

PENERAPAN ANALISIS SWOT TERHADAP KINERJA  
KEUANGAN SEBAGAI DASAR PERENCANAAN STRATEGIS  
DI BIDANG KEUANGAN PADA  
PT. HADHI BHARATA SEJAHTERA  
DI MAGETAN

**S K R I P S I**

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

Oleh :

Sony Harsono

960810201234

658 15  
HAR  
P

|                |          |       |
|----------------|----------|-------|
| Asal           | Induk    | Kelas |
| Terima Tanggal | 11/6/01  |       |
| No. Induk      | 10235961 |       |

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2001**

## JUDUL SKRIPSI

**PENERAPAN ANALISIS SWOT TERHADAP KINERJA KEUANGAN  
SEBAGAI DASAR PERENCANAAN STRATEGIS DI BIDANG KEUANGAN  
PADA PT. HADHI BHARATA SEJAHTERA DI MAGETAN**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**N a m a** : Soni Harsono

**N. I. M.** : 96 0810 201 234

**J u r u s a n** : Manajemen

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

28 April 2001

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

Ketua,



Dra. Hj. Suhartini Sudjak  
Nip. 130 359 304

Sekretaris,



Drs. Adi Prasajo, MP  
Nip. 131 691 014

Anggota



Drs. IKM Dwipayana, Ms  
Nip. 130 781 341



Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



Drs. H. Liakip, Su  
Nip. 130 531 976

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penerapan Analisis SWOT Terhadap Kinerja Keuangan  
Sebagai Dasar Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan  
Pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera Di Magetan.

Nama Mahasiswa : Soni Harsono

NIM : 960810201234

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Pembimbing I



Drs. IKM Dwipayana, Ms

Nip. 130 781 341

Pembimbing II



Dra. Istifadah, Ms

Nip. 131 877 448

Ketua Jurusan



Drs. Abdul Halim

Nip. 130 674 838

Tanggal Persetujuan : April 2001

*PERSEMBAHAN*

*Buah karya kecil ini dengan lulus kupersembahkan kepada :*

♥ *Ibu dan Bapak , Abdul mulolib dan Paiten yang memberikan cinta, kasih, nasehat, bimbingan, dukungan, dan doa yang tulus, ikhlas dan tiada hentinya diberikan kepada ananda, engkaulah anugerah terindah dalam hidupku.*

♥ *Saudara-saudaraku, yang selalu aku sayangi Edi Cahyono, Agus Suparwanto, Sili Aminah, Hidayah yang nakal, semoga Allah selalu menyangangi kalian seperti Allah menyangangi rasulnya.*

♥ *My Ustad, Migdad nidzom jahmi atas segala didikan dan bimbingan, serta seluruh sahabatku di pondok pesantren Al-Fallah Talangsari, semoga barokah mencari ilmunya.*

♥ *Sayangku "Ning" yang terindah, selalu setia dengan rasa sayangnya, doa, dukungan, semangat dan kesabarannya.*

♥ *Almamater yang kubanggakan.*

*Motto :*

*Hiduplah dan pandanglah hari ini karena hari ini adalah kehidupan dari segala kehidupan dari segala kehidupan, sebab kemarin tak lain adalah mimpi dan esok pagi hanyalah khayalan, tetapi kehidupan yang baik adalah hari ini, membuat kemarin menjadi mimpi yang indah dan esok hari menjadi bayangan yang penuh harapan maka hiduplah hanya untuk hari ini (Dale Carnegie).*

*Yang terpenting bagi seseorang adalah terus dan selalu mengerjakan sebaik mungkin apa yang ia anggap benar, apa dan bagaimanapun hasil akhir dari pekerjaan itu, serahkanlah pada Allah, mungkin tercapai 100 %, mungkin setengah tercapai , mungkin tidak tercapai sesuai keinginanmu, ini tidak penting. Engkau harus yakin bahwa telah mengerjakan sebaik-baiknya dengan demikian engkau tidak menyesal dan percayakanlah keputusan Allah adalah terbaik bagimu (Sony Harsono).*

*Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (Qs. Majadilah : 11).*

*Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian kecuali orang-orang yang beriman dan beramal shaleh, dan saling berpesan dengan kebenaran dan saling berpesan dengan kesabaran ( Qs. Al'Asr : 1-3).*

## ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul “Penerapan Analisis SWOT Terhadap Kinerja Keuangan Sebagai Dasar Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan Pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera Di Magetan”. Dilakukan dengan tujuan mengetahui besarnya rasio likuiditas, solvabilitas, leverage, aktivitas dan rentabilitas perusahaan. Mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi dan menentukan perencanaan strategis di bidang keuangan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Novita Tri Astuti (1997) pada PT. Coca Cola Tertalina Bottling Company, Surabaya. Dengan menitikberatkan pada bidang pemasaran baik marketshare maupun strategi perusahaan.

Jenis penelitian ini bersifat study kasus, karena penulis hanya menggambarkan tentang kondisi eksternal. Alat analisis yang digunakan dengan mempertimbangkan laporan keuangan perusahaan, kondisi perekonomian pada umumnya, kondisi persaingan perusahaan sejenis, kebijakan pemerintah tentang fasilitas kredit dan rasio industri manufaktur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan untuk rasio likuiditas, solvabilitas, leverage menunjukkan rasio yang bagus dibanding rasio industri, ini menunjukkan kekuatan yang penting bagi perusahaan. Sedangkan untuk rasio aktivitas dan rentabilitas menunjukkan rasio yang kurang bagus di bawah rasio industri. Sedangkan kondisi eksternal mendukung untuk mengembangkan usaha.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur yang tidak terhingga disampaikan kehadirat Allah SWT atas limpahan Taufiq dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan sebagai salahsatu syarat memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis Menyadari bahwa karya ilmiah ini jauh dari kesempurnaan. Namun untuk menyelesaikannya, telah diupayakan semaksimal mungkin agar dapat berguna baik bagi penulis maupun pihak-pihak yang membutuhkan. Oleh karena itu kritik serta saran membangun akan penulis terima dengan ikhlas sebagai suatu evaluasi.

Terselesaikannya skripsi ini adalah berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Drs. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bapak Drs. IKM. Dwipayana, MS selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan kesabaran yang tulus dalam memberikan pengarahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Ibu Dra. Istifadah, MS selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan saran dan bimbingannya yang sangat berarti bagi penulis.
4. Bapak Drs. Abdul Halim, Ak. selalu ketua jurusan manajemen fakultas ekonomi UNEJ.
5. Bapak dan Ibu Dosen fakultas ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, serta seluruh staf dan karyawan yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Pimpinan beserta seluruh staf PT. Hadhi Bharata Sejahtera terutama Bapak Sudarjono beserta keluarga yang telah mengorbankan waktu dan memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu tercinta beserta saudara-saudaraku Edi Cahyono, Agus Suparwanto, Siti Aminah, Hidayah yang nakal, yang selalu mengiringi langkahku dengan kasih sayang, dan doa selama ini. Dan tidak lupa buat “Ning” sebagai inspirator dan motivatorku terimakasih atas rasa sayangnya.
8. Sahabat-sahabatku antara lain Anik (My Best Friend), Yayuk, Rina, Salim, Joko, Nanang dan temen-temen kontrakan tercinta dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per-satu.
9. Sahabat-sahabat di pondok Al-Fatah Talangsari antara lain kakak seniorku, Hamid, Arif , Azis, Afan, merupakan anugerah dan kehidupan yang terindah dalam hidupku.
10. Keluarga mbak Im dan mas Sutaman yang selalu berbahagia.
11. Teman-temanku di Damage'96 atas segala kekompakan dan kebersamaan.
12. Merdeka Computer yang selama ini telah memberikan fasilitas hingga terselesaikannya skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis berharap skripsi yang jauh dari sempurna ini dapat bermanfaat bagi kita semua, dan semoga amal dan ibadah yang telah diberikan penulis mendapat limpahan pahala dan rahmat dari ALLah SWT. Amin...

Jember, April 2001

Penulis

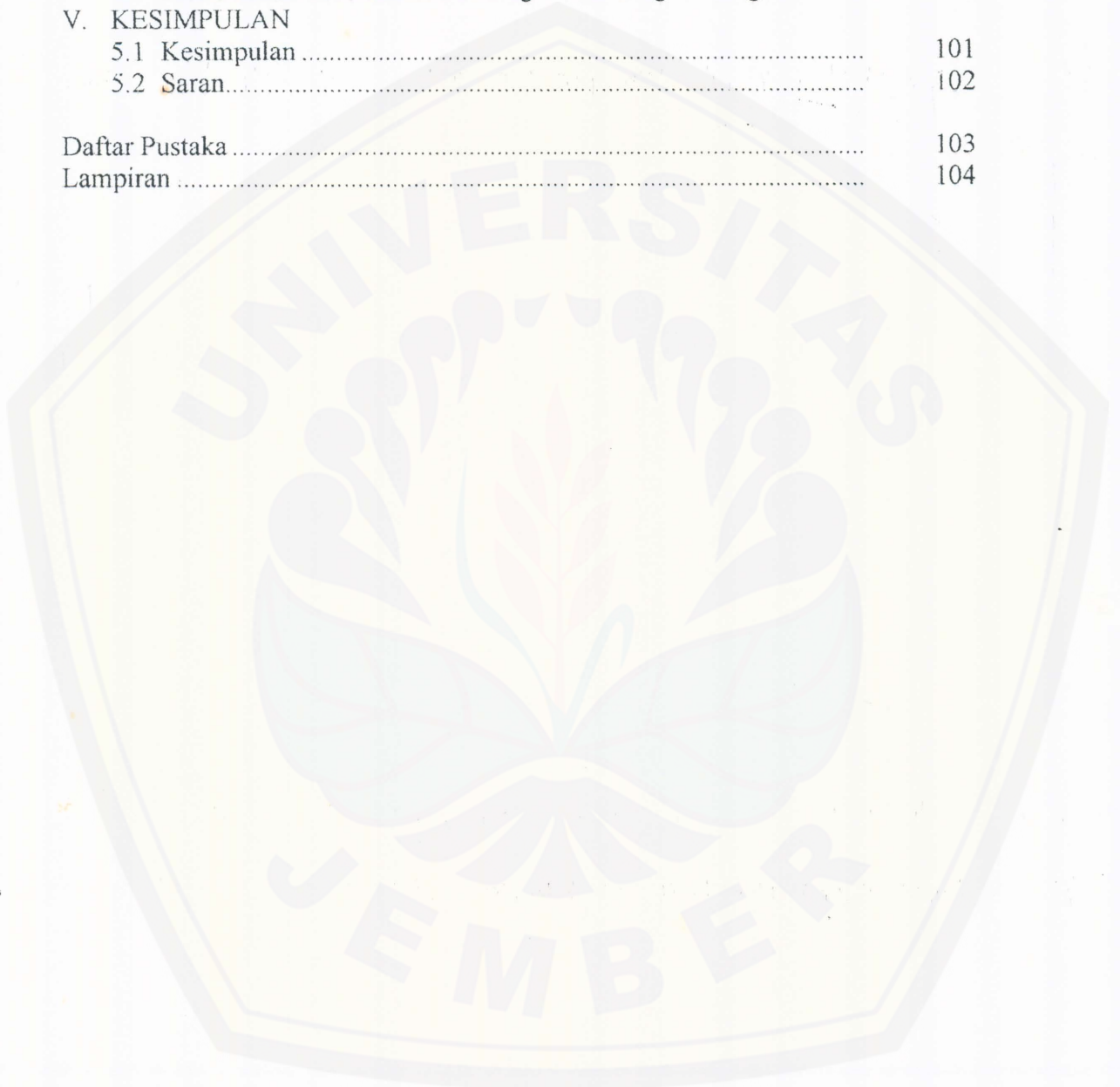


DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Judul.....   | i       |
| Halaman Persetujuan.....   | ii      |
| Halaman Pengesahan.....  | iii     |
| Halaman Persembahan.....   | iv      |
| Halaman Motto.....   | v       |
| Abstraksi.....   | vi      |
| Kata Pengantar.....  | vii     |
| Daftar Isi.....  | ix      |
| Daftar Tabel.....  | xii     |
| Daftar Gambar.....   | xiii    |
| Daftar Lampiran.....   | xiv     |
| <br>   |         |
| I. PENDAHULUAN   |         |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....  | 1       |
| 1.2 Perumusan Masalah.....   | 2       |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian.....                                     |         |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian.....   | 4       |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian.....   | 4       |
| <br>   |         |
| II. TINJAUAN PUSTAKA   |         |
| 2.1 Tinjauan Hasil pustaka sebelumnya.....                                 | 5       |
| 2.2 Landasan Teori.....  |         |
| 2.2.1 Arti Penting Laporan Keuangan.....                                   | 6       |
| 2.2.2 Macam-Macam Rasio Keuangan.....                                      | 7       |
| 2.2.3 Cara Menghitung dan Menginterpretasikan Rasio-Rasio<br>Keuangan..... | 8       |
| 2.2.4 Kelemahan Laporan Keuangan.....                                      | 12      |
| 2.2.5 Analisis SWOT.....   |         |
| 2.2.5.1 Pengertian Analisis SWOT.....                                      | 14      |
| 2.2.5.2 Analisis, Diagnosis, lingkungan, Profil<br>Lingkungan.....         | 15      |
| 2.2.6 Analisis, Diagnosis dan Profil Keunggulan Strategis.....             | 18      |
| 2.2.7 Macam-Macam Alternatif Strategi.....                                 | 20      |

|   |    |
|---|----|
| III. METODE PENELITIAN  |    |
| 3.1 Rancangan Penelitian  | 26 |
| 3.2 Prosedur Pengumpulan Data   | 26 |
| 3.3 Definisi Operasional Variabel   | 27 |
| 3.4 Metode Analisis Data  |    |
| 3.4.1 Analisis Rasio Keuangan   | 28 |
| 3.4.3 Indentifikasi SWOT melalui ETOP dan SAP   | 31 |
| 3.4.4 Mempertimbangkan Alternatif Pilihan Strategis di Bidang Keuangan                        | 33 |
| 3.5.5 Menentukan Perencanaan Strategis di Bidang Keuangan                                     | 34 |
| 3.5 Kerangka Pemecahan Masalah  | 35 |
| IV. HASIL DAN PEMBAHASAN  |    |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Yang Diteliti   |    |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan   | 37 |
| 4.1.2 Lokasi Perusahaan   | 38 |
| 4.1.3 Bentuk dan Badan Hukum Perusahaan   | 38 |
| 4.1.4 Struktur Organisasi   | 39 |
| 4.1.5 Aspek Tenaga Kerja  | 43 |
| 4.1.6 Kegiatan Produksi   |    |
| 4.1.6.1 Bahan Baku dan Bahan Penolong   | 45 |
| 4.1.6.2 Proses Produksi   | 46 |
| 4.1.6.3 Hasil Produksi  | 50 |
| 4.2 Data Internal & Eksternal   |    |
| 4.2.1 Laporan Keuangan PT. HBS Dan Kapasitas Produksi   | 51 |
| 4.2.2 Aspek Eksternal   | 54 |
| 4.3 Analisis Rasio Keuangan   |    |
| 4.3.1 Menghitung Besarnya Laporan Keuangan  | 60 |
| 4.3.2 Analisis Perkembangan Kinerja Keuangan dan Perbandingannya                              | 62 |
| 4.3.3 Analisis Kapasitas Produksi dan Pemasaran   | 67 |
| 4.4 Analisis dan Diagnosis Lingkungan   |    |
| 4.4.1 Mengkaji data-data eksternal yang relevan dengan Keuangan                               | 68 |
| 4.4.2 Analisis Kondisi Perekonomian Pada Umumnya  | 68 |
| 4.4.3 Analisis Kebijakan Pemerintah tentang kemudahan fasilitas Kredit                        | 71 |
| 4.4.4 Analisis Kondisi Persaingan dengan Perusahaan Sejenis                                   | 73 |
| 4.4.5 Analisis Rasio Industri   | 75 |
| 4.4.6 Analisis Keunggulan Strategis   | 80 |
| 4.5 Indentifikasi SWOT melalui ETOP dan SAP   | 84 |
| 4.6 Mengidentifikasi dan mempertimbangkan Alternatif Perencanaan Strategis di Bidang Keuangan |    |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6.1 Mengidentifikasi Alternatif Perencanaan Strategis di Bidang Keuangan PT. HBS ..... | 94  |
| 4.6.2 Mempertimbangkan Alternatif pilihan Strategi di Bidang Keuangan PT. HBS .....      | 96  |
| 4.7 Menentukan Perencanaan Strategis di Bidang Keuangan.....                             | 99  |
| V. KESIMPULAN  |     |
| 5.1 Kesimpulan .....   | 101 |
| 5.2 Saran.....   | 102 |
| Daftar Pustaka .....   | 103 |
| Lampiran .....   | 104 |

