



RINGKASAN EKSEKUTIF

RINA WINDRATI, 2004. Analisis Kelayakan Investasi Ekspansi Usaha Penyamakan Kulit PT. Rahayu Indokulit Indah. Di bawah bimbingan **HAMDANI M.SYAH** dan **HARIANTO**.

PT. Rahayu Indokulit Indah adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang industri pengolahan/penyamakan kulit berbahan baku kulit setengah olahan (*wet blue*) dengan jenis *script* dan *croupon*. Kapasitas produksi yang dimiliki saat ini adalah ± 176.000 square feet (Sf) per bulan atau ekuivalen ± 10.700 lembar per bulan atau ± 420 lembar per hari. Selama ini perusahaan berjalan dengan baik, volume penjualan terus meningkat dan kondisi keuangannya cukup sehat.

Pemasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini adalah ketidakmampuan perusahaan memenuhi beberapa order/permintaan dari para buyernya, karena kendala terbatasnya kapasitas produksi yang saat ini dimiliki perusahaan. Kapasitas produksi yang saat ini dimiliki perusahaan telah penuh terpakai (*full capacity*), sehingga perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan para pelanggan yang terus meningkat. Hal tersebut menyebabkan hilangnya kesempatan meningkatkan penjualan dan pemasaran, serta dapat berakibat berpindahinya pembeli yang sudah dan akan ada ke perusahaan lain. Semetara itu peluang pasar kulit terutama untuk memenuhi kebutuhan industri produk turunannya masih terbuka luas, hal ini juga dirasakan oleh PT. Rahayu Indokulit Indah dengan seringnya perusahaan mengalami kelebihan permintaan dari para pelanggannya.

Sehubungan dengan hal tersebut, PT. Rahayu Indokulit Indah bermaksud melakukan investasi ekspansi usaha dengan membangun pabrik baru dan menambah mesin-mesin/sarana produksi penyamakan/pengolahan kulit. Dengan investasi tersebut diharapkan output produksi yang dihasilkan PT. Rahayu Indokulit Indah akan meningkat dua kali lipat dari sebelumnya. Kapasitas produksi yang dimiliki saat ini 10.700 lembar per bulan atau 420 lembar per hari. Setelah Investasi diharapkan kapasitas produksi menjadi minimum 20.000 lembar per bulan atau rata-rata 800 lembar per hari.

Biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan usaha tersebut meliputi pengadaan tanah dan bangunan pabrik, pembelian mesin-mesin-produksi, kendaraan operasional dan investaris kantor, dengan total biaya proyek sebesar Rp.6.107.911.000,-. Komposisi pendanaan proyek direncanakan 63 % bersumber dari modal perusahaan sendiri dan dana dari pemilik perusahaan, sedangkan sisanya sebesar 37 % diharapkan dana diperoleh dari investor/kreditur/bank. Disamping itu perusahaan juga membutuhkan dukungan dana modal kerja untuk mendukung ekspansi usahanya tersebut, dengan penyediaan modal kerja sendiri sebesar minimal 30 % perusahaan membutuhkan tambahan modal kerja dari kreditur/investor/bank sebesar Rp.2.128.962.000,- dengan jangka waktu pinjaman satu tahun.



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan 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.



Dari uraian diatas, dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi PT. Rahayu Indokulit Indah dalam rangka rencananya melakukan investasi ekspansi usaha, adalah sebagai berikut :

- a. Apakah rencana investasi ekspansi usaha PT Rahayu Indokulit Indah layak untuk dilaksanakan.
- b. Apakah dengan komposisi pendanaan investasi yang ditetapkan perusahaan dapat diperoleh jangka waktu pengembalian dana investasi yang wajar dan membawa dampak positif bagi kondisi keuangannya.

Tujuan umum penelitian ini adalah menentukan kelayakan investasi ekspansi usaha yang dilakukan, dengan melakukan kajian beberapa aspek utama yaitu kajian kelayakan aspek bisnis yang meliputi aspek pasar dan lingkungan industri, kajian kelayakan aspek teknis dan kajian kelayakan aspek *financial*. Kajian terhadap aspek pasar meliputi potensi pasar dan persaingan, serta strategi pemasaran perusahaan dan perkembangan realisasi penjualan. Untuk analisis industri, pengkajian dilakukan pada lima kekuatan yang mendorong persaingan (Porter, 1997) yaitu daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman pendaatang baru, ancaman produk substitusi dan persaingan antar industri/perusahaan sejenis.

