

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi dan moneter yang dialami oleh beberapa negara di Asia khususnya Indonesia pada pertengahan tahun 1997, berdampak luas terhadap berbagai sektor ekonomi termasuk sektor industri barang (*manufacturing*). Melemahnya nilai tukar Rupiah dan pergerakannya yang berfluktuasi mengakibatkan lesunya sektor industri barang tersebut.

Kondisi tersebut juga membawa dampak pada perkembangan usaha pengolahan/penyamakan kulit di Indonesia. Selama kurun waktu 1997 sampai dengan tahun 2002, nampak perkembangan industri pengolahan kulit di Indonesia relatif stabil. Berdasarkan data dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan, hingga saat ini terdapat kurang lebih sekitar 87 perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tersebut, dengan total kapasitas produksi 97.774 ton kulit per tahun.

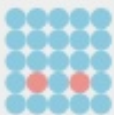
Setelah produksi kulit sempat mengalami penurunan karena dampak krisis moneter, sejak tahun 2001 industri ini mulai menunjukkan perkembangan positif. Pertumbuhan tersebut diperkirakan akan terus berlangsung bila didukung oleh meningkatnya jumlah permintaan pasar di tahun-tahun mendatang.

Selama tahun 1997 sampai dengan tahun 2002, perkembangan volume ekspor kulit Indonesia menunjukkan trend meningkat dari tahun ke tahun. Walaupun sempat menurun pada tahun 2000, namun kembali meningkat di tahun 2001. Sebaliknya untuk nilai ekspor, justru pada tahun 2001 terjadi



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Indonesian Management Institute
Institut Peranian 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.



penurunan sekitar 14 % dari tahun sebelumnya. Faktor utama yang diduga menjadi penyebab rendahnya nilai ekspor pada tahun 2001 dan 2002 adalah melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap US Dollar. Perkembangan ekspor kulit Indonesia selama tahun 1997 sampai dengan 2002 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Ekspor Kulit Indonesia Tahun 1997-2002

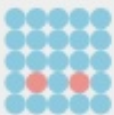
Tahun	Ekspor			
	Volume		Nilai	
	kg	Delta %	USD	Delta %
1997	2,146,779		18,705,608	
1998	5,831,365	172	37,912,226	103
1999	7,712,407	32	45,978,486	21
2000	7,299,174	-5	68,771,627	50
2001	8,192,724	12	59,027,691	-14
2002	8,438,506	3	57,256,860	-3

Sumber : Direktorat Ekspor/Impor -- Indag (diolah).

Seiring dengan meningkatnya ekspor, rata-rata impor kulit Indonesia menunjukkan trend negatif selama periode tahun 1997 sampai dengan 2002. Hal ini menunjukkan makin mampunya industri pengolahan kulit dalam negeri dalam memenuhi kebutuhan industri barang jadi dari kulit lokal, sehingga ketergantungan terhadap kebutuhan bahan baku impor makin berkurang. Perkembangan impor kulit Indonesia selama tahun 1997 sampai dengan 2002 dapat dilihat pada Tabel 2.

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Tabel 2. Perkembangan Impor Kulit Indonesia Tahun 1997-2002

Tahun	Impor			
	Volume		Nilai	
	kg	Delta %	USD	Delta %
1997	27,520,108		218,319,253	
1998	25,305,649	-8	195,595,513	-10
1999	21,237,564	-16	153,368,191	-22
2000	23,098,194	9	167,267,218	9
2001	23,175,259	0.3	140,258,774	-16
2002	22,480,001	-3	133,245,835	-5

Sumber : Direktorat Ekspor/Impor-- Indag (diolah)

Berdasarkan data perkembangan produksi, impor dan ekspor tersebut diperoleh data perkiraan perkembangan konsumsi kulit oleh industri nasional sebagaimana tertera pada Tabel 3. Sedangkan Tabel 4 menunjukkan proyeksi konsumsi nasional terhadap produk kulit ini ke depan, yang diprediksikan cenderung akan semakin bertambah, seiring dengan pulih dan membaiknya perekonomian nasional.