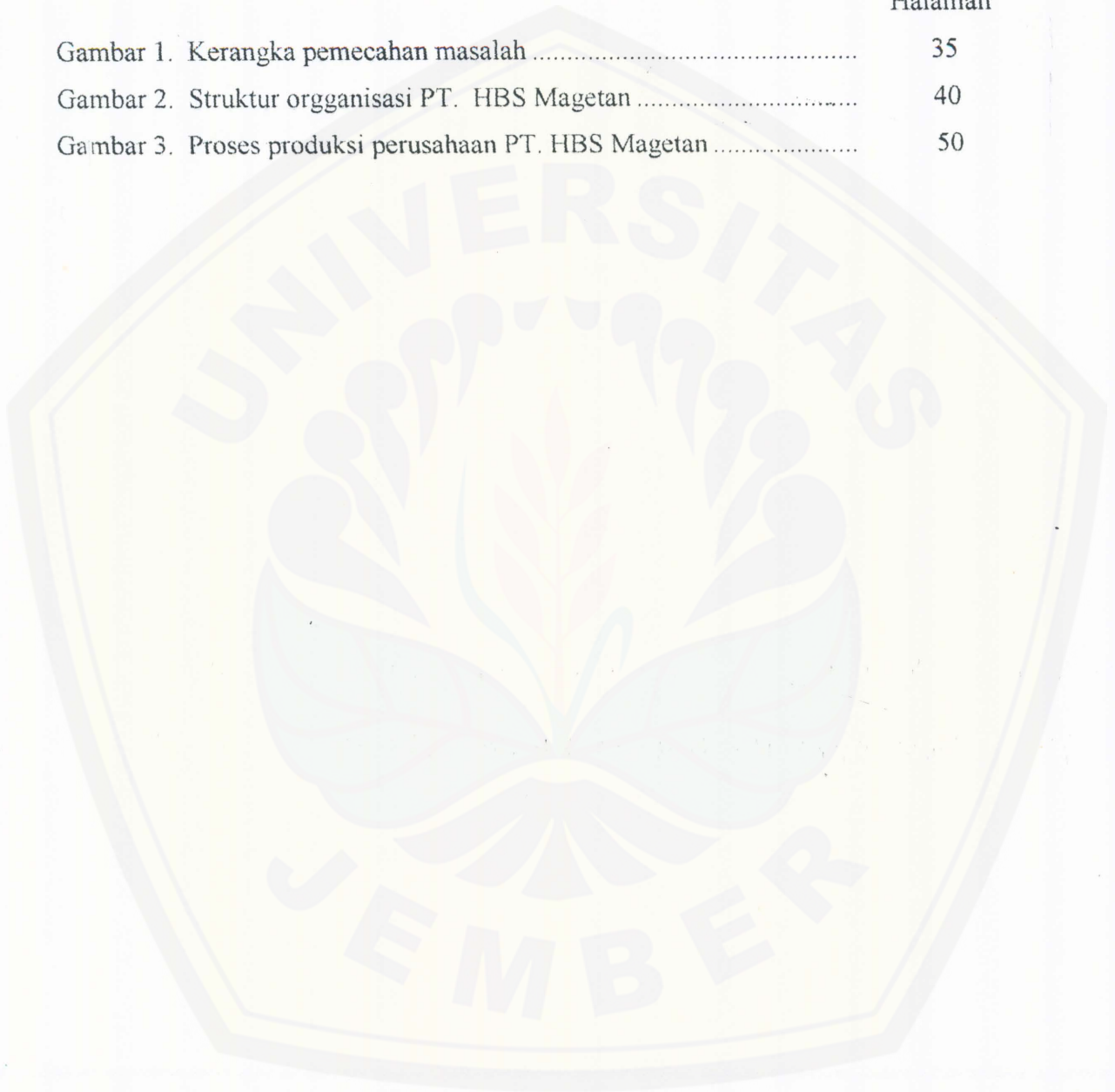


## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 1. Cara menghitung dan menginterpretasikan rasio-rasio keuangan   | 8              |
| Tabel 2. Data jumlah tenaga kerja sampai tahun 2001 .....               | 43             |
| Tabel 3. Bahan baku utama.....  | 45             |
| Tabel 4. Mesin dan proses produksi .....                                | 46             |
| Tabel 5. Ringkasan neraca perusahaan per-31 desember 1996-2000 .....    | 50             |
| Tabel 6. Ringkasan rugi/laba perusahaan per-31 desember 1996-2000 ...   | 52             |
| Tabel 7. Laju inflasi .....   | 53             |
| Tabel 8. Tingkat suku bunga deposito bank .....                         | 54             |
| Tabel 9. Rata-rata rasio industri tahun 2000.....                       | 57             |
| Tabel 10. Analisa rasio keuangan PT. HBS tahun 2000.....                | 58             |
| Tabel 11. Perkembangan rasio-rasio keuangan PT. HBS tahun 1996-2000     | 59             |
| Tabel 12. Perbandingan rasio PT. HBS dengan rasio industri tahun 2000 . | 73             |
| Tabel 13. Identifikasi SWOT melalui ETOP pada tahun 2000.....           | 80             |
| Tabel 14. Identifikasi SWOT SAP tahun 1996-2000 .....                   | 82             |
| Tabel 15. Profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP).....             | 84             |
| Tabel 16. Profil Keunggulan strategis (SAP) .....                       | 87             |

**DAFTAR GAMBAR**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 1. Kerangka pemecahan masalah .....                 | 35      |
| Gambar 2. Struktur organisasi PT. HBS Magetan .....        | 40      |
| Gambar 3. Proses produksi perusahaan PT. HBS Magetan ..... | 50      |



DAFTAR LAMPIRAN

Halama 1

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Rasio Keuangan PT Hadhi Bharata Sejahtera<br>di Magetan 1996-2000 .....  | 106 |
| Lampiran 2. Neraca dan Laba rugi, PT Princes Indonesia Leather,<br>PT. Ecco Indonesia, PT. Nasional Jawa Kulit, PT. Aneka<br>Usaha Kulit, Tahun 2000 ..... | 107 |
| Lampiran 3. Rasio Keuangan, PT Princes Indonesia Leather,<br>PT. Ecco Indonesia, PT. Nasional Jawa Kulit, PT. Aneka<br>Usaha Kulit, Tahun 2000 .....       | 108 |
| Lampiran 4. Proyeksi Laporan Rugi-Laba PT.Hadhi Bharata Sejahtera .....  | 109 |
| Lampiran 5. Perhitungan Rasio Pos Neraca Terhadap Penjualan<br>Tahun 2000 .....  | 110 |
| Lampiran 6. Analisis Kebutuhan Dana PTHadhi Bharata Sejahtera.....   | 111 |
| Lampiran 7. Perbandingan Pos-Pos Neraca PTHadhi Bharata Sejahtera<br>Tahun 2000 dengan tahun 2001 .....  | 112 |
| Lampiran 8. Analisis Tambahan Dana Modal Sendiri PT Hadhi Bharata<br>Sejahtera.....  | 113 |
| Lampiran 9. Analisis Tambahan Dana Dengan Modal Asing.....   | 114 |
| Lampiran 10.Pembahasan Dan Kesimpulan .....  | 115 |

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keadaan ekonomi bangsa Indonesia telah mengalami perubahan yang sangat cepat terutama sejak terjadinya krisis moneter pada awal tahun 1997. Perubahan-perubahan tersebut mempunyai dampak yang besar terutama perusahaan yang berorientasi pada laba yang dalam pelayanannya tidak mengabaikan pemberian pelayanan yang memuaskan bagi konsumen. Perubahan-perubahan yang telah dan akan terjadi harus diatasi dan diantisipasi dan perubahan itu harus dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Berbagai perusahaan sebenarnya telah mengantisipasi keadaan ini tetapi krisis yang terjadi membuat mereka berada dalam kesulitan.

Perusahaan ini lebih mengutamakan eksistensinya agar bertahan dan terhindar dari kebangkrutan. Krisis ekonomi menyebabkan kurang optimalnya pengembangan perusahaan dan pelayanan terhadap konsumen. Mereka lebih memperhatikan keberadaannya agar dapat bertahan dalam situasi apapun. Untuk mempertahankannya suatu perusahaan diharapkan dapat membuat suatu perencanaan yang realistis dan matang serta searah dengan fungsi perusahaan. Salah satu sasaran yang diharapkan untuk fungsi perencanaan adalah untuk menjamin tercapainya rencana yang telah disusun sebelumnya. Bagi perusahaan yang cenderung memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang akan datang sehingga dalam pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Suatu perusahaan baik perusahaan industri maupun jasa, pada umumnya tidak terlepas dari masalah keuangan.

Laporan keuangan perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Laporan keuangan bertujuan untuk menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai

dalam pengambilan keputusan ekonomi. Laporan keuangan disusun dan disajikan sekurang-kurangnya setahun sekali untuk memenuhi kebutuhan sejumlah besar pemakai. Beberapa di antara pemakai ini memerlukan dan berhak memperoleh informasi tambahan di samping yang tercakup dalam laporan keuangan. Namun demikian, banyak pemakai sangat tergantung pada laporan keuangan sebagai sumber utama informasi keuangan dan karena itu laporan keuangan tersebut seharusnya disusun dan disajikan dengan mempertimbangkan kebutuhan mereka.

Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap terdiri dari neraca, laporan rugi/laba, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara seperti, laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan.

Perusahaan dalam mengembangkan usahanya tidak terlepas dari kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya serta peluang dan tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang. Kuat lemahnya suatu badan perusahaan salah satunya dapat dilihat dari rasio-rasio keuangannya, yang dapat diperhubungkan sebagai perencanaan strategis di bidang keuangan.

Perencanaan strategis di bidang keuangan dapat diartikan lebih baik dengan mempertimbangkan akibat-akibat keuangannya (*Likwiditas, Solvabilitas, Leverage, Aktivitas dan Rentabilitas*). Supaya perusahaan dapat lebih mandiri dan mampu memenangkan persaingan dengan usaha sejenis.



## 1.2 Perumusan Masalah

Keadaan perekonomian Indonesia yang sejak dilanda krisis moneter tahun 1997 hingga sekarang tahun 2001 belum ada tanda-tanda yang membaik. Sehingga perusahaan PT. Hadhi Bharata Sejahtera perlu untuk menyusun strategis yang terbaik agar mampu untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain.

PT. Hadhi Bharata Sejahtera merupakan industri yang bergerak dalam penyamakan kulit perlu mengadakan analisis terhadap laporan keuangan untuk mengetahui keadaan dan perkembangan keuangan perusahaan yang dipirapinnya, juga dapat diketahui hasil-hasil keuangan yang telah dicapai di waktu-waktu yang lalu dan waktu yang telah berjalan. Dengan mengadakan analisis data keuangan di waktu-waktu yang lalu dapat diketahui kelemahan-kelemahan dari perusahaan serta kekuatan-kekuatan (hasil-hasil yang telah dianggap cukup baik).

Hasil analisa tersebut sangat penting artinya bagi perbaikan penyusunan rencana atau strategi yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Analisis ratio keuangan sajumpun tidak cukup buat sebagai tolak ukur perencanaan strategi di bidang keuangan pada perusahaan. Namun dibutuhkan suatu analisis alternatif misalnya pendekatan analisis SWOT yang dapat memperkuat dan mempertimbangkan perubahan lingkungan di samping ketatnya persaingan dengan perusahaan sejenis lainnya.

Masalahnya adalah berapakah besarnya rasio-rasio keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan ? Bagaimanakah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan berkaitan dengan perencanaan strategis di bidang keuangan ? Perencanaan strategis bagaimanakah yang sesuai dengan kondisi PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui besarnya rasio likuiditas, solvabilitas, leverage, aktivitas dan rentabilitas pada perusahaan.
2. Mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan yang berkaitan dengan perencanaan strategis di bidang keuangan.
3. Menentukan perencanaan strategis PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan di bidang keuangan yang sesuai dengan kondisi perekonomian saat ini.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perkembangan bagi pengelola PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan dan perusahaan sejenis di dalam menetapkan perencanaan strategis di bidang keuangan. Selain itu penelitian ini diharapkan juga berguna untuk menambah pengetahuan bagi semua pihak yang memerlukan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Hasil Pustaka Sebelumnya

Penelitian mengenai penerapan analisis SWOT pernah dilakukan oleh NOVITA Tri Astuti (1997) pada PT Coca Cola Tertalina Bottling Company, Surabaya, dengan menitikberatkan pada bidang pemasaran baik market share maupun strategi pemasaran. Erfin Assova (1998) pada KPRI (Koperasi Pegawai Republik Indonesia) yang menitikberatkan pada kinerja keuangan untuk mengetahui strategi keuangan terbaik bagi koperasi. Untuk melengkapi pustaka maka ditambah analisis kinerja keuangan pada KPRI (Koperasi Pegawai Republik Indonesia) di Madiun oleh Irene Kapsari (1996), yang menitikberatkan pada kinerja keuangan tetapi tidak menganalisis kondisi eksternal guna perencanaan kinerja keuangan di masa yang akan datang. Dan juga oleh Abdul Halim pada perusahaan tepung PT. INTAF yang menitikberatkan pada tingkat rentabilitas perusahaan pada tahun 1994 hingga tahun 1996.

Penerapan analisis SWOT tersebut untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki sesuai dengan kondisi perusahaan. Penelitian dalam skripsi ini juga sama-sama menggunakan penerapan analisis SWOT, namun berbeda dalam titik berat penulisannya. Penulis menitikberatkan pada kinerja keuangan. Sebagai dasar penetapan perencanaan strategis di bidang keuangan pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan. Selain itu dalam penelitian ini juga menampilkan profil keunggulan strategis (SAP, serta profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP)).

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Arti Penting Laporan Keuangan

Untuk dapat memperoleh gambaran perkembangan keuangan suatu perusahaan perlulah kita mengadakan analisa terhadap data keuangan suatu perusahaan yang bersangkutan dan data keuangan itu tercermin dalam laporan keuangan. Laporan keuangan memberikan ikhtisar mengenai keadaan keuangan suatu perusahaan, di mana neraca (*Balance Sheet*) mencerminkan nilai aktiva, hutang dan modal sendiri pada suatu saat tertentu, dan laporan rugi/laba (*Income Statement*) mencerminkan hasil-hasil yang dicapai selama satu periode tertentu, biasanya meliputi periode satu tahun (Bambang Riyanto, 1997:327).

Analisis keuangan suatu perusahaan sangat penting artinya bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan yang bersangkutan meskipun kepentingan masing-masing adalah berbeda. Pimpinan perusahaan atau pihak manajemen berkepentingan terhadap laporan keuangan perusahaan, karena untuk mengetahui keadaan dan perkembangan keuangan perusahaan. Di samping itu juga untuk mengetahui hasil-hasil keuangan yang telah dicapai oleh perusahaan. Dengan mengadakan analisis data keuangan dari tahun-tahun yang lalu dapat diketahui kelemahan dan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan. Manajemen disebut sebagai "orang dalam" sehingga dapat menggunakan data finansial apapun yang ada di perusahaan, dan hasil analisisnya untuk kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Analisa yang dilakukan oleh pihak manajemen disebut "analisis intern" (Bambang Riyanto, 1997:328).

Pihak-pihak yang berkepentingan akan laporan keuangan perusahaan selain manajemen adalah kreditur dan investor. Kreditur memerlukan laporan keuangan perusahaan untuk mengambil keputusan dalam menanggapi permintaan kredit dari perusahaan tersebut. Kreditur dalam pengertian ini dibagi menjadi dua, yaitu kreditur jangka panjang berkepentingan untuk mengetahui apakah kredit yang diberikan mendapat jaminan dari aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan kreditur

jangka pendek berkepentingan terhadap kemampuan perusahaan untuk dapat memenuhi kewajiban keuangan yang segera harus dipenuhi (hutang lancar) dengan aktiva lancarnya.

Investor berkepentingan terhadap laporan keuangan perusahaan dalam rangka penentuan kebijaksanaan penanaman modalnya. Bagi investor yang penting adalah "rate of return" dari dana yang akan diinvestasikan dalam surat-surat berharga yang dikeluarkan perusahaan. Investor dan kreditur yang merupakan "orang luar" dalam menganalisa laporan keuangan akan terbatas datanya, yaitu hanya atas dasar laporan keuangan yang dipublikasikan oleh perusahaan. Analisa yang dilakukan oleh kreditur dan investor disebut "analisis ekstern" (Bambang Riyanto, 1997:329).

### 2.2.2 Macam-Macam Rasio Keuangan

Analisis terhadap laporan keuangan perusahaan digunakan alat analisis yang berupa rasio keuangan. Apabila dilihat dari sumber dari mana rasio itu dibuat, maka rasio-rasio tersebut dapat digolongkan menjadi tiga (Bambang Riyanto, 1997:330).

Rasio-rasio tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rasio-rasio neraca (*Balance Sheet Ratio*), ialah rasio-rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca, Misalnya : *current ratio*, *acid test ratio*, *current assests to total assets ratio*, *current liabilities to total asset ratio* dan lain sebagainya.
2. Rasio-rasio Laporan Rugi-laba (*Income Statement Ratio*), ialah rasio-rasio yang disusun dari data yang berasal dari *income statement*, misalnya : *gross profit margin*, *net operating margin*, *operating ratio* dan lain sebagainya.
3. Rasio-rasio antar laporan (*Inter Statement Ratio*), ialah rasio-rasio yang disusun dari data yang berasal dari *Income Statement*, misalnya : *assets turnover*, *inventory turnover*, *receivables turnover*, dan lain sebagainya.

### 2.2.3 Cara Menghitung dan Menginterpretasikan Ratio-Ratio Keuangan

Rasio-rasio keuangan dapat dihitung dan diinterpretasikan seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 7: Cara menghitung dan menginterpretasikan rasio-rasio keuangan.

| Ratio   | Metode Perhitungan<br>Disertai Contoh   | Interpelasi   |
|---|---|---|
| <b>I. Ratio Likuiditas</b>                      |   |   |
| a. <i>Current Ratio</i>                         | $\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}}$<br>2,5:1 atau 250 %               | Kemampuan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar. Setiap hutang lancar Rp 1 dijamin dengan aktiva lancar Rp 2,5.   |
| b. <i>Cash Rasio</i>                            | $\frac{\text{Kas+Efek}}{\text{Hutang Lancar}}$<br>0,71:1 atau 71 %                    | Kemampuan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan kas yang tersedia dalam perusahaan dan efek yang dapat segera diuangkan. Setiap hutang lancar Rp 1 dijamin dengan kas dan efek Rp 0,71. |
| c. <i>Acid Test Ratio</i>                       | $\frac{\text{Kas + Efek + Piutang}}{\text{Hutang Lancar}}$<br>1:1 atau 100 %          | Kemampuan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar yang lebih likuid (Quick Assets). Setiap hutang lancar Rp 1 dijamin dengan quick assets Rp1.                              |
| d. <i>Working Capital to Total Assets Ratio</i> | $\frac{\text{Aktiva Lancar-Hutang Lancar}}{\text{Hutang Aktiva}}$<br>0,28:1 atau 28 % | Likuiditas dari total aktiva dan posisi modal kerja (netto). Modal kerja netto sebesar 28 % dari jumlah aktiva.   |

Tabel 1 : Lanjutan

## II. Ratio Leverage

|  |  |  |
|--|--|--|
| a. <i>Total Debt to Equity Ratio</i>         | $\frac{\text{Hutang Lancar + Hutang Jangka Panjang}}{\text{Modal Sendiri}}$ <p>0,63:1 atau 63 %</p>            | <p>Bagian dari setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan piutang. Setiap hutang Rp 0,63 dijamin dengan modal sendiri Rp1.</p>   |
| b. <i>Total Debt to Total Capital Assets</i> | $\frac{\text{Hutang Lancar + Hutang Jangka Panjang}}{\text{Jumlah Modal/Aktiva}}$ <p>0,39:1 atau 39%</p>       | <p>Berapa bagian dari keseluruhan kebutuhan dana yang dibelanjai dengan hutang atau berapa bagian dari aktiva yang digunakan untuk menjamin hutang. Setiap hutang Rp 0,39 dijamin dengan aktiva Rp1.</p> |
| c. <i>Tangible Assets Debt Coverage</i>      | $\frac{\text{Jumlah Aktiva-Intangibles - Htg. Lancar}}{\text{Hutang Jangka Panjang}}$ <p>3,9 :1 atau 390 %</p> | <p>Besarnya aktiva tetap tangible yang digunakan untuk menjamin hutang jangka panjang setiap rupiahnya. Setiap rupiah hutang jangka panjang dijamin oleh aktiva tangible sebesar Rp 3,90.</p>            |
| f. <i>Times Interest Earnet Ratio</i>        | $\frac{\text{EBIT}}{\text{Bunga Hutang Jk. Panjang}}$ <p>14,3 X</p>  | <p>Besarnya jaminan keuntungan untuk membayar bunga hutang jangka panjang. Setiap rupiah bunga hutang jangka panjang dijamin oleh keuntungan sebesar Rp 14,33.</p>                                       |

