

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara besar dengan penduduk yang padat terutama di Pulau Jawa memerlukan kebutuhan perumahan dengan pertumbuhan yang cukup tinggi baik pada pasar kelas atas, kelas menengah maupun kelas bawah.

Kebutuhan akan perumahan yang layak akan tumbuh sejalan dengan peningkatan taraf hidup masyarakat. Kemajuan yang tumbuh begitu pesat terutama di perkotaan mengundang para pengembang untuk memanfaatkan lahan menjadi ruang yang berfungsi maksimal. Hal tersebut menyebabkan tumbuhnya bisnis properties secara semarak.

Untuk menangkap peluang tersebut perusahaan konstruksi BUMN PT XYZ membuat Divisi Real Estate yang diberi nama Divisi Sarana Papan yang bergerak di bidang penjualan rumah dan tanah matang bagi konsumen kelas menengah ke bawah.

Dengan berbekal pengalaman di bidang konstruksi terutama membangun perumahan, diharapkan bisnis pengembang tersebut dapat berjalan dengan baik. Pada permulaan berjalannya perusahaan ini terdapat kelemahan yang mendasar terutama kurangnya modal yang

diberikan perusahaan induk dan kurangnya pengalaman SDM dalam bidang arsitektur dan bidang pertanahan.

Meskipun perkembangan kurang pesat karena kemampuan modal dan kualitas SDM yang kurang, tetapi sampai dengan tahun 1997 (sebelum krisis moneter) Divisi Sarana Papan masih dapat berjalan dengan baik karena adanya kemampuan konsumen untuk membeli perumahan yaitu dari kredit bank untuk perumahan menengah ke atas dan KPR BTN untuk perumahan menengah ke bawah. Untuk memenuhi kebutuhan modal Divisi Sarana Papan mengambil kredit komersial dari Bank Mandiri serta bantuan dari Kantor Pusat yang kesemuanya dikenakan bunga bank dengan rate yang komersil pula.

Tanpa dinyana dan diperhitungkan, krisis moneter yang melanda kawasan Asia Tenggara juga masuk ke Indonesia dimulai dengan terjadinya perubahan kurs yang naik begitu cepat pada akhir tahun 1997. Kegiatan perekonomian di segala sektor usaha secara otomatis lumpuh. Ekspansi bisnis pengembang yang tadinya semarak tiba-tiba terhenti. Banyak lahan yang sudah dibebaskan menjadi terbengkelai.

Padahal sebelumnya akibat pertumbuhan ekonomi yang tinggi kebutuhan masyarakat akan sarana papan berkembang dengan pesat apalagi adanya kemudahan kredit perumahan dari pemerintah dengan biaya rendah karena diberi subsidi.

Krisis moneter dan ekonomi melanda Indonesia tersebut, membuat daya beli masyarakat melemah karena tidak adanya kredit bank dengan bunga rendah. Hampir semua perusahaan *real estate* terpuruk terutama perusahaan yang mengandalkan modal kerja dari kredit komersial dari bank, tak terkecuali Divisi Sarana Papan. Sampai dengan tahun 2001 dimana kondisi perekonomian belum membaik mengakibatkan bisnis *real estate* menjadi stagnan dan berakibat Sales Divisi Sarana Papan turun. Hal tersebut dikarenakan pasar menengah ke bawah yang menjadi andalan perusahaan mengalami penurunan drastis karena ketiadaan kredit BTN.

Permasalahan ekstern tersebut ditambah dengan kondisi intern yang sulit dimana modal terdiri dari kredit bank dan pinjaman kantor pusat yang kesemuanya dikenai biaya dengan interest cukup tinggi dan harus dibayar setiap bulan.

Meskipun EBIT prosentasenya cukup tinggi ( $\pm 40\%$ ) tetapi karena kondisi sales yang menurun menyebabkan cash in yang terjadi tidak cukup untuk membayar biaya bank. Hal tersebut menyebabkan likuiditas perusahaan tidak baik, selalu harus dibantu dana dari Kantor Pusat.

Kondisi sulit tersebut harus segera diatasi agar perusahaan tidak selalu membebani dan merepotkan Kantor Pusat sebagaimana misi perusahaan dimana unit usaha harus memberikan kontribusi laba. Untuk itu perlu dilakukan penelitian untuk memilih alternatif solusi yang terdiri dari 3 macam, yaitu :

1. Likuidasi : seluruh asset perusahaan dijual, seluruh piutang perusahaan ditagih dan hasilnya untuk membayar kredit bank, modal Kantor Pusat dan membayar hutang pihak ketiga.
2. Diteruskan usahanya : dianalisa apabila operasi perusahaan diteruskan selama 10 tahun.
3. Dijual sebagian : dianalisa apabila kawasan yang sudah terbentuk dijual dan kawasan yang belum terbentuk diteruskan operasinya selama 10 tahun.

#### **B. Tujuan Penelitian**

- Menetapkan solusi penyelesaian bisnis Divisi Sarana Papan dari 3 alternatif, yaitu :
  1. Likuidasi
  2. Diteruskan usahanya
  3. Dijual sebagian
- Untuk mengetahui kondisi keuangan yang ada saat ini dari kemungkinan kebangkrutan (sehingga perlu dilikuidasi) dipakai Teori Altman's Bankruptcy Prediction Mode (Z Score).
- Untuk menentukan kelayakan usaha apabila operasi perusahaan diteruskan dipakai alat analisis Penganggaran Modal (capital budgeting).