Tabel 3. Perkembangan Konsumsi Nasional Kulit Indonesia Tahun 1997-2002.

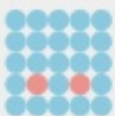
Tahun	Konsumsi (kg)	Delta %
1997	75,659,329	
1998	75,192,284	-1
1999	69,168,157	-8
2000	69,707,020	1
2001	71,637,535	3
2002	73,786,661	3

Sumber : Data Olahan.

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 mengemukakan 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 4. Proyeksi Konsumsi Nasional Kulit Tahun 2002 - 2008

Tahun	Konsumsi (dalam kg)
2002	73,786,661
2003	76,000,261
2004	78,280,269
2005	80,628,677
2006	83,047,537
2007	85,538,963
2008	88,105,132

Sumber : Data Indag - Proyeksi Olahan.

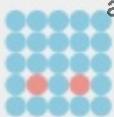
Perkembangan konsumsi kulit oleh industri nasional menunjukkan *trend* yang meningkat untuk beberapa tahun terakhir. Adanya pertumbuhan konsumsi tersebut merupakan suatu indikasi bagi perkembangan yang cukup prospektif di sector industri dan perdagangan kulit. Sejalan dengan meluasnya pemakaian kulit sebagai bahan baku industri khususnya bagi industri-industri lanjutan seperti industri sepatu kulit, industri tas kulit, maupun industri-industri berbahan baku kulit lainnya, akan dapat meningkatkan jumlah kebutuhan kulit tersebut.

Dengan membaiknya perkembangan kebutuhan akan produk kulit di pasar di masa mendatang, tentunya juga ditangkap oleh para produsen di bidang usaha ini. Hal ini mendorong pengusaha kulit untuk melakukan melakukan investasi baik untuk keperluan peningkatan skala produksinya, perbaikan efisiensi operasinya dengan penggantian/peremajaan mesin/peralatan produksinya, maupun untuk pengadaan alat produksi baru guna meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan atau diversifikasi/bauran produk yang dihasilkan. Salah satu perusahaan kulit yang menangkap peluang tersebut adalah PT. Rahayu Indokulit Indah.

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



PT. Rahayu Indokulit Indah adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam berbagai bidang usaha, seperti perdagangan, industri, pembangunan, pengangkutan, pertambangan, jasa, percetakan dan keagenan. Saat ini PT. Rahayu Indokulit Indah memfokuskan diri dalam bidang industri penyamakan kulit. Pabriknya berlokasi di Kampung Sukadami, Desa Sukadami, Kecamatan Serang, Kabupaten Bekasi, Propinsi Jawa Barat. Perusahaan ini memproduksi kulit olahan yang merupakan bahan baku untuk industri barang jadi dari kulit sekitar 160.000 *square feet* per bulannya.

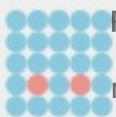
Dengan meluasnya kegunaan kulit terutama bagi kepentingan (proses) industri produk turunannya, seperti industri kerajinan tangan kulit, alat rumah tangga, tas, sepatu, jaket, ikat pinggang, dompet dan lain-lain, diyakini pasar akan produk ini tetap ada dan akan terus berkembang. Untuk mengantisipasi peluang ini, PT. Rahayu Indokulit Indah berencana untuk memperluas kapasitas produksinya menjadi sekitar 300.000 *square feet* per bulannya, dengan mendirikan pabrik pengolahan kulit setengah jadi (penyamakan kulit) yang baru di Desa Bantar Gebang, Kecamatan Bantar Gebang, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Luas lahan yang akan disiapkan oleh perusahaan guna kepentingan proyek investasi mencapai $\pm 1,1$ Ha.