Lanjutan Tabel 1.  
III. Ratio Aktivitas

|                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| a. <i>Total assets Turnover</i>      | $\frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Jumlah Aktiva}}$<br>1,33:1 atau 1,33 X        | Kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar pada suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan revenue. Setiap rupiah aktiva selama setahun dapat menghasilkan revenue sebesar Rp 1,33. |
| b. <i>Receivables Turnover</i>       | $\frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang rata-rata}}$<br>25 X                 | Kemampuan dana yang tertanam dalam piutang berputar dalam suatu periode tertentu dalam setahun rata-rata dana yang tertanam dalam piutang berputar 25 X.  |
| c. <i>Average Collection Periode</i> | $\frac{\text{Piutang Rata-Rata X 360}}{\text{Penjualan Kredit}}$<br>15 Hari        | Periode rata-rata yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang dikumpulkan rata-rata setiap 15 hari sekali.   |
| d. <i>Inventory Turnover</i>         | $\frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Inventory Rata-Rata}}$<br>3,6 X         | Kemampuan dana yang tertanam dalam inventory berputar dalam suatu periode tertentu. Dana yang tertanam dalam inventory berputar rata-rata 3,6 kali dalam setahun.   |
| e. <i>Average Day's Inventory</i>    | $\frac{\text{Inventory Rata-Rata X 360}}{\text{Harga Pokok Penjualan}}$<br>10 Hari | Periode penahan persediaan rata-rata atau periode rata-rata persediaan barang berada di gudang. Inventory rata-rata 10 hari.  |



|                                    |  |   |
|------------------------------------|--|---|
| f. <i>Working Capital Turnover</i> | $\frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Aktiva Lancar-Hutang Lancar}}$<br>4,8 X | Kemampuan modal kerja (netto) berputar dalam suatu persiklus kas (cash cyle) dari perusahaan.<br>Dana yang tertanam dalam modal kerja berputar rata-rata 4,8 kali dalam setahunnya. |
|------------------------------------|--|---|

#### IV. Rasio Keuntungan

|   |  |   |
|---|--|---|
| a. <i>Gross Profit Margin</i>   | $\frac{\text{Penjualan Netto-HPP}}{\text{Penjualan Netto}}$<br>25%                           | Laba bruto per rupiah penjualan setiap rupiah penjualan menghasilkan laba bruto sebesar Rp 0,25.  |
| B. <i>Operating Income Ratio</i>  | $\frac{\text{Penjualan Netto-HPP-Bi. Admi. Penjualan Umum}}{\text{Penjualan Netto}}$<br>11 % | Laba operasi sebelum bunga dan pajak (Net Operating Income) yang dihasilkan Oleh setiap rupiah penjualan menghasilkan laba operasi sebesar Rp 0,11.   |
| c. <i>Operating Ratio</i>   | $\frac{\text{HPP + Bi. Administrasi. Penj. Umum}}{\text{Penjualan Netto}}$<br>89,25 %        | Biaya operasi per rupiah penjualan setiap rupiah penjualan mempunyai biaya operasi Rp 0,89.   |
| d. <i>Net Profit Margin</i>   | $\frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan Netto}}$<br>6%  | Keuntungan netto per rupiah penjualan.<br>Setiap rupiah penjualan menghasilkan keuntungan netto sebesar Rp 0,06.  |
| e. <i>Earning Power Of Total Investment Atau Rate Of Return On Total Assets</i> | $\frac{\text{EBIT}}{\text{Jumlah Aktiva}}$<br>14,3 %   | Kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bagi semua investor (pemegang obligasi & saham).<br>Setiap Rp 1 modal menghasilkan keuntungan Rp 0,14 untuk semua investor. |



|  |   |   |
|--|---|---|
| f. <i>Net Power Earning Ratio(Ratio of Retrun on Invesment /ROI)</i> | $\frac{\text{EAT}}{\text{Jumlah Aktiva}}$ <p style="text-align: center;">8%</p>         | Kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto, yaitu sebesar 8%.  |
| g. <i>Rate of Retrun for the Owners</i>                              | $\frac{\text{EAT}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}}$ <p style="text-align: center;">13%</p> | Kemampuan dari modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan. Bagi pemegang saham p eferen dan saham biasa. Setiap Rp 1 modal sendiri menghasilkan keuntungan netto Rp 0,13 yang bersedia bagi pemegang saham preferen dan saham biasa. |

#### 2.2.4 Kelemahan Laporan Keuangan

Pendekatan yang populer untuk menilai kondisi keuangan perusahaan adalah dengan mengevaluasi data akuntansi berupa laporan keuangan. Hal ini disebabkan karena laporan keuangan disusun mengikuti kaidah-kaidah standart penyusunan laporan keuangan dan diterapkan secara meluas oleh perusahaan-perusahaan. Dengan kaidah tersebut, laporan keuangan yang merefleksikan kinerja keuangan suatu perusahaan dapat diperbandingkan dengan perusahaan lain, atau dengan periode lain dari perusahaan itu sendiri.

Akan tetapi pendekatan tersebut memuat beberapa masalah yang krusial (Mirsa dan Imbuh, 1999:37) :

- a. Laporan keuangan dari suatu perusahaan yang memiliki sejumlah divisi dari industri yang berlainan akan sulit dibandingkan dengan perusahaan lain atau dengan data suatu industri. Dengan demikian menilai perusahaan dengan menggunakan laporan keuangan cenderung lebih baik pada perusahaan yang relatif kecil dengan produk tunggal di banding perusahaan besar yang *multi product*.

- b. Terjadinya distorsi karena pengaruh inflasi dan penggunaan data historis dalam akuntansi. Dengan demikian laba akuntansi akan dipengaruhi oleh tingkat inflasi yang selama umur assets tersebut. Salah satu indikator yang selama ini sulit digunakan dalam pengukuran kinerja adalah *Return on Investment* (ROI). Indikator ini mengandung distorsi yang cukup besar terutama pada saat perekonomian dalam keadaan inflasi. Dalam kondisi inflasi, ROI akan cenderung tinggi akibat laba yang relatif tinggi. Laba perusahaan akan naik cukup signifikan dan kondisi inflasi, karena di satu pihak manajemen perusahaan melakukan penyesuaian terhadap harga-harga dari produk atau jasa yang dijual. Di lain pihak beberapa komponen biaya masih dinilai dengan data historis, yang tentunya tidak mengalami penyesuaian seperti depresiasi dari assets-asset yang dahulu dibeli dengan harga historis. Kalau ada maksud dari pihak manajemen untuk mengelabui para pemegang saham dengan menjual asset-asset perusahaan, maka distorsi yang terjadi tentu lebih besar. Karena laba sebagai pembilang di satu sisi makin besar, sementara assets perusahaan sebagai penyebut di sisi menyusut karena penjualan.
- c. Laporan keuangan tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus di dukung oleh catatan atas laporan keuangan. Informasi ini harus dicermati karena memuat potensi masalah yang dapat sangat mempengaruhi kondisi keuangan suatu perusahaan.
- d. Kesulitan dalam menginterpretasikan hasil analisa. Misalkan *quick ratio* yang tinggi apakah bagus karena kuatnya *likwiditas* perusahaan atau justru jelek karena perusahaan memegang kas yang berlebih yang justru tidak produktif. Jika *total assets turnover ratio* tinggi, apakah karena penjualan perusahaan yang besar atau karena ketidakmampuan perusahaan untuk menambah assets baru (*undercapitalized*).

- e. Perbedaan dalam perlakuan akuntansi dapat menimbulkan distorsi dalam membandingkan rasio. Misalnya dalam penilaian persediaan metode LIFO dan FIFO akan memberikan harga pokok yang jauh berbeda dalam kondisi inflasi yang tinggi, dan
- f. Adanya Praktek *window dressing* tentunya membuat laporan keuangan terlihat lebih bagus.

## 2.2.5 Analisis SWOT

### 2.2.5.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui kekuatan (*Strenght*), Kelemahan (*Weaknesses*) dan peluang perusahaan (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threaths*) yang dari lingkungan eksternal (Wright, Pringle, Knoll;1992:69).

Fungsi dan Analisis SWOT yaitu (Wright, Pringle; Knoll, 1992:69) :

- a. Untuk mengenali kemampuan perusahaan tentang posisinya untuk dapat mengambil keunggulan beberapa peluang dalam lingkungan dan untuk melawan, menghindar, atau meminimalkan ancaman lingkungan.
- b. Untuk menunjukkan kekuatan yang belum difungsikan dan mengidentifikasi kelemahan agar dapat diperbaiki.

Mengabungkan informasi mengenai lingkungan dan kemampuan perusahaan dapat membuat pihak manajemen memformulasikan strategi yang realistik untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi, dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, yaitu (Glueck: 1996,7).

1. Mengkaji dan mendiagnosis kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Meneliti lingkungan serta mendiagnosis dampak ancaman dan peluang.
3. Memperhubungkan alternatif perencanaan strategis di bidang keuangan.
4. Menentukan perencanaan strategis yang paling baik di bidang keuangan.

Langkah-langkah yang digunakan dalam pendekatan analisis SWOT di atas, nampaknya dapat diterapkan untuk perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan sebagai dasar perencanaan strategis untuk masa yang akan datang.

## **2.2.5.2 Analisis, Diagnosis Lingkungan, Profil Lingkungan.**

Lingkungan adalah pola semua kondisi-kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi terhadap operasi keputusan strategis (Supriono, 1990:68).

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 1996:87).

Diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang diambil berdasarkan pentingnya data (peluang dan ancaman) analisis lingkungan. Banyak sekali alasan pentingnya analisis dan diagnosis lingkungan. Beberapa alasan pokok tentang pentingnya analisis dan diagnosis lingkungan adalah sebagai berikut :

- a. Lingkungan berubah sangat cepat dan dinamis, sehingga para manajer perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
- b. Para manajer perlu menyelidiki lingkungan untuk :
  1. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam pada strategi saat sekarang dan pencapaian tujuan perusahaan.
  2. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang memberikan kesempatan yang lebih besar untuk pencapaian tujuan dengan cara menyesuaikan strategi perusahaan.
- c. Perusahaan secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan fungsi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap pilihan. Hal ini juga membantu perencana strategi untuk mengabungkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengabungkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

Demikian pula sebaliknya, apabila perusahaan berhenti menyesuaikan strateginya dengan lingkungan dan atau tidak tanggap terhadap tuntutan perubahan lingkungan pada strateginya. Maka akibatnya perusahaan kurang dapat mencapai tujuan corporate, atau secara ekstrim dapat mengakibatkan perusahaan keluar dari bisnis.

Faktor-faktor lingkungan yang biasanya dianalisis dan didiagnosis untuk mengetahui peluang dan ancaman lingkungan meliputi (Glueck, 1996:93):

## a. Ekonomi

Glueck (1996) menyatakan bahwa keadaan ekonomi pada saat sekarang dan masa depan dapat mempengaruhi nasib baik dan strategi perusahaan, berbagai faktor ekonomi yang spesifik dianalisis dan didiagnosis oleh perusahaan, biasanya meliputi :

- a. Tingkat siklus bisnis dan ekonomi dapat digolongkan kedalam: depresi, resesi, recovery, dan prosperity.
- b. Tingkat inflasi atau deflasi harga barang dan jasa.
- c. Kebijakan moneter, tarif bunga, tingkat pertumbuhan dan depresiasi mata uang relatif terhadap mata uang lainnya.

## b. Politik termasuk pemerintah dan peraturan-peraturannya

Pengaruh politik yang meliputi pula pengaruh pemerintah dan peraturan-peraturannya sangat mempengaruhi kegiatan-kegiatan perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung. Undang-undang dan peraturan pemerintah dapat membatasi kebebasan strategi banyak perusahaan. Namun peraturan pemerintah banyak pula menciptakan kesempatan dan bisnis baru bagi perusahaan tertentu

sekaligus berfungsi sebagai penghambat kelangsungan hidup dan laba perusahaan atau membatasi keberadaan perusahaan lainnya.

**c. Pasar dan Persaingan**

Penyusunan strategi perlu menyelidiki lingkungan pasar dan persaingan perusahaan untuk menentukan bagaimana pasar dan persaingan tersebut mempengaruhi strategi perusahaan pada masa yang akan datang.

**d. Teknologi**

Perubahan teknologi menawarkan kesempatan-kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan tetapi juga mengakibatkan tantangan. Tantangan bagi keberadaan perusahaan semakin cepat perubahan teknologi maka semakin cepat pula perkembangan lingkungan perusahaan.

**e. Sosial**

Lingkungan sosial mempengaruhi kesempatan dan tantangan yang dihadapi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Penyusun strategi menganalisis lingkungan melalui dua kegiatan sebagai berikut (Supriono, 1990:89):

- a. mengidentifikasi strategi yang digunakan perusahaan saat sekarang dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan dengan cara mempertanyakan tentang dasar anggapan dan prediksi lingkungan yang menjadi dasar strategi saat sekarang.
- b. Memprediksi lingkungan masa depan, dengan cara mempertanyakan tentang dasar anggapan dan prediksi lingkungan yang akan menjadi dasar strategi masa depan.

Untuk menganalisis lingkungan penyusun strategi dapat menggunakan cara atau teknis penyimpulan informasi seperti informasi verbal (lisan), informasi tertulis, penyelidikan pengamatan dan sebagainya. Penyusun strategi agar dapat melaksanakan diagnosis yang lebih efektif harus menggunakan suatu pendekatan yang sistematis. Salah satu cara pendekatan yang sistematis adalah menyusun profil ancaman dan peluang lingkungan (ETOP, *Environmental Threat And Opportunity Profile*) yang akan meringkas dan memberikan gambaran dengan baik beberapa diagnosis dari sektor lingkungan berbeda, sektor lingkungan tersebut harus dipilih dari yang dianggap penting bagi perusahaan untuk diagnosis (Supriono, 1990:100).

Dengan menggunakan ETOP penyusun strategi menganalisis faktor-faktor lingkungan dengan cara memberikan bobot masing-masing faktor dan memberikan bobot pengaruh terhadap perusahaan faktor-faktor lingkungan dapat dirinci lebih lanjut ke dalam sub-sub faktor lingkungan untuk mendapatkan informasi dari gambaran yang lebih terinci. Alat diagnosis ETOP ini nantinya akan dipertemukan dengan profil keunggulan strategis (SAP, *Strategic Advantage Profile*) yang akan memberikan masukan untuk menciptakan alternatif-alternatif perubahan strategi.

### **2.2.6 Analisis, Diagnosis dan Profil Keunggulan Strategis**

Analisis dan diagnosis keunggulan strategis adalah proses dengan mana penyusun strategi memeriksa faktor-faktor keunggulan strategis suatu perusahaan untuk menentukan di mana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusun strategi dapat memanfaatkan secara efektif lingkungan dan menghadapi ancaman lingkungan (Supriono, 1990:110).

Setiap organisasi perusahaan mempunyai karakteristik kekuatan dan kelemahan tertentu yang berbeda dengan perusahaan perusahaan lainnya. Kekuatan organisasi dapat mendorong perusahaan untuk memanfaatkan peluang lingkungan dengan sebaik-baiknya atau dapat menghadapi tantangan lingkungan dengan kemampuan lebih tinggi sehingga dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan.



Sebaliknya kelemahan organisasi dapat menghadapi pemanfaatan peluang lingkungan atau memperlemah perusahaan di dalam menghadapi ancaman lingkungan sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan proses diagnosis faktor-faktor keunggulan strategis hampir sejajar dengan proses diagnosis faktor-faktor lingkungan. Unit inti teknis atau fungsi organisasi merupakan laporan utama untuk mendapatkan diagnosis awal tentang kelemahan dan kekuatan yang dalam penelitian ini mengangkat tentang kinerja keuangan, yang dalam penelitian ini mengangkat tentang kinerja keuangan sebagai unit inti teknis atau fungsi perusahaan. Data dari indikator berbagai sub faktor dikumpulkan sehingga dapat dilakukan perbandingan relatif, untuk mendapatkan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan kondisi masa lampau sekarang dan masa yang akan datang.

Profil keunggulan strategis (SAP, *Strategic Advantage Profile*) merupakan sarana untuk mengadakan penelitian sistematis atas faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan dengan cara menentukan setiap faktor penting untuk perusahaan yang bersangkutan di dalam lingkungannya (Glueck, 1996:188).

Dalam rangka mengembangkan secara efektif profil keunggulan strategis (SAP), memerlukan dua langkah penilaian yaitu sebagai berikut (Supriono, 1990:110):

- a. Memberikan timbangan untuk setiap faktor.

Setiap faktor diberi hubungan atau bobot dalam ukuran kuat atau lemahnya keunggulan strategis, misalnya, dari netral (0), ke positif (+) dan netral (0), negatif (-).

- b. Menentukan pengaruh setiap faktor.

Atas dasar kekuatan dan kelemahan setiap faktor yang telah diberikan bobot pada langkah pertama, selanjutnya memerlukan pengaruh kekuatan dan kelemahan tersebut, misalnya pengaruh kekuatan yang sangat besar diberi bobot positif (+), sedangkan pengaruh kelemahan yang sangat serius diberi bobot negatif (-).

SAP memberikan gambaran kepada penyusun strategi tentang :

- a. Strategi perusahaan berhadapan dengan para pesaing dan bagaimana perusahaan dapat menggunakan kekuatannya dalam persaingan masa depan.
- b. Cakupan bisnis perusahaan yang bersangkutan

### 2.2.7. Macam–Macam Alternatif Strategi

Alternatif strategi adalah mempertemukan antara peluang atau kesempatan lingkungan dengan kemampuan perusahaan pada tingkat resiko yang dapat diterima (Supriono, 1990:165).

Pengembangan alternatif adalah proses kreatif dan inovatif dengan memdasarkan pada ide-ide yang tidak konvensional dan diletakan pada dimensi eksternal, yaitu ETOP dan dimensi internal, yaitu SAP (Glueck, 1996:213).

Alternatif strategi disusun untuk mengisi kesenjangan dengan perusahaan, untuk melaksanakan matrix kesenjangan (GAP analisis), di mulai dengan strategi yang sedang dijalankan saat ini, apakah kesenjangan kecil atau tidak ada (berdasarkan analisis tujuan, faktor eksternal dan internal). Maka dianggap bahwa strategi yang sekarang dijalankan sudah mencukupi dan hanya memerlukan perubahan sedikit atau bahkan tidak diperlukan perubahan sama sekali. Apabila kesenjangan makin meningkat (ancaman, peluang, kekuatan, kelemahan atau yang bisa menciptakan kesenjangan), maka diperlukan strategi alternatif untuk mencakup kesenjangan tersebut dengan membandingkann ETOP dan SAP akan dipertemukan petunjuk tentang sifat alternatif strategi untuk menutupi setiap kesenjangan, misalnya, kalau terdapat peluang lingkungan besar dan ada kemampuan intern untuk memanfaatkannya.

Alternatif perluasan mungkin dilakukan kalau ancaman lingkungan kelihatannya merupakan tekanan terberat, maka mungkin untuk meningkatkan potensi harga adalah penciutan (*Retrechement*). Kalau tidak terdapat kesenjangan (kesenjangan tidak penting atau kesenjangan itu masih dapat dikendalikan), mungkin akan melakukan pendekatan yang stabil. Pada tahap ini alternatif untuk berubah akan

menutup kesenjangan prestasi (*performance gaps*) yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Alternatif strategi utama dibagi menjadi empat macam yaitu sebagai berikut (Glueck, 1996:216) :

- a. Strategi Perluasan
- b. Strategi Stabilitas
- c. Strategi Penciutan
- d. Strategi Kombinasi

Penjelasan lebih lanjut mengenai empat macam alternatif strategi utama akan diuraikan pada bagian berikut ini :

## **A. Strategi Perluasan**

Strategi Perluasan ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnis.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.