Kajian terhadap aspek teknis meliputi aspek yang berhubungan langsung dengan operasional produksi seperti bahan baku, sarana dan prasarana produksi, tenaga produksi. Analisis kelayakan *financial* yang merupakan muara dari kajian kelayakan aspek bisnis dan kajian kelayakan aspek teknis dilakukan dengan melakukan analisis kelayakan tambahan investasi. Analisis dilakukan dengan melakukan penyusunan proyeksi penjualan, analisis proyeksi neraca dan laba rugi, proyeksi arus kas, serta penilaian melalui perangkat *investment criteria analysis*. Analisa criteria investasi yang dimaksud terdiri dari *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Profitability Index* atau *Benefit Cost Ratio (B/C Ratio)* dan *Payback Period (PBP)*. Proyeksi terhadap penjualan didasarkan pada realisasi penjualan yang lalu, order/pemintaan dari pelanggan yang selama ini belum terpenuhi dan order/pemintaan yang diterima dan yang akan diterima.

Dari kajian atas kelayakan aspek bisnis yang meliputi aspek pasar dan analisis industri, diperoleh kesimpulan bahwa ekspansi usaha yang akan dilakukan tersebut layak untuk dilaksanakan, dengan hasil kajian sebagai berikut :

- a. Potensi pasar masih terbuka, permintaan dari para pelanggan terhadap produk kulit PT. Rahayu Indokulit Indah semakin meningkat bahkan seringkali kelebihan permintaan. Order dari para *buyer* di luar negeri dan di dalam negeri yang belum dapat dipenuhi karena terbatasnya kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan saat ini sebanyak lebih dari 2.000.000 Sf.
- b. Persaingan dengan perusahaan yang sejenis dengan PT. Rahayu Indokulit Indah yaitu yang berbahan baku limbah perusahaan kulit yang besar relatif tidak ketat.
- c. Ancaman pendaatang baru relatif kecil, karena adanya hambatan masuk (*entry barrier*) berupa modal yang realtif besar, saluran distribusi dan pasar yang tidak dikuasai. Daya tawar yang dimiliki oleh PT. Rahayu Indokulit Indah terhadap para pemasok dan para pelanggan, memudahkan perusahaan dalam mengatasi persaingan.





Sedangkan berdasarkan hasil kajian kelayakan aspek teknis, dapat disampaikan bahwa ekspansi usaha secara teknis layak untuk dilaksanakan, dengan hasil kajian sebagai berikut :

- a. Layout pabrik disusun berdasarkan alur produksi dari pensortiran bahan baku hingga pengepakan dan siap dikirimkan.
- b. Rencana investasi ekspansi usaha di lokasi yang baru tersebut sangat beralasan untuk dilaksanakan, karena lahan pabrik lama sudah tidak memungkinkan untuk diperluas. Lokasi pabrik baru memadai untuk usaha, disamping tersedianya sarana dan prasarana usaha, pembuangan limbah juga tersedianya tenaga kerja di sekitar lokasi.
- c. Kelancaran pasokan bahan baku selama ini tidak pernah menghadapi kendala, karena hubungan dengan pemasok telah terjalin lama.

Berdasarkan kajian kelayakan finansial yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa investasi ekspansi usaha adalah layak / *feasible* untuk dilaksanakan, dengan hasil kajian sebagai berikut :

a. Selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2001, 2002 dan 2003 (Agustus), kondisi usaha PT. Rahayu Indokulit Indah menunjukkan pertumbuhan positif, baik assets, permodalan, penjualan maupun laba yang dicapai. Rata-rata penjualan per bulan yang dicapai pada tahun 2001 sebesar Rp.470 juta, tahun 2002 sebesar Rp.570 juta dan pada tahun 2003 sebesar Rp.744 juta.

b. Berdasarkan analisa rasio keuangan, diketahui bahwa perusahaan dalam kondisi sehat, dengan posisi likuid, solvable dan profitable, serta memiliki rasio aktivitas yang wajar. Pada posisi terakhir (Agustus 2003) Current Ratio sebesar 187 % dan Debt to Equity Ratio relatif kecil yaitu sebesar 41 % dan Net Profit Margin sebesar 8 %, serta DOR selama 37 hari, DOI selama 91 hari dan DOP selama 33 hari.

c. Berdasarkan analisa arus kas (*cash flow*), menunjukkan bahwa tambahan investasi sebesar Rp.6.107.911.000,- yang dibiayai dengan Kredit Investasi sebesar Rp.2.288.125.000,- atau 37 % dari TPC (*Total Project Cost*) dapat dilunasi dalam jangka waktu 5 tahun atau 10 semester.

