikehendaki. Dengan komposisi kepemilikan mesin tersebut, perusahaan hanya mampu memproduksi produk *fancy item* yang relatif kecil. Dengan demikian hasil produksi *fancy item* tersebut belum signifikan untuk meningkatkan omset penjualan dan menutup kerugian biaya produksi, sehingga belum dapat memberikan kontribusi menciptakan *profit margin* positif.

Melihat fenomena tersebut, menarik untuk dikaji apakah PT. PMA masih mampu dipertahankan sebagai salah satu industri tekstil yang menguntungkan dan layak terus dapat dikembangkan. Bagaimana upaya perusahaan dalam menghadapi keterbatasan mesin dimana mesin tersebut justru sangat berpotensi membuat produk yang dapat memecahkan masalah likuiditas perusahaan, dan mampu mengembangkan usaha melalui penetrasi pasar.

Secara garis besar dapat diuraikan di sini, masalah-masalah yang dihadapi perusahaan saat ini adalah :

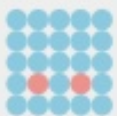
1. Perusahaan terus menghadapi kesulitan likuiditas karena kerugian yang terus dialami.
2. Oleh karena kesulitan likuiditas, perusahaan tidak mampu memenuhi segala kewajiban, baik pembayaran kewajiban kepada Bank maupun kewajiban hutang kepada para *supplier*-nya.





3. Harga jual produk cenderung mengalami penurunan, sementara biaya produksi cenderung mengalami peningkatan. Untuk menjaga eksistensinya, perusahaan terpaksa tetap melakukan penjualan dengan harga jual yang sangat rendah dan hanya cukup untuk menutup biaya produksi atau *variable cost*.
4. Perusahaan tidak mampu melakukan penetrasi pasar di pasar baru (Eropa dan Amerika) untuk mencari harga yang lebih baik, karena pasar baru tersebut tidak menyerap produk *basic item*. Di sisi lain perusahaan tidak mampu penciptaan produk inovasi (*fancy item*) dalam jumlah yang cukup. Mesin-mesin yang saat ini dimiliki berjumlah 120 unit. Mesin lama dengan ukuran 44" sebanyak 84 unit mesin. Dalam perkembangannya, mesin tersebut ternyata tidak fleksibel untuk membuat produk sesuai tuntutan pasar (produk *fancy item*).
Untuk memproduksi produk *fancy item*, diperlukan mesin ukuran 58". Sementara itu, perusahaan hanya memiliki mesin tersebut sebanyak 36 unit mesin. Dengan jumlah mesin tersebut, kapasitas produksinya relatif kecil untuk dapat mendukung kenaikan omset penjualan.
7. Melihat kondisi tersebut di atas, perlu dilakukan rencana investasi agar dapat memproduksi produk *fancy item*. Permasalahannya adalah pilihan investasi yang bagaimana yang dapat memberikan kinerja keuangan yang lebih baik, paling menguntungkan dan realistis untuk dapat dilaksanakan oleh perusahaan dalam kondisi saat ini.

Hak Cipta Milik IPB
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.

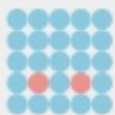


B. Perumusan Masalah

Mengingat likuiditas perusahaan yang semakin menurun, sebagai akibat dari kerugian yang terus dialami, maka perusahaan merasa perlu mengambil langkah pemecahan yang tepat untuk segera mengatasi kondisi yang semakin memburuk. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan omset melalui peningkatan harga jual, serta melakukan penetrasi pasar. Dengan demikian perusahaan dapat mencetak *profit margin* yang relatif lebih baik. Untuk mencapai sasaran tersebut, perusahaan harus mampu memproduksi produk *fancy item*. Melihat kondisi mesin yang ada, dimana 70% mesin *weaving* lama tidak sesuai untuk menghasilkan produk *fancy item*, maka diperlukan investasi mesin *weaving* dengan ukuran 58". Mengingat investasi mesin tersebut merupakan langkah yang sangat strategis dan diperlukan modal yang besar, maka untuk pengambilan langkah investasi ini, disusun perumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana memilih alternatif investasi yang tepat sehingga dapat memperbaiki *performance* keuangan perusahaan, dengan pilihan alternatif sebagai berikut :

1. Tetap mempertahankan mesin yang ada, dan menambah mesin ukuran 58".
2. Penjualan sebagian mesin ukuran 48" dan menambah mesin baru lebar ukuran 58".
3. Penjualan mesin ukuran 48" dan menambah mesin bekas ukuran 58".





C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian :

Mengkaji berbagai alternatif pilihan investasi yang paling optimal dalam upaya memperbaiki *performance* keuangannya.

2. Kegunaan Penelitian :

- a. Sebagai bahan informasi yang dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan atas pemilihan investasi oleh PT. PMA, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan intuisi, melainkan berdasarkan pertimbangan yang matang dari hasil suatu analisis.
- b. Memberikan pertimbangan kepada kreditor atau *investor* dalam pengambilan keputusan dalam rangka penanaman modal pada PT. PMA.

© Hak Cipta Milik IPB

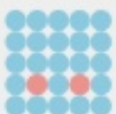
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

D. Ruang Lingkup

1. Penilaian investasi penambahan mesin *weaving* ukuran 58" pada PT.PMA difokuskan pada aspek keuangannya, dengan melihat pada pengaruh *performance* keuangannya.
2. Analisis kondisi internal dan eksternal difokuskan pada data yang tersedia di 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 mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perikanan Bogor
MB-IPB