Perusahaan melaksanakan strategi ini dengan merumuskan kembali bisnisnya apakah dengan cara menambah lingkup kegiatannya atau meningkatkan usaha bisnis sekarang.

Strategi ini kerap kali dipandang sebagai “kewiraswastaan” di mana perusahaan mengembangkan dan melancarkan produk dan pasar baru. Perusahaan yang mengembangkan strategi ini adalah perusahaan dalam tahap pertumbuhan cukup tinggi. Ini melibatkan investasi yang tinggi, seringkali dengan pengambilan resiko yang agresif untuk membiayai sumber daya baru. Perluasan lazim dipandang sebagai “cara” untuk meningkatkan laba prestasi. Kenaikan aktiva atau ukuran dipandang akan menghasilkan pertumbuhan laba (ROI).

## B. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa.
- b. Keputusan Strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Strategi stabilitas dilaksanakan dengan pendekatan "mantap lewat perjalanan" sebagai keputusan. Sedikit perubahan fungsi yang penting dilaksanakan dalam lini produk atau pelayanan pasar atau fungsi. Pada strategi stabilitas yang efektif perusahaan akan memusatkan sumber dayanya di mana sekarang telah mengembangkan atau dapat mengembangkan dengan cepat keunggulan bersaing.

Pendekatan stabilitas bukan merupakan pendekatan yang "tidak melakukan apa-apa" atau bukan pula berarti bahwa sasaran tertentu dikesampingkan, seperti pertumbuhan laba. Strategi stabilitas dapat dirancang untuk meningkatkan laba melalui pendekatan seperti peningkatan efisiensi operasi masa berjalan.

Strategi ini umum bagi perusahaan yang berada dalam tahap perkembangan yang matang. Bagi perusahaan kecil, strategi ini seringkali digunakan untuk mempertahankan tingkat laba yang menyenangkan dan berusaha menggunakan aktiva secara efisien.

## C. Strategi Penciutan.

Strategi penciutan ialah strategi yang dilakukan oleh perusahaan bila :

- a. Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi.
- b. Perusahaan memusatkan keputusannya pada peningkatan fungsional melalui " pengurangan kegiatan " dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.

Strategi penciutan biasanya digunakan dalam tahap penurunan bisnis bila dipandang untuk mengembalikan kemampulabaan atau jika prospek bisnisnya tampak suram, investasi yang terkendali dapat digunakan. Perusahaan dapat mengesampingkan pangsa pasar, mengurangi pengeluaran dan aktiva, memotong produk, dan mengusahakan arus kas positif yang maksimal.

#### **D. Strategi Kombinasi**

Strategi kombinasi ialah strategi yang dilakukan oleh perusahaan bila :

- a. Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (Stabilitas, Perluasan, Penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai unit bisnis strategis.
- b. Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang (secara bertahap).

Dengan strategi kombinasi pengambil keputusan secara sadar menempatkan berbagai strategi besar di bagian perusahaan yang berbeda di masa yang akan datang yang berbeda pula.

Kemungkinan logis untuk pendekatan simultan adalah sebagai berikut :

- a. Stabilitas dalam beberapa bidang, perluasan dalam bidang lainnya.
- b. Stabilitas dalam beberapa bidang, penciutan dalam bidang lainnya.
- c. Penciutan dalam beberapa bidang, perluasan dalam bidang lainnya.
- d. Dan ketiganya strategi besar ini dalam berbagai bidang perusahaan yang berbeda.

#### **2.2.8 Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan**

Menurut (Suad Husnan, 1984:19), perencanaan strategis memiliki beberapa pengertian yaitu:

- a. Perencanaan strategis merupakan pemikiran analisis dan komitmen sumber daya untuk bertindak.

- b. Perencanaan strategis bukanlah peramalan, bahkan perencanaan strategis diperlukan karena adanya ketidakmampuan untuk meramalkan di luar periode yang sangat pendek tanpa tingkat ketepatan yang cukup berarti.
- c. Perencanaan strategis tidaklah berkepentingan dengan keputusan-keputusan yang akan dibutuhkan di masa yang akan datang. Perencanaan strategis berkepentingan dengan keputusan yang diambil saat ini yang akan mempengaruhi masa depan.

Perencanaan strategis tidaklah menghilangkan resiko, bahkan membantu manajemen mempertimbangkan resiko-resiko yang akan dihadapi.

Dari definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategi merupakan pemikiran analitis dan komitmen sumber daya untuk bertindak mengambil keputusan saat ini yang akan mempengaruhi masa depan dengan mempertimbangkan resiko-resiko yang akan dihadapi. Perencanaan strategis di bidang keuangan dapat dilakukan dengan mempertinggi, mengurangi atau menstabilkan rasio-rasio keuangan yang ada. Sebagai contoh apabila ingin mengukur tingkat likuiditas dengan menggunakan *current ratio* sebagai alat pengukurnya maka tingkat likuiditas suatu perusahaan dapat dipertinggi dengan jalan sebagai berikut (Bambang riyanto, 1991:21) :

- a. Dengan hutang lancar tertentu, diusahakan untuk menambahkan aktiva lancar
- c. Dengan aktiva lancar tertentu, diusahakan untuk mengurangi jumlah hutang lancar.
- d. Dengan mengurangi jumlah hutang lancar bersama-sama dengan mengurangi aktiva lancar.

Dengan cara-cara untuk mempertinggi *current ratio* sebagaimana telah disebutkan di atas, transaksi dapat diadakan pada :

#### **a) Sektor Aktiva Lancar**

- 1) Menjual aktiva tetap
- 2) Mendapatkan tambahan modal sendiri
- 3) Mendapatkan tambahan hutang jangka panjang

**b) Sektor Hutang lancar**

- 1) Menjual aktiva
- 2) Mendapatkan tambahan modal sendiri
- 3) Mendapatkan tambahan hutang jangka panjang

**c) Sektor Aktiva Lancar dan Sektor Hutang Lancar**

Dengan adanya transaksi yang menyangkut dua "current Account" tersebut akan dapat mengakibatkan perubahan *current ratio*, misalnya dengan mengurangi aktiva lancar digunakan untuk mengurangi hutang lancar.

Tingkat *solvabilitas* dapat dipertinggi dengan jalan sebagai berikut :

- a. Menambah aktiva tanpa menambah hutang atau menambah aktiva relatif lebih besar daripada perubahan hutang.
- b. Mengurangi hutang tanpa mengurangi aktiva atau mengurangi hutang relatif lebih besar daripada berkurangnya aktiva.

Baik dengan jalan pertama maupun kedua tersebut tidak lain mengharuskan adanya tambahan modal sendiri. Apabila pada alternatif pertama tambahan modal sendiri, ditambahkan pada aktiva, sedangkan pada alternatif kedua tambahan modal sendiri digunakan untuk mengurangi atau membayar hutang.

Tingkat *rentabilitas* dapat dipertinggi dengan memperhatikan 2 faktor penentu tinggi rendahnya rentabilitas ekonomi, yaitu: Profit maupun dari *Turnover of Operating Assets*.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode Wawancara, Observasi dan study pustaka. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan kepada perusahaan baik manajer, karyawan maupun staffnya, untuk mencari keterangan yang relevan. Observasi dilakukan pengamatan secara langsung kepada obyek yang diteliti guna mencari data yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, termasuk laporan keuangan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada dengan tujuan untuk mengetahui kinerja keuangan sebagai dasar perencanaan strategis di bidang keuangan dengan mempertimbangkan laporan keuangan perusahaan dan kondisi perekonomian pada umumnya, kondisi persaingan dengan perusahaan sejenis, kebijakan pemerintah tentang fasilitas kredit.

Untuk mendukung penelitian tersebut diperlukan data yang berupa catatan-catatan penting perusahaan lainnya. Jenis penelitian ini bersifat studi kasus, karena penulis hanya menggambarkan tentang kondisi kinerja keuangan perusahaan serta kondisi eksternal perusahaan yang berkaitan dengan perusahaan. Setelah melakukan penelitian dengan menggunakan analisis SWOT dan tanpa maksud untuk mengeneralisasikan perusahaan. Jadi kesimpulan dari analisa dan perhitungan nantinya hanya akan berlaku di perusahaan yang diteliti.

### 3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang berasal dari laporan keuangan perusahaan selama lima tahun, yaitu tahun 1996 sampai tahun 2000. Data lain yang diperlukan yaitu kondisi perekonomian pada umumnya, Kondisi persaingan perusahaan sejenis, kebijakan pemerintah tentang fasilitas kredit, rasio-rasio industri perusahaan.



Data diambil dari tahun 1996 sampai tahun 2000 karena penulis ingin memberikan informasi pada pihak yang berkepentingan pada perusahaan (manajemen, investor, maupun calon investor) mengenai kinerja keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan selama tahun tersebut.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan maka variabel-variabel yang akan dianalisis dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Current Ratio (CR)*

Current Ratio dihitung dari aktiva lancar dibagi dengan kewajiban lancar

2. *Acid Test Ratio (ATR)*

Acid Test Ratio dihitung dari jumlah (kas, bank, piutang) dibagi dengan kewajiban lancar.

3. *Solvabilitas*

Solvabilitas dihitung dari total aktiva dibagi total kewajiban.

4. *Total Equity to Debt Ratio*

*Total Equity to Debt Ratio* dihitung dari jumlah modal sendiri di bagi dengan utang lancar ditambah utang jangka panjang.

5. *Fixed assets to long debt ratio*

*Fixed assets to long debt ratio* dihitung dari total aktiva dibagi dengan utang jangka panjang.

6. *Total Assets Turnover*

Total Assets Turnover dihitung dari penjualan netto dibagi dengan jumlah aktiva.

7. *Perputaran Penggunaan Modal Kerja*

Perputaran penggunaan modal dihitung dari penjualan netto dibagi dengan modal kerja.

#### 8. *Rate of Return For The Owners*

*Rate of Return For The Owners* dihitung dari laba bersih setelah pajak dibagi dengan modal sendiri.

#### 9. *Ratio of Return on Investment (ROI)*

*Ratio of Return on Investment (ROI)* dihitung dari laba bersih setelah pajak dibagi dengan total aktiva.

### 3.4 Metode Analisis Data

Analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan (*internal*) serta peluang dan ancaman lingkungan (*eksternal*) untuk menentukan perencanaan strategis perusahaan. Untuk menilai kekuatan dan kelemahan bidang keuangan digunakan analisis rasio keuangan sedangkan untuk menilai peluang dan ancaman lingkungan (*eksternal*) digunakan data-data eksternal yang relevan dengan bidang keuangan yaitu kondisi perekonomian pada umumnya, kebijaksanaan pemerintah dan peraturan-peraturan, keadaan persaingan perusahaan sejenis, dan rasio industri. Kedua analisis tersebut sangat berperan dalam menentukan perencanaan strategis di bidang keuangan.

#### 3.4.1 Analisis Rasio Keuangan

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam kinerja keuangan pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan digunakan analisis rasio keuangan, yaitu dengan membandingkan dengan rasio sekarang (*present ratio*) dengan rasio-rasio dari waktu-waktu yang lalu (*ratio historis*). Dengan analisis perbandingan tersebut akan dapat diketahui perubahan rasio dari tahun ketahun dan apakah perubahan tersebut menguntungkan atau merugikan, serta dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan perubahan.

Analisis keuangan ini digunakan untuk mengetahui besarnya ratio-rasio keuangan perusahaan yang diambil melalui laporan keuangan tahun 1996 sampai 2000 perusahaan yaitu neraca dan laporan laba-rugi.

### 1. *Ratio Likwiditas*

#### a. *Current Ratio*

Kemampuan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

#### b. *Acid Test Ratio*

Kemampuan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar yang lebih likuid (*Quick assets*).

$$\text{Acid Test Ratio} = \frac{\text{Jml (Kas, bank, piutang)}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

### 2. *Ratio Solvabilitas*

Solvabilitas suatu perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya apabila sekiranya perusahaan tersebut dilikwidasikan.

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Kewajiban}}$$

### 3. *Ratio Leverage*

#### a. *Total Equity Ratio to Total Debt*

Bagian dari setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan piutang.

$$\text{Total Equity Ratio to Debt} = \frac{\text{Jumlah Modal Sendiri}}{\text{Utang Lancar} + \text{Utang Jangka Panjang}}$$

b. *Fixed assets to long debt ratio*

Berapa bagian dari keseluruhan kebutuhan dana yang dibelanjai dengan hutang atau berapa bagian dari aktiva tetap yang digunakan untuk menjamin hutang.

$$\text{Fixed assets to long debt ratio} = \frac{\text{Total Aktiva Tetap}}{\text{Utang Jangka Panjang}}$$

#### 4. *Ratio Aktivitas*

a. *Total assets Turnover*

Kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar pada suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan revenue.

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Jumlah Aktiva}}$$

b. *Perputaran Penggunaan Modal Kerja*

Kemampuan dana yang digunakan dalam perusahaan adalah — dimaksudkan untuk menghasilkan pendapatan.

$$\text{Perputaran Penggunaan Modal Kerja} = \frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Modal Kerja}}$$

## 5. *Ratio Rentabilitas*

### a. *Rate of Return For The Owners*

Kemampuan dari modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham preferen dan saham biasa.

$$\text{Rate of Return For The Owners} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal sendiri}}$$

### b. *Ratio of Return on Investment (ROI)*

Kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto.

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}}$$

## 3.4.2 Analisis dan Diagnosis Lingkungan

Langkah pertama dalam melakukan analisis SWOT adalah analisis dan diagnosis lingkungan yaitu memantau dan mengetahui kondisi eksternal yang mempengaruhi untuk menuntun ke arah peluang dan ancaman-ancaman pada perusahaan. Analisis dan diagnosis lingkungan didasarkan pada analisis faktor-faktor lingkungan, yaitu: kondisi perekonomian pada umumnya, kondisi persaingan perusahaan sejenis, kebijaksanaan pemerintah tentang fasilitas kredit dan rasio industri.

### a. Analisis Kondisi Perekonomian Pada Umumnya

Keadaan perekonomian pada saat sekarang dan masa depan sangat mempengaruhi nasib baik dan strategi perusahaan. Setiap elemen faktor ekonomi tersebut dapat menjadi suatu kesempatan atau tantangan. Bagi suatu perusahaan mungkin elemen faktor ekonomi tersebut menjadi kesempatan tetapi bagi perusahaan lainnya menjadi tantangan atau hambatan.

**b. Kebijakan Pemerintah tentang fasilitas kredit**

Pengaruh politik dan kebijaksanaan pemerintah, termasuk peraturan-peraturannya, sangat mempengaruhi kegiatan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemerintah mengatur berbagai masalah yang mempengaruhi perusahaan, misalnya: pengendalian tingkat gaji dan harga-harga, persamaan kesempatan kerja, keamanan dan kesehatan pekerjaan, bagaimana kredit diatur, dimana lokasi pabrik, apakah pabrik dapat memancarkan sinar ke udara dan persoalan-persoalan lainnya. Undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tersebut dapat mengubah kegiatan perusahaan sehari-hari.

**c. Pasar dan Persaingan**

Pasar dan persaingan perusahaan perlu dianalisis dan didiagnosis untuk menentukan bagaimana pasar dan persaingan tersebut mempengaruhi strategi perusahaan pada masa yang akan datang. Pemeriksaan terhadap lingkungan persaingan sangat menentukan apakah suatu perusahaan akan tetap dalam bisnisnya yang sekarang dan strategi apa yang diperlukan untuk memburu bisnis tersebut.

**d. Analisis Rasio Industri**

Dalam penelitian ini pasar dan persaingan digambarkan melalui rasio industri dari perusahaan yang sejenis dalam waktu yang sama, yaitu dengan cara membandingkan rasio PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan dengan rasio industri. Apabila berada di bawah rata-rata rasio industri dapat dianalisa faktor yang terjadi penyebabnya. Kemudian bisa diperbaiki. Demikian pula bila berada di atas rasio industri dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

### 3.4.3<sup>50</sup> Identifikasi SWOT melalui ETOP dan SAP

Perusahaan mempunyai beberapa faktor di dalam organisasi sendiri dan faktor dari lingkungan, keduanya akan dijabarkan lebih lanjut kedalam *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT). Identifikasi SWOT akan diuraikan melalui ETOP (*Environmental Threats and Opportunities Profile*). ETOP menerangkan tentang peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal sementara SAP tentang kekuatan dan kelemahan internal.

Analisis SAP merupakan sarana untuk mengadakan penilaian sistematis atas faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan. Cara dan proses analisis maupun pemberian bobot dan pengaruh sama menyusun ETOP.

#### a. Analisis Keunggulan Strategis

Analisis keunggulan strategis dilakukan untuk mengetahui dan menelusuri kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja keuangan yang dicerminkan dari hasil analisis laporan keuangan dan interpretasi dari hasil rasio-rasio keuangan tersebut.

#### b. Alternatif Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan.

Alternatif perencanaan strategis disusun untuk mengisi kesenjangan serta membandingkan kedua profil, yaitu ETOP dan SAP sebagai proses mempertemukan peluang lingkungan dengan kekuatan perusahaan pada tingkat resiko yang dapat diterima.

Menurut penulis Wright, Knoll, Parnel dalam bukunya, terdapat berbagai macam alternatif perencanaan strategis di bidang keuangan yang dapat dipertimbangkan sesuai dengan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan adalah sebagai berikut:

- a. Perluasan (*Growth*)
- b. Stabilitas (*Stability*)
- c. Penciutan (*Retrenchement*)
- d. Kombinasi (*Combine*)

#### **3.4.4 Mempertimbangkan Alternatif Pilihan Strategis Di Bidang Keuangan**

Alternatif pilihan strategis di bidang keuangan dapat diambil setelah memperhatikan beberapa analisis yang disebutkan diatas, yaitu analisis profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP) dan analisis profil keunggulan strategis (SAP). Hasil kedua profil tersebut dipertemukan dan dikombiansikan dengan beberapa alternatif pilihan kebijaksanaan strategis di bidang keuangan tadi, hasilnya akan dipertimbangkan berdasarkan kekuatan dan kelemahan.