Untuk mendukung kelancaran usaha perusahaan pasca investasi, perusahaan membutuhkan dukungan dana modal kerja dari investor ataupun perbankan dengan komposisi pembiayaan Sharing Dana Sendiri (SDS) dibandingkan dengan Pinjaman Bank/Investor sebesar 30 % : 70 %. Dengan asumsi bahwa sharing dana yang harus disediakan oleh perusahaan (PT.Rahayu Indokulit Indah) untuk kebutuhan modal kerjanya minimal sebesar 30 %, maka perusahaan membutuhkan tambahan dana modal kerja sebesar Rp.2.128.962.000,-

d. Berdasarkan perhitungan diferensial investasi pengembangan usaha (*incremental analysis*) dengan tingkat tingkat *discount factor* / WACC sebesar 13 % adalah layak / *feasible*, dengan menggunakan analisis *investment criteria* menghasilkan :





- *Net Present Value* (NPV) positif sebesar Rp.2.964.183.000,-
- *Internal Rate of return* (IRR) sebesar 21,25 %
- *Profitability Index* atau *B/C Ratio* sebesar 1,485.
- *Payback Period* (PBP) selama 4 tahun 2 bulan

- e. Analisa Sensitivitas yang dilakukan dengan asumsi proyeksi penjualan mengalami penurunan 5 % dari proyeksi yang ditargetkan, menghasilkan NPV positif, B/C Ratio, IRR dan PBP memenuhi kriteria bahwa proyek tersebut tetap layak,. Begitu juga apabila terjadi perubahan berupa peningkatan biaya-biaya sebesar 5 %, ternyata tetap menghasilkan NPV positif, B/C Ratio, IRR dan PBP yang berarti memenuhi kriteria layak.
- f. Investasi ekspansi usaha yang dilakukan berdasarkan analisis dan perhitungan finansial, secara umum membawa pengaruh positif terhadap kondisi keuangan perusahaan seperti peningkatan *assets*, permodalan yang semakin kuat, penjualan meningkat. Disamping itu kondisi likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas perusahaan semakin baik.

Berdasarkan hasil kajian dan analisis kelayakan investasi ekspansi usaha tersebut diatas, disampaikan beberapa tindakan yang dapat diambil perusahaan agar di dalam pelaksanaan investasi ekspansi usaha benar-benar memberikan hasil yang positif sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, adalah sebagai berikut :

- a. Pihak manajemen harus lebih serius dalam menangani penyusunan program pemasaran yang terencana, dengan lebih meningkatkan hubungan baik dengan para pelanggan utama, pelanggan baru maupun calon pelanggan. Perusahaan harus lebih peka terhadap kebutuhan dan keinginan konsumennya, dengan mencari terobosan-terobosan baru melalui peningkatan kualitas dan *service*, sehingga pelanggan yang selama ini belum terpenuhi ordernya tetap menjalin hubungan baik.
- b. Untuk menjaga kelancaran pasokan bahan baku maupun order dari pelanggan, disamping tetap menggunakan asas kepercayaan juga sebaiknya digunakan sistem kontrak kerjasama dan *sales contract*.
- c. Untuk lebih meningkatkan kualitas dan untuk kepuasan konsumen, diperlukan penambahan dan peningkatan kinerja bagian riset dan *quality control*.
- d. Dalam pemenuhan tambahan tenaga kerja perlu dipersiapkan lebih awal termasuk dalam melaksanakan pelatihan ataupun training yang berkaitan dengan proses produksi.
- e. Pengawasan, efektivitas dan efisiensi penggunaan dana agar lebih diprioritaskan, karena dalam setiap penambahan investasi tidak tertutup kemungkinan terjadinya kenaikan biaya-biaya yang tak terduga sebelumnya (*cost over run*).
- f. Perusahaan harus terus meningkatkan kemampuan memantau kebijakan pemerintah yang terkait di bidang usaha. Deregulasi yang dilakukan pemerintah dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan jika cepat tanggap dan bertindak.



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

Kata Kunci : Penyamakan/Pengolahan Kulit, PT. Rahayu Indokulit Indah, Manajemen Keuangan, Investasi Ekspansi Usaha, Kriteria Investasi, Studi Kasus.