1.2 Identifikasi Masalah

Peluang pasar kulit yang luas terutama untuk memenuhi kebutuhan industri produk turunannya masih terbuka luas, namun PT. Rahayu Indokulit Indah menghadapi kendala berupa terbatasnya kapasitas pabrik yang dimiliki PT. Rahayu Indokulit Indah. Saat ini kapasitas produksi yang dimiliki sudah tidak mendukung rencana peningkatan kuantitas dan kualitas produksinya. Untuk

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Peranian Bogor
MB-IPB

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



meningkatkan kuantitas maupun kualitas diperlukan pengembangan teknologi dan penambahan kapasitas produksi. Keterbatasan kemampuan perusahaan dalam menyikapi peluang tersebut akan menyebabkan hilangnya kesempatan meningkatkan penyerapan pasar serta dapat berakibat berpindahya pembeli ataupun pelanggan yang sudah ada ke perusahaan lain.

Hasil produksi utama PT. Rahayu Indokulit Indah selama ini terdiri dari 3 (tiga) jenis yaitu suede timbang, *split suede* dan *split finish*. Dengan adanya rencana investasi perusahaan juga akan memproduksi *action leather*. Keempat produk tersebut merupakan produk kulit hasil olahan yang berbahan baku *scrap* dan *croupon wet blue*. *Scrap* dan *croupon wet blue* ini sendiri merupakan produk buangan yang sudah tidak terpakai lagi oleh perusahaan-perusahaan pemasok kulit, karena tidak memenuhi standard grade produknya. Untuk mengolah lagi menjadi produk dengan grade yang lebih rendah, perusahaan-perusahaan pemasok menghadapi kendala antara lain adanya keterbatasan kapasitas produksi yang dimiliki, pasar lokal (dalam negeri) yang tidak dikuasai, dan harga jual yang tidak dapat bersaing dengan industri lokal. Kendala yang dihadapi oleh perusahaan pemasok inilah yang ditangkap oleh PT.Rahayu Indokulit Indah sebagai peluang bisnis, yang akhirnya digeluti dan berkembang hingga saat ini.

Hasil produksi dari PT. Rahayu Indokulit Indah diserap oleh pabrikan dan toko-toko. Pabrikan adalah industri pembuatan sepatu, tas kulit, dan asesoris-asesoris lainnya yang berbahan baku kulit, sedangkan toko adalah toko yang menjual bahan baku kulit dan asesorisnya. Hingga saat ini PT. Rahayu Indokulit Indah memiliki lebih dari 40 pelanggan yang tersebar di Jabotabek, Bandung, Garut, Semarang, Padang dan Medan.





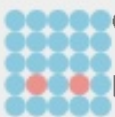
Kapasitas produksi PT. Rahayu Indokulit Indah saat ini telah terpakai secara penuh (*full capacity*) yaitu 10.700 lembar per bulan atau 420 lembar per hari. Dengan keterbatasan kapasitas produksi yang dimiliki saat ini, PT. Rahayu Indokulit Indah sulit untuk meningkatkannya di masa yang akan datang. Untuk mengantisipasi dan memenuhi permintaan konsumen yang meningkat di masa yang akan datang, PT. Rahayu Indokulit Indah bermaksud melakukan investasi. Investasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi sekaligus peningkatan kualitas produksinya dengan cara perluasan/mendirikan pabrik, sekaligus menambah mesin-mesin produksi penyamakan kulit yang terletak di Desa Bantar Gebang, Kecamatan Bantar Gebang, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Kapasitas produksi pabrik baru direncanakan sebesar 360 ton (3.600.000 *square feet*) per tahun. Dengan perluasan tersebut diharapkan output keseluruhan yang dihasilkan PT. Rahayu Indokulit Indah diperkirakan menjadi dua kali lipat yaitu minimum 20.000 lembar per bulan atau rata-rata 800 lembar per hari.