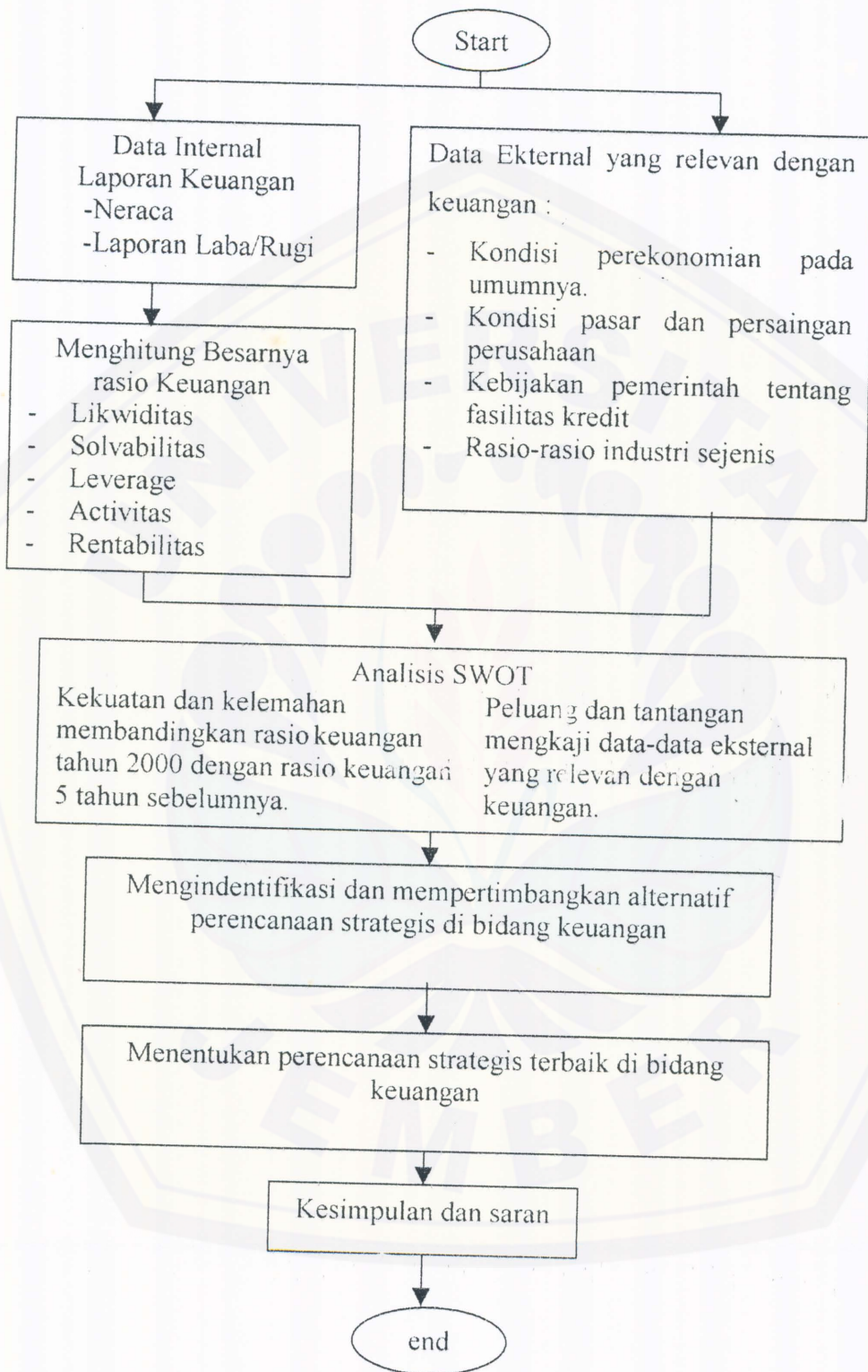
#### **3.4.5 Menentukan Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan.**

Setelah mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki masing-masing alternatif kebijaksanaan maka dapat diperoleh masukan sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil keputusan mengenai penentuan perencanaan strategis di bidang keuangan yang paling baik untuk perusahaan.

Pilihan strategis yang dipilih di bidang keuangan yang paling mengenai kelangsungan kinerja perusahaan. Kebijakan ini dipilih karena memiliki peluang yang paling besar dan didukung oleh kekuatan keuangan yang paling besar serta memiliki hambatan dan kelemahan yang dapat diterima secara rasional.



3.5 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 7. Kerangka pemecahan masalah

## Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah

1. Mencari data-data keuangan tahunan periode 1996-2000, yaitu meliputi neraca dan laporan laba/rugi perusahaan.
2. Untuk mengetahui besarnya rasio-rasio keuangan perusahaan digunakan rasio keuangan yang meliputi yang meliputi rasio *likwiditas*, *Solvabilitas*, *Leverage*, *Aktivitas* dan *Rentabilitas*.
3. Mencari data-data ekstern perusahaan yang relevan dengan keuangan meliputi: kondisi perekonomian nasional pada umumnya, kondisi pasar dan persaingan perusahaan sejenis, kebijaksanaan pemerintah tentang fasilitas kredit, rasio industri perusahaan.
4. Kemudian kedua data tersebut dianalisis dengan pendekatan SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
5. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan di bidang keuangan digunakan analisis rasio keuangan dengan membandingkan rasio keuangan sekarang dengan rasio-rasio keuangan di waktu yang lalu serta membandingkan rasio keuangan dengan rasio industri.
6. Data-data ekstern perusahaan yang relevan dengan keuangan dikaji dan didiagnosa untuk mengetahui analisis lingkungan dan dampak peluang dan ancaman yang dihadapi.
7. Setelah diperoleh gambaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada kemudian langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan alternatif perencanaan strategis di bidang keuangan.
8. Langkah yang terakhir adalah menetapkan perencanaan strategis di bidang keuangan yang paling baik sesuai dengan kondisi yang dimiliki oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Gambaran Umum Obyek Yang Diteliti

###### 4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera berdiri pada tahun 1972. Perusahaan yang bergerak di bidang industri kulit ini, didirikan oleh Bapak Hadhi Wiryonoto dalam bentuk perseroan terbatas. Pada saat berdirinya, perusahaan ini bernama Perusahaan Penyamakan dan Kerajinan Kulit "Hadhi Brother and Sons". Sesuai dengan perkembangannya, pada tahun 1984 Perusahaan Penyamakan dan Kerajinan Kulit "Hadhi Brother and Sons" diganti namanya menjadi Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera.

Kegiatan pokok perusahaan ini adalah memproduksi kulit mentah menjadi kulit masak atau proses penyamakan, kulit yang telah disamak dipasarkan dalam bentuk kulit matang atau lembaran kulit masak.

Industri penyamakan dan kerajinan kulit di Magetan telah ada sejak tahun 1830-an, kemudian berkembang terus dan berhenti pada masa pendudukan Jepang. Setelah masa kemerdekaan, industri ini berkembang pesat dan mencapai masa keemasan antara tahun 1950 – 1960. Pada saat itu, hasil industri ini terkenal sampai diluar daerah Magetan. Pada kurun waktu 1960 - 1970, industri ini mengalami penurunan yang sangat drastis. Hal ini disebabkan diberlakukannya kebijakan bebas ekspor kulit mentah oleh pemerintah.

Sejalan dengan perkembangan pembangunan, pemerintah melalui departemen perindustrian, berusaha menumbuhkan kembali industri kulit di Magetan. Usaha yang ditempuh oleh pemerintah adalah dengan melakukan pembinaan pengrajin kulit dan dibangunnya kawasan industri kulit di Magetan atau Lingkungan Industri Kecil (LIK) pada tanggal 6 Juni 1981, yang beralamatkan di desa Ringin Agung, Kecamatan Magetan, Kabupaten Magetan. Dengan adanya kawasan industri ini, Perusahaan Hadhi Bhrata Sejahtera mengalihkan sebagian kegiatannya ke kawasan tersebut.

#### 4.1.2 Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi yang strategis bagi suatu badan usaha merupakan hal yang sangat penting. Kesalahan dalam pemilihan lokasi akan menimbulkan kendala dalam pencapaian tujuan dan akan mempengaruhi efektifitas serta efisiensi perusahaan. Pemilihan lokasi yang kurang tepat akan menimbulkan pengeluaran biaya yang cukup tinggi, khususnya biaya pengangkutan.

Setiap organisasi, sebelum proses produksinya berjalan maka terlebih dulu ditetapkan tujuan berdirinya perusahaan. Atas dasar ini, maka faktor pertimbangan untuk menentukan lokasi di mana perusahaan akan didirikan, berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Meskipun demikian, pada dasarnya pertimbangan penentuan lokasi perusahaan ditekankan pada pertimbangan ekonomi, sehingga dapat tercapai hasil yang optimal.

Berbicara mengenai penentuan lokasi perusahaan, maka hal ini dihadapkan pada dua istilah, di mana keduanya dapat dibedakan menjadi tempat kedudukan dan tempat kediaman. Tempat kedudukan yaitu tempat perusahaan mengadakan aktifitas administrasinya. Sedang tempat kediaman yaitu tempat dimana perusahaan mengadakan aktifitas usahanya. Sehubungan dengan hal ini, Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera berkedudukan di Jl. Pattimura No. 262 Magetan dan berkediaman di kompleks industri "Lingkungan Industri Kecil" (LIK) Magetan yang berjarak kurang lebih satu kilometer dari kantor pusat.

#### 4.1.3 Bentuk dan Badan Hukum Perusahaan

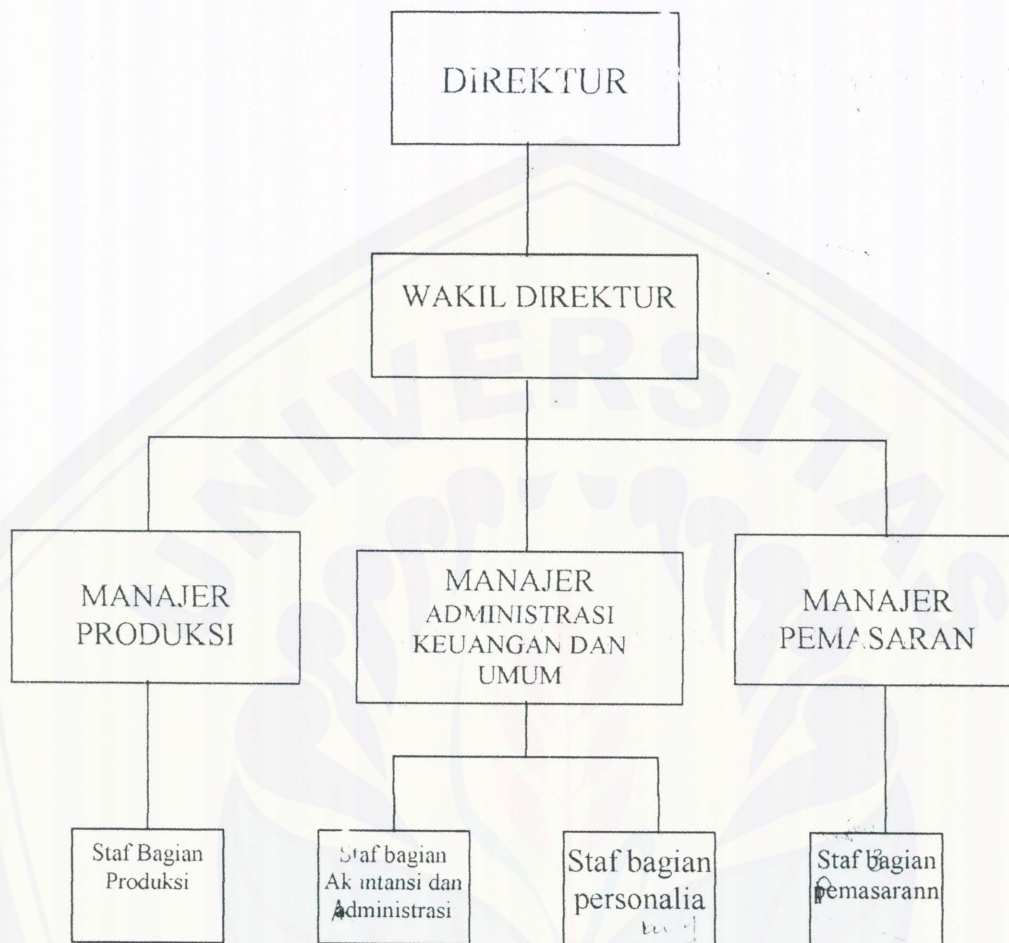
Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera berbentuk perseroan terbatas. Berdiri pada tahun 1972 dengan akte notaris Anwar Marjudi No. 84 tertanggal 27 Desember 1972. Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera berdiri berdasarkan surat ijin industri No. 503.08.39/434.14/X/1984 dan terdaftar pada Departemen Perindustrian.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi

Di sini akan diberikan gambaran tentang organisasi pada Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera. Struktur organisasi perlu dibuat karena mempunyai peranan penting di dalam perusahaan untuk menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam usaha mencapai tujuan. Oleh karena itu struktur organisasi yang baik, tepat dan jelas akan dapat menjelaskan fungsi dari masing-masing bagian yang ada dalam organisasi.

Struktur organisasi perlu dibuat oleh suatu perusahaan seperti dikemukakan oleh T. Hani Handoko (1986:169), "Struktur organisasi tersebut akan merupakan suatu mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola". Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan besaran atau ukuran satuan kerja.

Pada Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera struktur organisasi yang dipakai adalah berbentuk garis. Adapun struktur organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 1: Struktur Organisasi Perusahaan Penyamakan Kulit HBS Magetan

Sumber : Perusahaan Penyamakan Kulit HBS Magetan, 2000

Penjelasan tugas dan tanggung jawab berdasarkan struktur organisasi yang ada pada Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera, adalah sebagai berikut :

## 1. Direktur

Direktur atau pimpinan mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a. Menetapkan arah kebijaksanaan dari perusahaan secara keseluruhan
- b. Mengkoordinasikan serta merencanakan pelaksanaan operasi usaha perusahaan dalam rangka mencapai tujuan
- c. Membuat perencanaan strategis bersama dengan wakil dan kepala bagian yang ada di perusahaan
- d. Mengangkat dan menunjuk manajer
- e. Mengawasi kegiatan perusahaan secara keseluruhan
- f. Mewakili perusahaan dalam hal yang bersifat khusus

## 2. Wakil Direktur

Tugas dan wewenang wakil direktur adalah :

- a. Menggantikan direktur apabila berhalangan
- b. Memimpin jalannya operasi kegiatan
- c. Membantu direktur menyusun, merencanakan dan melaksanakan strategi umum perusahaan
- d. Bertanggung jawab kepada direktur terhadap kelancaran perusahaan

## 3. Manajer Produksi

Tugas dan wewenang manajer produksi adalah :

- a. Menyusun pedoman kerja sebagai petunjuk kerja dari pelaksana produksi
- b. Menentukan jenis dan banyaknya bahan yang dibutuhkan
- c. Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi

## 4. Manajer Administrasi Keuangan dan Umum

Tugas dan wewenangnya adalah :

- a. Membuat laporan keuangan pada akhir periode
- b. Meneliti ulang laporan yang dibuat oleh bawahannya

- c. Mengadakan perencanaan, penggunaan, pengendalian, pengawasan serta evaluasi terhadap penggunaan dana perusahaan
- d. Bertanggung jawab kepada direktur mengenai perencanaan, penggunaan serta pengendalian dana

5. Manajer Pemasaran

Tugas dan wewenang manajer pemasaran adalah :

- a. Bertanggung jawab terhadap perkembangan penjualan produk, harga serta mempertahankan dan menambah jumlah konsumen
- b. Bertanggung jawab mengenai operasi departemennya kepada direktur

6. Staf Bagian Produksi

Tugas dan wewenang bagian produksi adalah :

- a. melakukan persiapan dan pelaksanaan yang berhubungan dengan bidang produksi
- b. mengawasi operasional pabrik sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan dengan mutu memadai

7. Staf Bagian Akuntansi dan administrasi

Tugas dan wewenang bagian akuntansi adalah :

- a. Melaksanakan pencatatan transaksi yang bersifat keuangan yang terjadi didalam perusahaan
- b. Memelihara dan menyimpan dokumen serta arsip pembukuan

8. Staf Bagian Personalia

Tugas dan wewenang bagian personalia adalah :

- a. Bertanggung jawab dan menetapkan kebijaksanaan perusahaan yang erat hubungannya dengan ketenagakerjaan, seperti penerimaan dan penempatan karyawan, program latihan serta pendidikan

9. Staf Bagian Pemasaran

Tugas dan wewenang kepala bagian administrasi pemasaran adalah :

- a. Merencanakan distribusi yang paling menguntungkan bagi perusahaan serta mengawasi pelaksanaannya



#### 4.1.5 Aspek Tenaga Kerja

Proses produksi tidak hanya membutuhkan bahan baku dan bahan pembantu saja serta mesin-mesin penggerak tetapi juga membutuhkan tenaga kerja manusia untuk menggerakkan dan menyempurnakan proses kegiatan tersebut, dalam memproduksi kulit Perusahaan sampai saat ini sudah memperkerjakan sejumlah 87 orang tenaga langsung dan 19 orang tenaga kerja tidak langsung.

Data dari jumlah dan klasifikasi tenaga kerja yang ada pada Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera) ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Data Jumlah Tenaga Kerja sampai Tahun 2001**

| Jabatan                                | Jumlah     |
|--|------------|
| Direktur                               | 1          |
| Wakil Direktur                         | 1          |
| Manajer                                | 3          |
| Staf Bagian Produksi                   | 3          |
| Staf Bagian Administrasi dan Akuntansi | 4          |
| Staf Bagian Personalia                 | 4          |
| Staf Bagian Pemasaran                  | 3          |
| Tenaga Kerja Langsung                  | 87         |
| <b>Jumlah</b>                          | <b>106</b> |

Sumber. Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera

##### a. Sistem Kompensasi

Upah merupakan **balas jasa** dari perusahaan terhadap karyawannya atas usaha yang telah dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba, juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam memberikan kompensasi kepada tenaga kerjanya, perusahaan ini berdasarkan atas penggolongan :

1) Gaji tenaga kerja tidak langsung

Yang dimaksud dalam gaji tenaga kerja tidak langsung adalah gaji pimpinan perusahaan, wakil pimpinan, manajer-manajer dan staf masing masing bagian yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Pembayaran gaji dilakukan setiap awal bulan/bulanan, berbeda dengan gaji tenaga kerja langsung.

2) Gaji tenaga kerja langsung

Yang dikategorikan dalam gaji ini adalah gaji yang diterima oleh karyawan yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Pembayaran gaji tergantung jumlah pekerjaan yang diselesaikan, pembayaran gaji dilakukan setiap minggu.

3) Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan juga memberikan tunjangan sesuai dengan prestasi kerja dan kedudukan tenaga kerja diantaranya adalah :

- a) Tunjangan Hari Raya
- b) Bonus

b. Jam Kerja

Pada Perusahaan Penyamakan Kulit HBS ini, jam kerja karyawan diatur sebagai berikut :

- Pada hari Senin s/d Kamis dan Sabtu

Jam kerja : 08.30 – 16.00

Istirahat : 11.30 – 12.30

- Pada hari Jum'at

Jam kerja : 08.30 – 16.00

Istirahat : 11.00 – 13.00

#### 4.1.6 Kegiatan Produksi

Secara umum, proses produksi perusahaan ini, yaitu urutan atau salur bahan baku sampai menjadi produk akhir tergolong sebagai *continues process*, yaitu : proses produksi, dimana urutan bahan baku sampai menjadi produk akhir melalui pola yang selalu tetap dan terus menerus.

##### 4.1.6.1 Bahan Baku dan Bahan Penolong

Bahan baku utama yang dipergunakan dalam proses produksi adalah kulit sapi untuk produk kulit box, kulit Kambing untuk produk kulit glaser, dan kulit domba untuk produk kulit Jaket. Komponen bahan baku ini dapat dilihat lebih jelas pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel 3. Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Bahan Baku Utama**

| Jenis Produk  | Bahan Baku  |
|---------------|-------------|
| Kulit Sapi    | Kulit Box   |
| Kulit Kambing | Kulit Glase |
| Kulit Domba   | Kulit Jaket |

Sumber : Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera

Sedangkan bahan Penolong yang dipergunakan oleh perusahaan adalah :

- Obat pembasah
- Antimould
- N<sub>2</sub>S
- Ca (OH)<sub>2</sub>
- Mimosa
- Glufat
- Orobon
- ZA
- NaCl
- NaCo<sub>3</sub>
- HCOOH
- Asam Formiat
- H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>
- Crometan B
- Binder
- Basyutan
- Pigmen
- NaHCO<sub>3</sub>

Sedangkan peralatan atau mesin yang dipergunakan pada perusahaan penyamakan dan kerajinan kulit ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Mesin dan Peralatan Produksi**

| No | Jenis             | Fungsi                       |
|----|-------------------|------------------------------|
| 1  | Mesin Fleshing    | Pembuang bulu dan daging     |
| 2  | Mesin Rolling     | Pemutar dan penggiling kulit |
| 3  | Mesin Deliming    | Pengapuran kulit             |
| 4  | Mesin Degresing   | Pembelah kulit               |
| 5  | Mesin Setting Out | Pemeras kulit                |
| 6  | Mesin Hot Plate   | Pengering kulit              |
| 7  | Mesin Steaking    | Pelemas kulit                |
| 8  | Mesin Shaving     | Pengecatan dasar             |
| 9  | Mesin Compressor  | Penggerak cat pewarna        |
| 10 | Mesin Embasing    | Penyetrika kulit             |

Sumber. Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera

#### 4.1.6.2 Proses Produksi

Proses penyamakan kulit merupakan proses pengolahan kulit mentah menjadi kulit masak. Pada Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera secara garis besar proses produksinya adalah sebagai berikut :

##### a. Kulit mentah

Bahan baku berupa kulit mentah yang berasal dari kulit sapi, kulit kerbau, kulit kambing dan kulit domba yang sudah dipotong pinggirnya yaitu bagian kaki dan bagian ekor. Pemotongan ini dimaksudkan agar kulit tersebut mudah untuk diproses lebih lanjut.

##### b. Perendaman (Soaking)

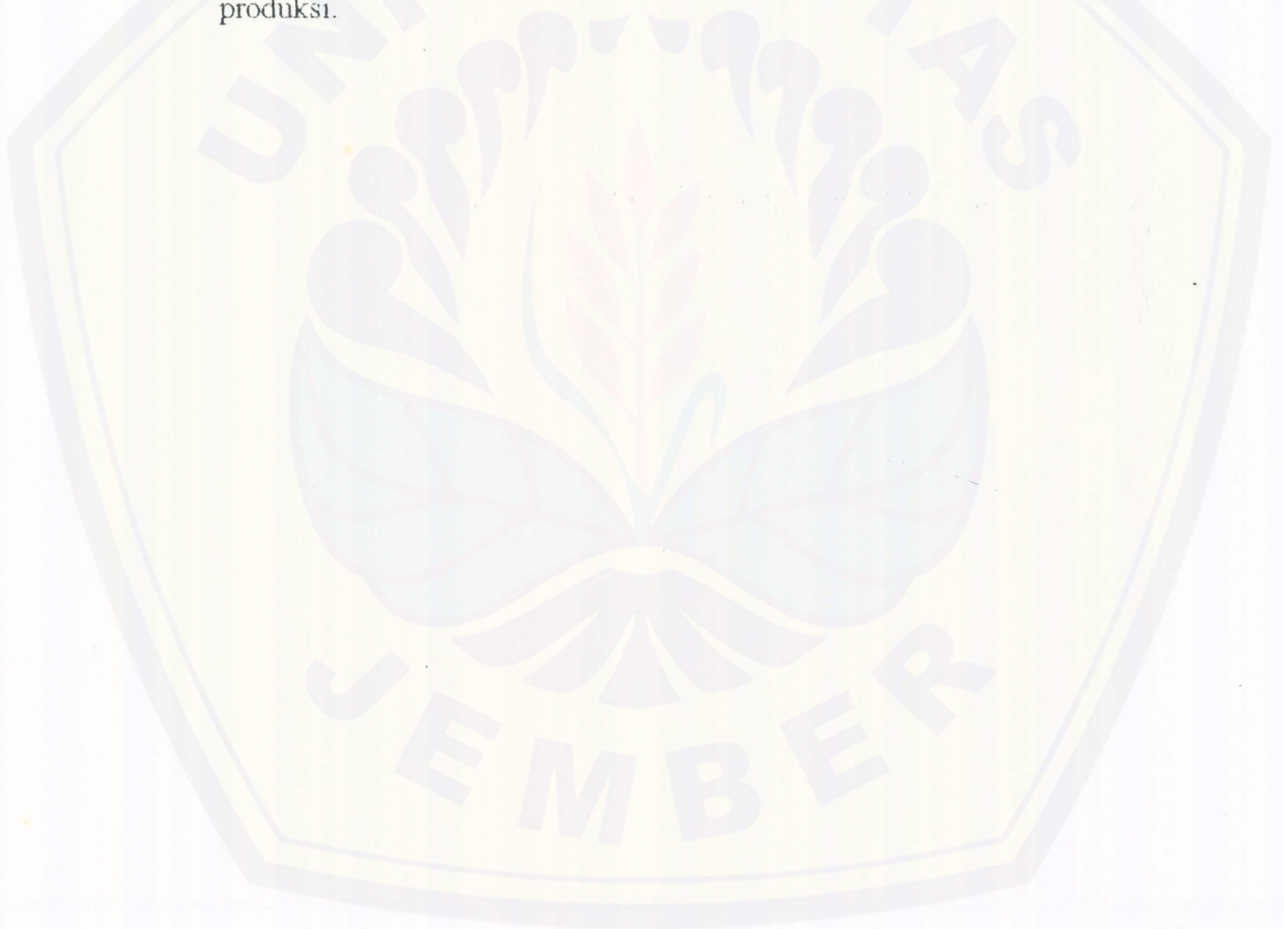
Kulit yang sudah dipotong dimasukkan ke dalam bak yang telah diisi dengan air 100 gr, obat pembasah 1 gr, antimould 1 gr dan Na<sub>2</sub>S. Kulit direndam selama satu hari satu malam dengan maksud agar kulit menjadi lemas.

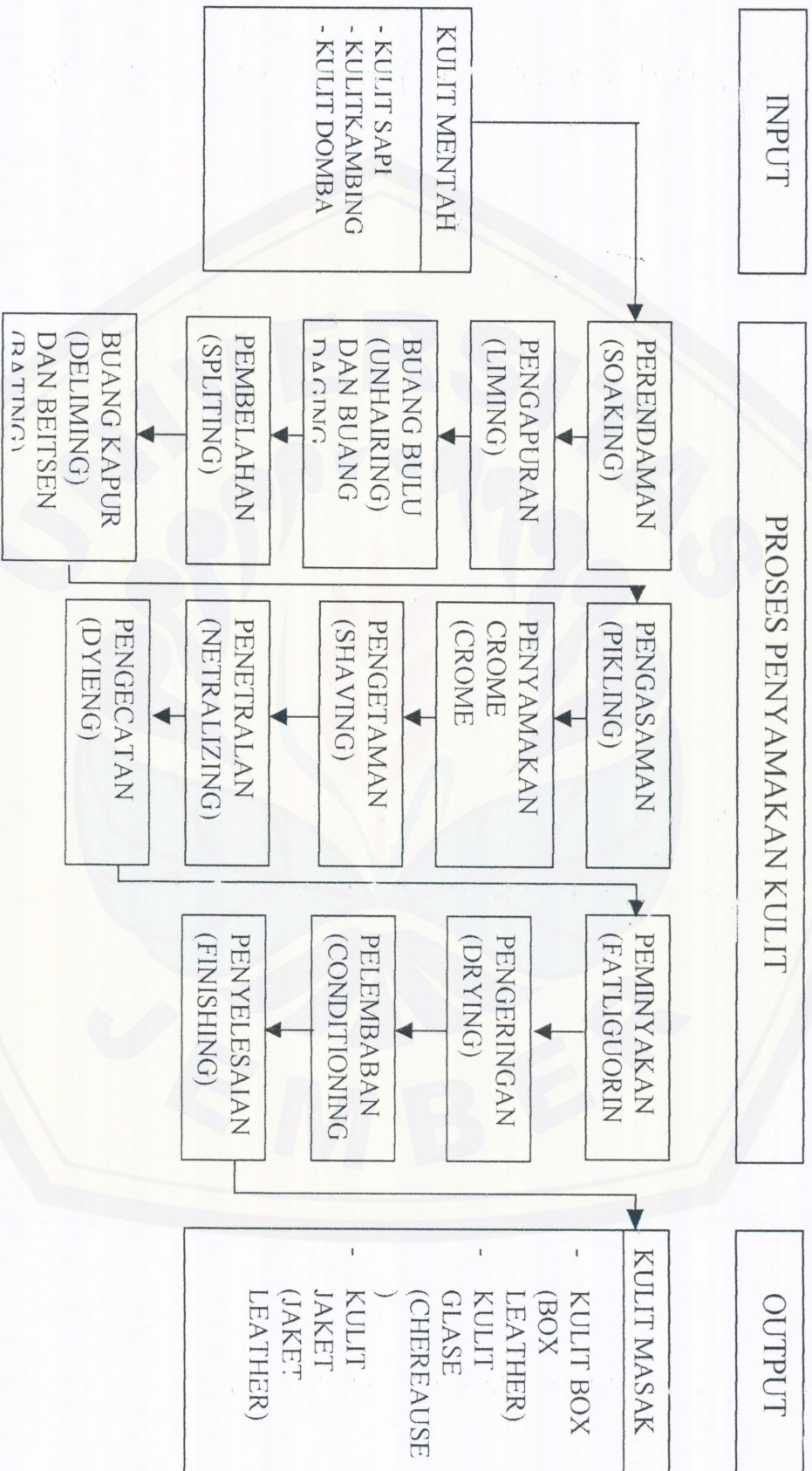
- c. Pengapuran (*Liming*)
- Setelah proses soaking, kulit di pindah ke bak pengapuran yang telah diisi air 300%, Na<sub>2</sub>S 7% dan CaOH<sub>2</sub> 10%. Dalam bak ini kulit direndam sehari semalam serta diaduk agar obat dapat merata dan meresap pada kulit dengan tujuan supaya kulit dapat memuai dan memudahkan rontoknya bulu.
- d. Buang bulu (*Unhiring*) dan buang daging (*Fleshing*)
- Dari bak pengapuran, kulit direntangkan di lantai kemudian bulunya dibersihkan dengan pisau tumpul agar guratan pisau tidak membekas pada bagian kulit, sekaligus sisa-sisa daging juga di buang, lalu kulit dicuci dengan air agar sisa bulu dan daging tersebut hilang.
- e. Pembelahan (*Splitting*)
- Kulit yang sudah bersih kemudian dibelah menggunakan mesin split dengan ukuran 2 mm sampai 3,5 mm atau menurut pesanan konsumen. Kulit yang sudah dibelah dipisahkan menurut jenisnya yaitu, bagian atas disebut kulit zool, bagian tengah disebut kulit split (perkamen) dan bagian bawah disebut keropak (rambak).
- f. Buang kapur (*Deliming*) dan Beitsen (*Lating*)
- Setelah mengalami proses pembelahan, kulit bagian atas dicuci dengan menggunakan drum putar yang telah diisi dengan air 200%, Z<sub>1</sub> 1,5% dan Orobon 0,5% selama 1,5 jam. Tujuannya agar kulit bersih dari zat kapur maupun dari kotoran lainnya.
- g. Pengasaman (*Pickling*)
- Dalam pengasaman, kulit mengalami proses pemutaran dalam drum yang telah diisi dengan air 80%, NaCl 10%, HCOOH 0,5% dan H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub> 1%. Proses ini dilakukan selama 2 jam, kemudian direndam dalam drum tersebut selama satu malam, baru pada pagi harinya kulit pickling tersebut diletakkan pada kayu kuda sehingga airnya menjadi tiris dengan tujuan agar kulit awet atau tahan lama, kulit menjadi lemas dan ulet serta kulit dapat berwarna bersih dan rata.

- h. Pengetaman (*Shaving*)  
Maksud dari pengetaman adalah penipisan kulit dengan mesin seset, sehingga kulit menjadi tipis sesuai yang diinginkan.
- i. Penetralkan (*Neutralising*)  
Kulit dimasukkan dalam bak berisi air 200% dan  $\text{NaHCO}_3$  1,5% selama 1,5 jam dan dicuci sampai bersih. Hal ini dimaksudkan untuk menetralkan kulit dari kulit PH 4 – 5 menjadi kulit PH 7.
- j. Pengecatan (*Dyeing*)  
Pengecatan kulit dimaksudkan untuk memberi warna pada kulit sesuai dengan keinginan atau kebutuhan. Campuran untuk mengecat adalah pigmen, binder dan air dengan perbandingan 1 : 3 : 4. Kulit diulas dua kali dan disemprot dua kali lalu ditutup dengan cairan Laquerle 443 satu bagian, timer spesial tiga bagian.
- k. Peminyakan (*Fatiguoring*)  
Peminyakan kulit dimaksudkan agar kulit lemas dan mudah dipotong, cairan yang digunakan adalah air panas 60C 80%, mimosa 4%, basyutan 3%, glufat atau minyak 5%, dermablack 2%, antimould 0,25% dan asam fomat 1%. Setelah diminyaki kulit dibiarkan selama 3 jam.
- l. Pengeringan (*Drying*)  
Proses selanjutnya kulit direntangkan pada papan yang telah tersedia dengan dilapisi plastik pada bagian atasnya, agar kulit tidak terkena kotoran. Setelah itu kulit tersebut dikeringkan.
- m. Pelembaban (*Conditioning*)  
Kulit disemprot dengan air untuk mengembalikan pada keadaan semula, kemudian dilakukan perégangan agar kulit lemas. Setelah itu kulit direntangkan agar bertambah luas permukaannya sekaligus meratakannya. Kemudian kulit tersebut dibiarkan kering.
- n. Penyelesaian (*Finishing*)

Pada proses finishing dilakukan pemotongan bagian pinggir kulit, agar lubang atau kerusakan dapat hilang dan akhirnya kulit menjadi rapi. Penyortiran yang didasarkan pada ketebalan dan kualitas kulit, pengamplasan dengan menggunakan mesin buffing, penggilasan dengan menggunakan mesin rilling, penyerutan dengan menggunakan mesin shafing, penyetrikan dengan menggunakan mesin embasing dan penggilapan dengan menggunakan mesin glassing. Selanjutnya kulit digulung atau dipak, digudangkan dan siap dipasarkan.

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini digambarkan skema proses produksi atau Flow Chart proses produksi beserta keterangan alur produksi.





Gambar 2: Proses Produksi Perusahaan Penyamakan Kulit HBS Magetan

Sumber : Perusahaan Penyamakan Kulit HBS Magetan, 2000



## 4.2 Data Internal & Eksternal :

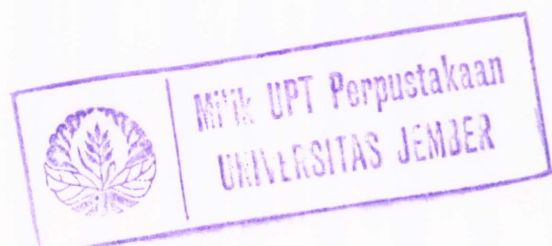
### 4.2.1 Laporan Keuangan Perusahaan Hadhi Bharata Sejahtera Magetan

Laporan keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera meliputi neraca dan laba/Rugi tahun 1996-2000 adalah :

Tabel 5 : Ringkasan Neraca PT. Hadhi Bharata Sejahtera per 31 Desember 1996-2000 (dalam rupiah)

| Keterangan              | 1996            | 1997            | 1998            | 1999            | 2000            |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Aktiva</b>           |                 |                 |                 |                 |                 |
| Aktiva Lancar :         |                 |                 |                 |                 |                 |
| - Kas                   | 450.820.900     | 759.930.232     | 249.023.416     | 150.060.950     | 730.000.000     |
| - Deposito jkg. pendek  | 874.850.000     | 1.151.586.000   | 919.480.000     | 1.019.480.000   | 1.690.793.893   |
| - Piutang Dagang        | 246.510.300     | 493.241.021     | 910.587.565     | 1.046.356.800   | 475.350.800     |
| - Piutang Pegawai       | 22.400.700      | 18.336.415      | 50.703.757      | 42.860.510      | 30.300.650      |
| - Persediaan :          |                 |                 |                 |                 |                 |
| - Persediaan bahan      | 289.017.635     | 158.665.087     | 367.392.717     | 253.715.900     | 517.827.168     |
| - Persediaan olahan     | 111.270.315     | 87.894.723      | 43.894.723      | 104.103.686     | 173.981.082     |
| - Persediaan jadi       | 238.187.500     | 152.750.450     | 711.960.000     | 325.489.000     | 341.300.000     |
| - Pajak dibayar di muka | 0               | 10.367.000      | 0               |                 | 20.500.000      |
| - Biaya dibayar di muka | 50.300.500      | 37.321.000      | 50.324.250      | 68.550.000      | 43.037.750      |
| Total Aktiva Lancar     | 2.283.457.850   | 2.870.091.928   | 3.303.366.428   | 3.510.610.846   | 4.023.096.343   |
| Aktiva Tetap :          |                 |                 |                 |                 |                 |
| - Tanah                 | 335.168.000     | 335.168.000     | 335.168.000     | 335.168.000     | 335.168.000     |
| - Gedung+Bangunan       | 441.364.500     | 441.364.500     | 441.364.500     | 441.64.500      | 441.364.500     |
| - Mesin+Perkakas        | 621.516.425     | 621.515.425     | 625.586.425     | 776.865.425     | 876.865.425     |
| - Kendaraan             | 175.000.000     | 175.000.000     | 175.000.000     | 175.000.000     | 175.000.000     |
| - Perabot+Inveteris     | 132.804.818     | 210.860.650     | 255.185.000     | 264.175.500     | 415.396.000     |
| Total Aktiva tetap      | 1.705.853.743   | 1.783.909.575   | 1.832.303.925   | 1.992.573.425   | 2.328.793.925   |
| Akumulasi               | (1.105.103.742) | (1.210.965.951) | (1.308.727.658) | (1.513.901.263) | (1.603.797.925) |
| Total Nilai Buku        | 600.750.000     | 572.943.624     | 523.576.267     | 478.672.162     | 714.996.000     |
| Total Aktiva            | 2.884.207.850   | 3.543.035.552   | 3.826.942.695   | 3.989.283.008   | 4.738.042.343   |
| <b>Passiva</b>          |                 |                 |                 |                 |                 |
| Hutang Lancar :         |                 |                 |                 |                 |                 |
| - Hutang Bank           | 130.165.000     | 112.327.321     | 97.804.500      | 81.804.743      | 200.000.000     |
| - Hutang Usaha          | 125.550.000     | 192.353.203     | 261.625.790     | 205.146.190     | 125.550.000     |
| - Hutang Pajak          | 150.660.000     | 90.396.000      | 71.598.739      | 125.500.000     | 183.600.000     |
| - Uang Muka Pemesan     | 80.732.000      | 9.431.319       | 310.785.165     | 524.429.044     | 255.400.000     |
| Total Passiva Lancar    | 487.107.250     | 404.507.843     | 741.714.189     | 946.879.977     | 764.550.000     |
| Hutang jnk. Panjang :   |                 |                 |                 |                 |                 |
| - Hutang Bank           | 502.200.000     | 376.650.000     | 251.100.000     | 125.550.000     | 640.000.000     |
| Total Passiva           | 989.307.250     | 781.157.843     | 992.914.189     | 1.072.429.977   | 1.404.550.000   |
| Modal Sendiri :         |                 |                 |                 |                 |                 |
| - Modal Dasar           | 1.200.000.000   | 2.000.000.000   | 2.000.000.000   | 2.000.000.000   | 2.000.000.000   |
| - R/E sampai th ini     | 694.900.600     | 791.877.709     | 834.028.506     | 916.853.031     | 1.334.482.343   |
| Total Modal Sendiri     | 1.894.900.600   | 2.761.877.709   | 2.834.028.506   | 2.916.853.031   | 3.334.482.343   |
| Total Aktiva            | 2.884.207.850   | 3.543.035.552   | 3.826.942.695   | 3.989.283.008   | 4.738.042.343   |