Membangun proyek baru ataupun memperluas/ekspansi usaha yang telah berjalan akan menyerap dan mengikat dana dalam jumlah besar serta jangka waktu ikatan dana yang cukup lama, yaitu lebih dari satu tahun. Sebagai konsekuensinya, apabila terjadi kesalahan dalam perencanaan atau evaluasi kelayakan rencana investasi, dampak negatif yang harus diderita perusahaan yang bersangkutan akan berlangsung lama, sehingga cukup berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Agar investasi dilaksanakan dapat mencapai hasil sesuai yang direncanakan, maka diperlukan analisa dan evaluasi yang mendalam mengenai berbagai aspek. Aspek-aspek yang dianalisis meliputi aspek pemasaran, aspek

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.



teknik/produksi dan bahan baku, aspek manajemen, aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, serta aspek makro. Proses analisis dan evaluasi setiap aspek saling terkait antara satu aspek dan aspek lainnya sehingga hasil analisis dan evaluasi aspek-aspek tersebut menjadi terintegrasi. Analisa dan evaluasi tersebut perlu difakukan untuk memberikan gambaran dan penilaian terhadap kelayakan usahanya di masa yang akan datang serta memperkecil resiko kegagalan usaha.

1.3 Perumusan Masalah

Perusahaan melakukan investasi mempunyai tujuan dan manfaat yang ingin dicapai terutama manfaat finansial, yaitu meningkatkan keuntungan yang diperoleh dengan meningkatkan penjualan. Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

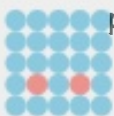
1. Apakah rencana investasi ekspansi usaha usaha PT. Rahayu Indokulit Indah layak untuk dilaksanakan.
2. Apakah dengan komposisi pendanaan investasi yang ditetapkan perusahaan dapat diperoleh jangka waktu pengembalian yang wajar dan membawa dampak kondisi keuangan perusahaan yang sehat.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini secara umum bertujuan untuk menentukan kelayakan investasi ekspansi usaha penyamakan kulit guna pengembangan usaha. Sedangkan secara khusus penelitian bertujuan untuk :

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. Penguutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Penguutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



1. Menganalisis kelayakan investasi ekspansi usaha guna meningkatkan kapasitas produksinya, dengan menganalisis aspek-aspek internal dan eksternal yang meliputi aspek aspek pemasaran, manajemen, teknis dan produksi, keuangan dan ekonomi.
2. Menganalisis komposisi pembiayaan investasi yang ditetapkan perusahaan untuk memperoleh jangka waktu pengembalian investasi yang wajar, dan membawa dampak positif pada kinerja keuangan perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

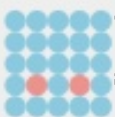
Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan rekomendasi kepada perusahaan dan investor mengenai kelayakan investasi ekspansi usaha dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi penyamakan/pengolahan kulit. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan perencanaan, kebijaksanaan dan pengambilan keputusan serta sebagai bahan evaluasi dan monitoring pencapaian target produksi dan penjualan pada periode investasi tersebut.

1.6 Ruang Lingkup

Penelitian ini dibatasi pada analisis kelayakan investasi ekspansi usaha / peningkatan kapasitas produksi dengan mendirikan pabrik pengolahan kulit setengah jadi (penyamakan kulit) yang baru dan penambahan mesin-mesin /peralatan produksi serta penambahan sarana usaha lainnya di Desa Bantar Gebang, Kecamatan Bantar Gebang, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Analisis ini dilakukan dalam rangka ekspansi usaha industri penyamakan/pengolahan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



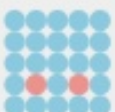
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

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.

kulit PT. Rahayu Indokulit Indah. Sebagian besar dari produk-produk yang dihasilkan yaitu berupa *split suede* timbang, *split suede*, *split finish* akan dijual ke pasar dalam negeri (lokal), sedangkan sisanya akan dijual ke pasar luar negeri (ekspor). Analisis kelayakan yang dilakukan mencakup kajian kelayakan aspek bisnis, teknis dan keuangan.



© 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.