Sumber : PT. Hadhi Bharata Sejahtera



Tabel 6 : Ringkasan Laporan Rugi/Laba PT. Hadhi Bharata Sejahtera Per 31 Desember 1996-2000 (dalam rupiah)

| Keterangan            | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Penjualan :           | 3.132.922.455 | 3.978.155.962 | 4.337.062.820 | 5.126.254.885 | 5.524.220.625 |
| Harga pokok penjualan | 2.537.728.821 | 3.313.425.827 | 3.628.476.564 | 4.318.463.647 | 4.663.217.547 |
| Laba Operasi          | 586.193.634   | 654.68.135    | 708.589.256   | 857.791.238   | 861.003.078   |
| Biaya-Biaya :         |               |               |               |               |               |
| -Biaya Administrasi   | 76.532.897    | 83.065.362    | 91.547.647    | 102.869.095   | 112.010.837   |
| -Biaya Pemasaran      | 73.547.217    | 80.892.035    | 85.923.917    | 96.482.138    | 105.842.300   |
| Toral biaya           | 150.080.114   | 163.957.397   | 177.471.564   | 199.351.233   | 217.853.137   |
| EBIT                  | 436.003.520   | 490.722.738   | 531.117.692   | 608.440.005   | 643.149.941   |
| Bunga                 | 22.110.000    | 24.814.815    | 28.254.850    | 29.336.250    | 30.029.941    |
| EBT                   | 414.003.510   | 465.907.923   | 502.862.842   | 579.103.755   | 613.029.941   |
| Pajak Penghasilan     | 115.451.053   | 131.022.376   | 142.108.852   | 164.981.126   | 175.158.982   |
| EAT                   | 298.552.457   | 334.885.546   | 360.753.989   | 414.122.628   | 437.870.959   |
| Laba di tahan         | 59.710.491    | 66.977.109    | 72.150.797    | 82.824.515    | 87.574.191    |

Sumber : PT Hadhi Bharata Sejahtera

#### 4.2.12 Kapasitas Produksi & Data Volume Penjualan

Hasil produksi utama dari PT Hadhi Bharata Sejahtera ini adalah berupa kulit box, kulit glase dan kulit jaket dan masing-masing berukuran 0,5m X 0,5 m (Feet). Adapun tingkat produksi dari perusahaan ini dapat dilihat pada tabel :

Tabel : Kapasitas Produksi & Data Volume Penjualan

| <b>Data Tingkat Produksi Tiap Jenis Produk</b> |                     |                    |                    |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Tahun 1996-2000 (Feet)</b>                  |                     |                    |                    |
| <b>Tahun</b>                                   | <b>Jenis Produk</b> |                    |                    |
|  | <b>Kulit Box</b>    | <b>Kulit Glase</b> | <b>Kulit Jaket</b> |
| 1996   | 166 991             | 147 276            | 131 275            |
| 1997   | 211 595             | 175 840            | 143 492            |
| 1998   | 210 884             | 197 245            | 150 021            |
| 1999   | 203 366             | 176 286            | 149 617            |
| 2000   | 206 810             | 182 290            | 164 717            |

| <b>Data Volume Penjualan Tiap Jenis Produk</b> |                     |                    |                     |
|--|---------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Tahun 1996-2000</b>                         |                     |                    |                     |
| <b>Tahun</b>                                   | <b>Jenis Produk</b> |                    |                     |
|  | <b>Kulit Box</b>    | <b>Kulit Glase</b> | <b>Kulit Jacket</b> |
| 1996   | 163 965             | 146 850            | 131 295             |
| 1997   | 209 415             | 173 550            | 142 350             |
| 1998   | 213 450             | 197 265            | 151 095             |
| 1999   | 202 518             | 178 950            | 149 307             |
| 2000   | 207 240             | 180 000            | 163 755             |
| <b>Persediaan Awal Tiap Jenis Produk</b>       |                     |                    |                     |
| <b>Tahun 1996-2000 (Feet)</b>                  |                     |                    |                     |
| <b>Tahun</b>                                   | <b>Jenis Produk</b> |                    |                     |
|  | <b>Kulit Box</b>    | <b>Kulit Glase</b> | <b>Kulit Jacket</b> |
| 1996   | 8 997               | 9 448              | 8 990               |
| 1997   | 1 023               | 9 874              | 8 970               |
| 1998   | 1 203               | 12 164             | 10 112              |
| 1999   | 1 637               | 12 144             | 9 038               |
| 2000   | 12 485              | 9 480              | 9 348               |
| <b>Persediaan Akhir Tiap Jenis Produk</b>      |                     |                    |                     |
| <b>Tahun 1996-2000</b>                         |                     |                    |                     |
| <b>Tahun</b>                                   | <b>Jenis Produk</b> |                    |                     |
|  | <b>Kulit Box</b>    | <b>Kulit Glase</b> | <b>Kulit Jacket</b> |
| 1996   | 12 023              | 9 874              | 8 970               |
| 1997   | 14 203              | 12 164             | 10 112              |
| 1998   | 11 637              | 12 144             | 9 038               |
| 1999   | 12 485              | 9 480              | 9 348               |
| 2000   | 12 055              | 11 770             | 10 310              |

#### 4.2.2 Aspek Eksternal :

Aspek eksternal PT Hadhi Bharata Sejahtera yang mempengaruhi kinerja keuangannya meliputi : kondisi perekonomian pada umumnya, kebijaksanaan pemerintah tentang fasilitas kredit, kondisi persaingan perusahaan sejenis, serta rasio-rasio industri.

##### A. Kondisi Perekonomian Pada Umumnya

Keadaan perekonomian pada saat sekarang dan masa depan sangat mempengaruhi nasib baik dan strategi perusahaan. Negara Indonesia sejak bulan juli 1997 mengalami krisis moneter yang hingga saat ini belum ada tanda-tanda membaik. Di mulai dengan jatuhnya nilai rupiah terhadap US \$ pada kurs terendah atau diluar batas kewajaran. Mulanya 1 US \$ kurang lebih sebanding dengan Rp 2.410,00 dan terpuruk hingga nilai terendah diatas kisaran Rp 13.000,00.

Sekarang keadaan perekonomian berangsur membaik sedikit demi sedikit ini ditunjukkan oleh pertumbuhan ekonomi yang bergerak naik dengan perlahan dari negatif tahun 1998 hingga positif pada tahun 2000 sebesar 5 %. Sedangkan permulaan tahun 2001 yang ditandai dengan kemelut politik menyebabkan rupiah melemah terhadap US \$, menurut para analis ini hanya berlaku untuk sementara.

Tabel 7 : Laju inflasi ditunjukkan oleh tabel berikut ini :

|   | Tahun | Inflasi |
|---|-------|---------|
| 1 | 1996  | 6,47 %  |
| 2 | 1997  | 11,05 % |
| 3 | 1998  | 77,63 % |
| 4 | 1999  | 2,01 %  |
| 5 | 2000  | 9,35 %  |

Sumber : Bisnis Indonesia, 29 Desember 2000

Laju inflasi selama lima tahun ini tertinggi tahun 1998 sebesar 77,63 %, (Bisnis Indonesia, 29 Desember 2000). Laju inflasi tahun 2000 meningkat bila dibandingkan tahun 1999 karena kondisi politik yang terus bergejolak serta penumpukan hari-hari raya dan menyebabkan lonjakan harga berbagai jenis barang. Pertumbuhan ekonomi Indonesia diprediksikan akan lebih baik dari tahun 2000. Pertumbuhan ekonomi diperkirakan mencapai 6%-7% meningkat dari tahun 2000 yang tumbuh 5 %. Membaiknya beberapa indikator ekonomi Indonesia dalam beberapa indikator ekonomi Indonesia dalam beberapa waktu terakhir ini. Seperti meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi membaiknya kinerja ekspor non migas, meningkatnya jumlah cadangan devisa, serta kemajuan dalam proses restrukturisasi perbankan. Belum sepenuhnya terefleksi dalam perkembangan nilai tukar rupiah (Warta ekonomi, 8-24 Desember 2000).

Tabel 8: Tingkat suku bunga deposito Bank Indonesia Bulan selama tahun 2000

| No | Bank Indonesia | Tingkat suku bunga |
|----|----------------|--------------------|
| 1  | Januari 2000   | 11,64 %            |
| 2  | Mei            | 11,07 %            |
| 3  | Juni           | 11,13 %            |
| 4  | Juli           | 13,45 %            |
| 5  | September      | 13,59 %            |
| 6  | Desember 2000  | 14,53 %            |
| 7  | Januari 2001   | 14,73 %            |

Sumber : Bisnis Indonesia 29 Desember 2000

Apabila dilihat pada tabel di atas selama tahun 2000 tingkat suku bunga cenderung naik. Ini akan mempengaruhi suku bunga pinjaman bank. Kecenderungan melemahnya rupiah terutama karena menurunnya kepercayaan masyarakat atas prospek pemulihan ekonomi akibat faktor internal dan eksternal. Faktor internal : terkait dengan masih terbatasnya pasokan valas di pasar karena rendahnya arus modal masuk dan tidak kembalinya devisa ekspor. Faktor eksternal faktor-faktor non ekonomi, tetapi para analis memperkirakan nilai tukar rupiah rata-rata 7.750-8.250. Perkiraan ini dengan asumsi keamanan dan politik tidak banyak bergejolak.

Permulaan tahun 2001 yang diwarnai dengan gejolak politik, sehingga tidak ada kepastian yang menyebabkan rupiah yang terus menurun di atas Rp 10.000,00 terhadap US \$, menurut para analis ini hanya bersifat sementara.

Dalam perjalanan waktu. Ada beberapa perubahan kesepakatan antara pemerintah Indonesia dengan IMF (September 2000) di mana reorganisasi LOI. Dilakukan di mana IMF hanya membuat kebijakan di bidang makro saja. Pemerintah yang diwakili membahas 10 program pokok yang konkret. (Warta ekonomi, September 2000).

#### **B. Kebijakan Pemerintah Tentang Fasilitas Kredit.**

Dalam era kabinet reformasi pembangunan memulai menampilkan keberpihakan pada ekonomi kerakyatan, yaitu ekonomi yang berbasiskan pada rakyat secara keseluruhan, ekonomi rakyat mulai dilirik kembali dan mendapat porsi perhatian lebih, guna dikembangkan lebih lanjut yang diyakini sebagai salah-satu alternatif pemecahan masalah agar dapat segera keluar dari krisis ekonomi yang melanda bangsa Indonesia ini. Pertumbuhan ekonomi diprediksi 7%, itu terutama datang dari sektor ekonomi yang kini berjumlah 40 %, sektor-sektor sehat ini menurut pemerintah berada di kalangan eksportir, UKM (usaha kecil menengah) dan usaha patungan. Sektor-sektor inilah yang berperan besar untuk mendorong pertumbuhan ekonomi hingga 7 %. Adapun 60 % perusahaan yang sedang sakit, dan kini ada di BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) hanya mampu menyumbang pertumbuhan sebesar 2 % , artinya pemerintah harus memberi perhatian besar terhadap yang 40 %. Perhatian itu dalam hal law enforcement (Warta Ekonomi, Januari 2001).

Pemerintah mengharapkan lima lembaga donor internasional dan negara sahabat tiap mengucurkan pinjaman lunak (Soft loan) dalam rangka pengembangan usaha kecil menengah dan koperasi di Indonesia. Pemerintah sudah bertekad untuk mengembangkan sektor UKM yang sudah terbukti mampu bertahan selama masa krisis ekonomi mendukung lebih lanjut New Entrepreneur yang belakangan

bermunculan. Apalagi ukuran kondisi ini menyediakan lebih baik 95 % lapangan kerja bagi rakyat, pemerintah menegaskan penyaluran kredit dari bank-bank pemerintah diutamakan untuk usaha kecil menengah (UKM) termasuk usaha pertanian. Untuk pelaksanaan kebijakan ini melalui Keppres. No. 3/PBI/2001, peraturan ini meliputi sumber dana pinjaman yang semula sebagian dari kredit likwiditas Bank Indonesia (KLBI) (Bisnis Indonesia, Oktober 2000).

Selain itu pemerintah juga sedang membuat peraturan-peraturan baru melalui undang-undang untuk mengairahkan semangat dunia usaha. Contohnya undang-undang persaingan, Undang-Undang anti monopoli, oligopoli, kartel dan sebagainya. Untuk memajukan dan menyehatkan dunia usaha di Indonesia serta mempercepat pertumbuhan ekonomi

### **C. Kondisi Persaingan Dengan Perusahaan Sejenis.**

Kondisi perekonomian yang diprediksi akan terus membaik walaupun awal tahun 2001 kurang begitu mengembirakan, ini merupakan angin segar bagi perusahaan-perusahaan karena diharapkan daya beli masyarakat meningkat khususnya masyarakat menengah ke bawah karena kebanyakan sasaran perusahaan adalah konsumen menengah ke bawah. Perekonomian yang membaik menyebabkan perusahaan dan industri kerajinan konsumen produksi PT. Hadhi Bharata Sejahtera akan memproduksi lebih banyak untuk memenuhi permintaan pasar yang meningkat. Selain produksi penyamakan kulit untuk dipakai sendiri juga untuk dijual serta melayani pesanan.

Kebanyakan produksi PT. Hadhi Bharata Sejahtera produk-produknya dipakai oleh industri kerajinan kecil dan dipakai sendiri. Pemasaran terfokus di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah seperti Mojokerto (Sukodono), Lamongan (Bojoasri), Probolinggo (Sukodadi), Madiun (Rumangan), Semarang (KarangBumi), Solo (Sukodowo). Produksi dari industri kerajinan ini bermacam-macam seperti : Sepatu, Jaket, Tas, Wayang, Ikat Pinggang dan barang kerajinan lainnya. Perusahaan penyamakan kulit di Indonesia jumlahnya terbatas khususnya Jawa Timur,

sedangkan permintaan pasar sangat besar dari perusahaan sepatu dan kerajinan kulit yang menggunakan bahan baku kulit. Ini merupakan peluang yang besar. Menurut data yang diambil ada 11 perusahaan penyamakan kulit di Jawa Timur yang cukup besar yang menambah beratnya persaingan, dari 11 perusahaan 7 diantaranya untuk memenuhi keperluan ekspor, sedangkan untuk keperluan industri kerajinan di Jawa Timur di pasok dari 4 industri penyamakan antara lain: CV> Sumber Setia Probolinggo , PT Sidojoyo Mulyo SidoRame Surabaya, PT Wagna Brata Surabaya, PT Surya Sukmana Purwodadi.

Untuk memenuhi kebutuhan akan kulit yang besar. Kebanyakan perusahaan-perusahaan besar yang menggunakan bahan baku kulit mengimpor dari Australia dan China untuk memenuhi kebutuhannya, tetapi harganya agak mahal dibandingkan produk dalam negeri dengan kualitas yang sama karena kurangnya pasokan kulit dari perusahaan penyamakan kulit di Indonesia (Bisnis Indonesia, Nopember 2000). Persaingan perusahaan penyamakan kulit di Indonesia cukup ketat, tetapi dengan beberapa keunggulan yang dimiliki oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera. Dengan biaya tenaga kerja yang murah menyebabkan HPP kulit rendah sehingga harga bisa bersaing. Hasil kulit produksi PT. Hadhi Bharata Sejahtera mempunyai kualitas yang bagus, kualitasnya sudah diakui oleh pengrajin kulit dan industri di Indonesia. Salah satu keuntungan oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera produk-produknya sudah di kenal luas oleh pengrajin dan industri di Indonesia.

Dengan melambungnya US \$ terhadap rupiah awal tahun 2001, kebanyakan perusahaan yang menggunakan bahan baku kulit di Indonesia mulai melirik kembali kulit produksi dalam negeri.



**D. Rasio Industri**

Rasio industri ini merupakan rasio industri manufaktur Indonesia

Tabel 9: Rata-rata rasio industri tahun 2000 (dalam prosentase)

| No | Jenis Ratio                                     | PT.<br>Princes<br>Indonesia<br>leather | PT.<br>Ecco<br>Indonesi<br>a | PT.<br>Nasional<br>Jawa Kulit | PT.<br>Aneka<br>Usaha<br>Kulit | Jumlah  | Rata-rata<br>Rasio<br>industri |
|----|---|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------|--------------------------------|
| A  | <i>Likwiditas</i>                               |  |                              |                               |                                |         |                                |
|    | <i>a.1 Current Ratio</i>                        | 700.97                                 | 382.24                       | 159.90                        | 410.02                         | 1653.13 | 413.28                         |
|    | <i>a.2 Acid test ratio</i>                      | 515.50                                 | 383.33                       | 129.01                        | 390.80                         | 1335.54 | 333.88                         |
| B. | <i>Solvabilitas</i>                             | 275.91                                 | 185.07                       | 138.23                        | 285.15                         | 884.36  | 221.09                         |
| C. | <i>Ratio Leverage</i>                           |  |                              |                               |                                |         |                                |
|    | <i>c.1 Total Equity to total Debt</i>           | 175.70                                 | 64.34                        | 38.20                         | 185.15                         | 463.39  | 115.84                         |
|    | <i>c.2 Fixed Assets to long Debt<br/>Ratiot</i> | 126.49                                 | 68.10                        | 70.96                         | 68.24                          | 313.79  | 83.44                          |
| D. | <i>Ratio Aktivitas</i>                          |  |                              |                               |                                |         |                                |
|    | <i>d.1 Total Assets Turn Over</i>               | 124.50                                 | 127.80                       | 88.95                         | 153.66                         | 494.91  | 123.70                         |
|    | <i>d.2 Perputaran Modal Sendiri</i>             | 189.70                                 | 236.43                       | 251.31                        | 222.70                         | 899.14  | 224.78                         |
| E. | <i>Rentabilitas</i>                             |  |                              |                               |                                |         |                                |
|    | <i>e.1 Retrun for the Owners</i>                | 39.32                                  | 41.27                        | 15.68                         | 18.08                          | 124.47  | 31.11                          |
|    | <i>e.2 Retrun on Invesment</i>                  | 25.07                                  | 14.34                        | 4.30                          | 9.05                           | 52.76   | 13.19                          |

Sumber : Lampiran 2 dan 3 (Rasio industri ini merupakan rasio industri manufaktur yaitu : PT. Princes Indonesia Leather (Bisnis Indonesia, 5 Januari 2001), PT. Ecco Indonesia (Kompas, 8 Januari 2001), PT. Nasional Jawa Kulit (Bisnis Indonesia, 30 September 2000), PT. Aneka Usaha Kulit, Agustus 2000)).

### 4.3 Analisis Rasio keuangan

#### 4.3.1 Menghitung Besarnya Laporan Keuangan

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam kinerja keuangan pada PT. Hadhi Bharata digunakan analisis rasio keuangan, yaitu dengan membandingkan dengan rasio sekarang (*present ratio*) dengan rasio-rasio dari waktu yang lalu (*ratio historis*), dengan cara perbandingan tersebut akan dapat diketahui perubahan tersebut menguntungkan atau merugikan serta dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan perubahan. Pembahasan hasil analisis rasio keuangan untuk tahun 2000 sebagai berikut :

Tabel 10: Analisis rasio keuangan PT. HBS untuk tahun 2000 (dalam prosentase)

| No | Jenis Ratio  | Metode Perhitungan                    | Interpretasi (%) |
|----|--|---------------------------------------|------------------|
| A  | <i>Likwiditas</i><br>a.1 <i>Current Ratio</i>                  | $\frac{4.023.096.343}{764.350.000}$   | 526,20           |
|    |  |                                       |                  |
|    | a.2 <i>Acid test ratio</i>                                     | $\frac{2.926.445.343}{764.550.000}$   | 382,76           |
|    |  |                                       |                  |
| B. | <i>Solvabilitas</i>  | $\frac{4.738.042.343}{1.404.550.000}$ | 337,33           |
| C. | <i>Ratio Leverage</i><br>c.1 <i>Total Equity to total Debt</i> | $\frac{3.334.492.343}{1.404.550.000}$ | 237,40           |
|    |  |                                       |                  |
|    | c.2 <i>fixed Assets to long debt</i>                           | $\frac{714.996.000}{640.000.000}$     | 111,54           |
|    |  |                                       |                  |
| D. | <i>Ratio Aktivitas</i><br>d.1 <i>Total Assets Turnover</i>     | $\frac{5.524.220.625}{4.738.042.343}$ | 116,59           |
|    |  |                                       |                  |
|    | d.2 <i>Perputaran Modal Kerja</i>                              | $\frac{5.524.220.625}{3.358.746.343}$ | 169,51           |
|    |  |                                       |                  |
| E. | <i>Rentabilitas</i><br>e.1 <i>Retrun for the Owners</i>        | $\frac{437.870.959}{3.334.492.343}$   | 13,13            |
|    |  |                                       |                  |
|    | e.2 <i>Retrun on Invesment</i>                                 | $\frac{437.870.959}{4.738.042.343}$   | 9,24             |
|    |  |                                       |                  |

Sumber : Interpretasi dari tabel 5

Untuk mengetahui hasil perhitungan dari rasio-rasio keuangan untuk tahun 1996 sampai dengan 2000 dapat dilihat pada lampiran 1, perkembangan rasio-rasio keuangan pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera dapat dilihat tabel berikut ini :

Tabel 11: Perkembangan rasio-rasio keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera tahun 1996 sampai dengan 2000 (dalam prosentase)

| No | Jenis Rasio                                | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | Jumlah  | Rata-Rata |
|----|--|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-----------|
| A  | <i>Likwiditas</i>                          |        |        |        |        |        |         |           |
|    | a.1 <i>Current Ratio</i>                   | 487,77 | 709,52 | 445,30 | 370,75 | 526,20 | 2539,54 | 507,90    |
|    | a.2 <i>Acid test ratio</i>                 | 327,37 | 599,02 | 287,10 | 390,06 | 382,76 | 1986,31 | 397,26    |
| B  | <i>Solabilitas</i>                         | 291,53 | 453,56 | 385,42 | 371,98 | 337,33 | 1839,82 | 367,96    |
| C  | <i>Ratio Leverage</i>                      |        |        |        |        |        |         |           |
|    | c.1 <i>Total Equity to Debt</i>            | 191,53 | 353,56 | 285,92 | 612,01 | 237,33 | 1680,35 | 336,07    |
|    | c.2 <i>Fixed assets to long debt ratio</i> | 119,62 | 152,11 | 208,51 | 381,26 | 237,40 | 1098,90 | 219,78    |
| D  | <i>Ratio Aktivitas</i>                     |        |        |        |        |        |         |           |
|    | d.1 <i>Total Assets turnover</i>           | 108,28 | 103,59 | 113,32 | 128,50 | 116,59 | 570,28  | 114,05    |
|    | d.2 <i>Perputaran Modal Kerja</i>          | 173,96 | 161,34 | 169,31 | 194,95 | 169,51 | 869,01  | 173,80    |
| E  | <i>Rentabilitas</i>                        |        |        |        |        |        |         |           |
|    | e.1 <i>Retrun for the Owners</i>           | 15,75  | 12,12  | 12,77  | 14,19  | 13,13  | 67,96   | 13,59     |
|    | e.2 <i>Retrun on Invesment</i>             | 10,35  | 9,45   | 9,42   | 10,38  | 9,24   | 48,84   | 9,76      |

Sumber : Interpretasi tabel 5 dan tabel 6

#### 4.3.2 Analisis Perkembangan Kinerja Keuangan Dan Perbandingannya

Setelah dilakukan analisis rasio tiap-tiap tahun yang dimaksudkan untuk melihat kinerja keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera maka selanjutnya perlu diadakan analisis perbandingan antara rasio PT. Hadhi Bharata Sejahtera dengan rasio historis rata-rata (RHR).

##### A. Analisis rasio Likwiditas

###### a. *Current Ratio*

Dari tabel 11 di atas dapat dilihat bahwa *current ratio* ini berubah cukup dratis selama 2 tahun. Akan tetapi pada tahun 1997 merupakan tahun yang mempunyai *current ratio* yang tertinggi, yaitu sebesar 709,52 % menyusul tahun 2000 sebesar 526,20 %, ternyata *current rasionya* melebihi rasio historis rata-ratanya (RHR) yang sebesar 507,90 %. Semakin tinggi *current ratio* berarti bahwa semakin besar kemampuan PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva seperti *current ratio* pada tahun 1997 dan 2000.

Sebaliknya *current ratio* yang terlalu kecil yaitu pada tahun 1998 dan 1999 yang masing-masing sebesar 445,30 % dan 370,75 %, serta berada di bawah RHR, perlu mendapat perhatian. Dan ini berarti bahwa semakin kecilnya jaminan atas kewajiban jangka pendek.

###### b. *Acid Test Ratio*

Dengan RHR sebesar 397,26 % sebagai standart *acid test ratio*, maka tampak bahwa *acid test ratio* tahun 1997 melebihi RHRnya, berarti bagi PT. Hadhi Bharata Sejahtera cukup mampu untuk membayar kewajiban atas hutang jangka pendeknya yang segera harus dilunasi dengan menggunakan assetnya yang lebih likuid. Untuk tahun 1996 sampai 1997, *Acid test ratio* mengalami peningkatan cukup dratis. Sedangkan untuk tahun 1998 dan 2000 mengalami penurunan. Secara keseluruhan *acid test ratio* berada di bawah RHR.

Hal ini harus mendapat perhatian yang cukup besar pada tahun-tahun selanjutnya. Kondisi ini cukup membahayakan karena berada di bawah RHRnya *acid test ratio* yang terendah pada tahun 1998 sebesar 287,10 % berada di bawah RHRnya. *acid test ratio* tertinggi pada tahun 1997 sebesar 599,02 %, ini merupakan kondisi terbaik selama 5 tahun untuk *acid test ratio*. Secara keseluruhan *acid test ratio* berada di bawah RHR. Kondisi ini harus segera diperbaiki, dari analisis selama 5 tahun kemampuan PT. Hadhi Bharata Sejahtera dalam memenuhi kewajiban lancarnya rata-rata baik.

#### B. Solvabilitas

*Solvabilitas* adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban apabila perusahaan dilikwidasikan. Untuk tahun 1996 hingga tahun 1998, *solvabilitas* perusahaan meningkat serta melebihi RHRnya ini merupakan kondisi yang terbaik selama 5 tahun.

Tingkat *solvabilitas* tertinggi ditunjukkan pada tahun 1997 sebesar 453,56 %, kondisi ini tidak berlanjut untuk tahun selanjutnya, pada tahun 2000 yang sebesar 337,33 % ini sedikit di bawah RHRnya. Dari data *solvabilitas* kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban sangat baik, walaupun ada penurunan karena setiap hutang Rp 1 dijamin sebesar Rp 3,67 menurut RHRnya.

#### C. Rasio Leverage

##### c.1 *Total Equity To debt*

Seperti rasio di atas *current ratio*, *acid test ratio* dan *solvabilitas* untuk tahun 1996 hingga tahun 1999 mengalami peningkatan. *Total Equity to Debt* merupakan rasio berapa modal sendiri yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang. PT. Hadhi Bharata Sejahtera dalam menjalankan operasional perusahaan banyak menggunakan modal sendiri sehingga rasio *Total Equity To debt* besar dengan kurangnya penggunaan dana dari luar (ekstern) ini berakibat akan mengurangi keuntungan.

Tingkat *Total Equity To debt* tertinggi ditunjukkan pada tahun 1999 sebesar 612,01 % dan *Total Equity To debt* terendah ditunjukkan tahun 1996 sebesar 191,53 %. *Rasio Total Equity To debt* masih baik berarti kemampuan perusahaan untuk melunasi hutangnya dengan modal sendiri masih baik. Ini tidak terlalu membahayakan karena penurunan tersebut tidak mendekati rasio yang membahayakan yang berada jauh di bawah RHR (rasio historis rata-rata) yang sebesar 336,07 %.

#### b. *Fixed Assets to Long Debt Ratio*

Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari kebutuhan dana yang dibelanjahi dengan hutang atau berapa bagian dari aktiva tetap yang digunakan untuk menjamin hutang. Dengan RHR sebesar 219,78 % maka rasio *Fixed assets to long debt ratio* tertinggi sebesar 381,26% pada tahun 1999 sedangkan yang terendah sebesar 119,62 % pada tahun 1996. Perkembangan rasio ini cukup stabil mulai tahun 1996 sampai tahun 2000 tidak mengalami penurunan maupun peningkatan yang besar. Sehingga dapat dikatakan bahwa sepanjang periode ini kemampuan PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk memenuhi kewajiban jangka panjang terpenuhi dengan baik.

#### D. *Aktivitas*

##### a. *Total Assets Turn Over*

Analisis kecepatan dari sebuah assets perusahaan terhadap volume penjualan. PT. Hadhi Bharata Sejahtera tampaknya bergerak cukup perlahan. Ini ditunjukkan tahun 1998 sebesar 113,32%/1,13X dan tahun 1999 sebesar 128,30 %, yang mengalami peningkatan sebesar 14,98%/0,14X, tetapi pada tahun 2000 mengalami penurunan 11,91%/0,11X dari tahun 1999 ini merupakan tingkat perputaran yang harus diwaspadai. Dengan RHR sebesar 114,05%/1,14X ini menunjukkan bahwa perkembangan *total assets turn over* dari tahun ke tahun meningkat. Ini dapat ditunjukkan pada tahun 2000 yang sebesar 116,59%/X lebih dari RHRnya.

Pada tahun 1998 *total assets turn over* meningkat setelah mengalami penurunan peningkatan ini sebesar 4,69 %/0,04X dan meningkat lagi pada tahun 1999 sebesar 14,98%/0,14X dari hasil analisis perlu mendapat perhatian perusahaan untuk lebih meningkatkan *total assets turn over* yang cenderung kecil sehingga kemampuan memperoleh keuntungan kecil terutama adanya penurunan pada tahun 2000.

b. *Working Capital Turn Over*

Perputaran modal kerja PT. Hadhi Bharata Sejahtera selama 5 tahun terakhir menunjukkan bahwa tiap tahunnya relatif stabil. Tetapi menunjukkan peningkatan dari tahun ketahun, tetapi pada tahun 1999 perputaran modal kerja naik sebesar 194,95%/1,94X. bila dibandingkan RHRnya sebesar 173,80%/1,73X ini merupakan fakta yang mengembirakan.

Dapat dikatakan bahwa selama periode analisis Tingkat perputaran modal kerja PT. Hadhi Bharata Sejahtera rata-rata cukup baik. Karena baik tingkat penjualan maupun modal kerja yang dimiliki oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera setiap tahunnya mengalami peningkatan kinerja perusahaan keadaan ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk tahun-tahun selanjutnya.

E. *Rentabilitas*

a. *Rate of Return on net worth*

Kemampuan modal sendiri dalam memperoleh keuntungan selama 5 tahun (1996-2000) adalah sebagai berikut :

|      |         |      |         |      |         |
|------|---------|------|---------|------|---------|
| 1996 | 15,75 % | 1998 | 12,77 % | 2000 | 13,13 % |
| 1997 | 12,12 % | 1999 | 14,19 % |      |         |

Dari perolehan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kemampuan modal sendiri dalam memperoleh keuntungan selama 5 tahun mengalami perubahan penurunan yang cukup dratis. Dengan standart rasio sebesar 13,59 %. Pada tahun 1996 dengan rasio sebesar 15,75 % merupakan angka rasio

tertinggi dibandingkan dengan tahun-tahun lainnya maupun RHRnya sebesar 13,59 %, akan tetapi rasio tersebut terus-menerus turun sampai tahun 2000. Yang hanya sebesar 13,13 % yang berada sedikit dibawah RHRnya. Dengan perolehan seperti tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa setiap rupiah modal sendiri mampu menghasilkan keuntungan bersih tahun 1996 sebesar Rp 0,15, tahun 1997 sebesar Rp 0,12, tahun 1998 sebesar Rp 0,12, tahun 1999 sebesar Rp 0,14 , tahun 2000 sebesar Rp 0,13. Maka dengan kendala rentabilitas untuk segera memperbaiki dan memperbesar keuntungan pada tahun selanjutnya.

b. *Rate of Return on Total Assets*

Kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam hal keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan:

|      |         |      |         |      |        |
|------|---------|------|---------|------|--------|
| 1996 | 10,35 % | 1998 | 9,42 %  | 2000 | 9,24 % |
| 1997 | 9,45 %  | 1999 | 10,38 % |      |        |

Dengan standart rasio sebesar 9,76 % maka dapat dikatakan bahwa kemampuan aktiva PT. Hadhi Bharata Sejahtera dalam menghasilkan keuntungan kurang begitu berhasil. Hal ini karena selama 3 tahun yaitu: 1997,1998, 2000 yang sedikit di bawah RHRnya.

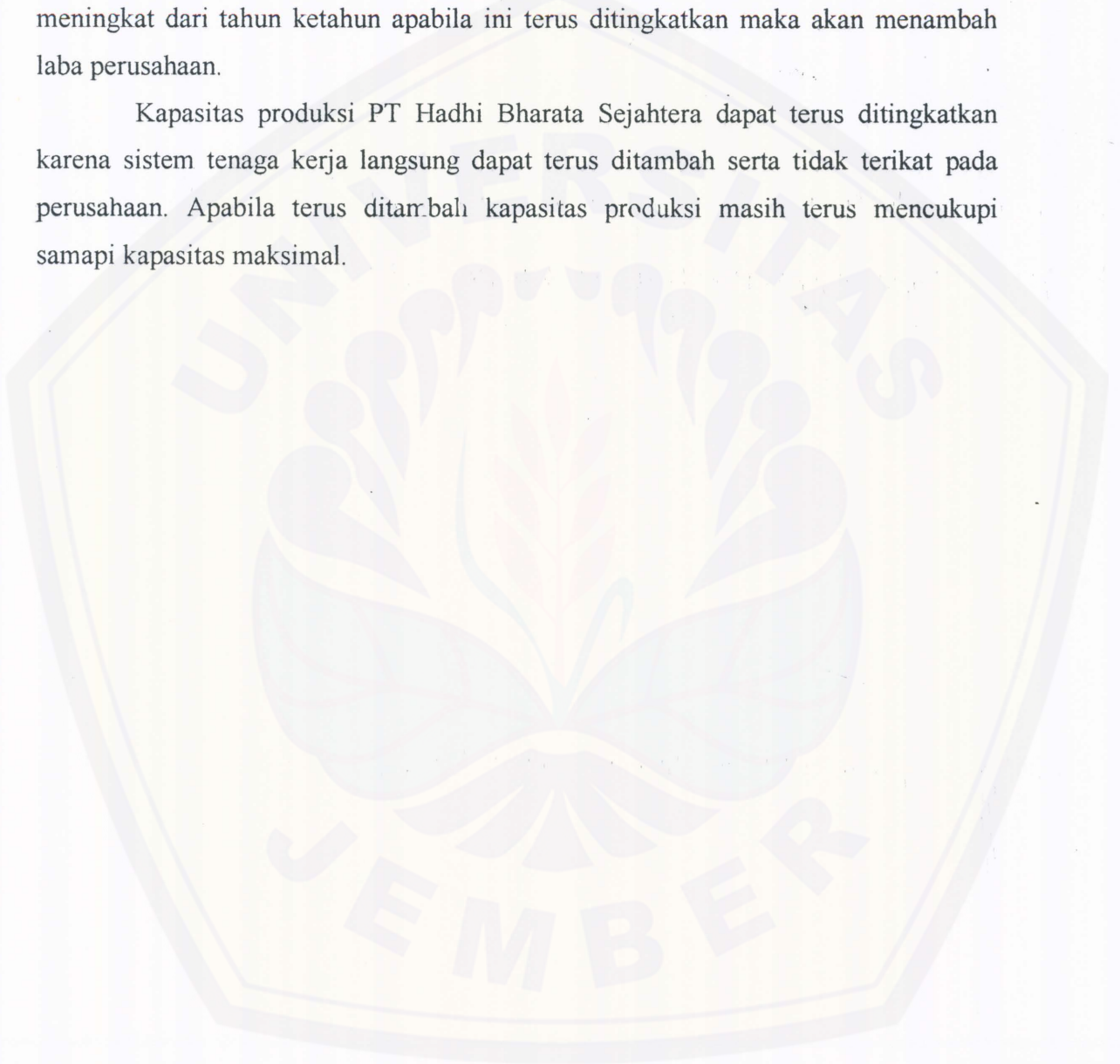
Dari data di atas perlu diketahui penyebab penurunannya, bahwa kecilnya kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk mendapatkan keuntungan adalah terletak pada tingginya biaya operasi, administrasi umum, harga pokok penjualan. Dengan meningkatnya biaya-biaya tersebut akan memperkecil keuntungan yang akan diperoleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera serta rendahnya tingkat aktivitas oleh perusahaan.



### 4.3.3 Analisis Kapasitas Produksi Dan Pemasaran

Kapasitas produksi selama analisis PT Hadhi Bharata Sejahtera terus mengalami peningkatan, kecuali 1999 mengalami sedikit penurunan di karenakan dampak krisis moneter. Data volume penjualan PT Hadhi Bharata Sejahtera terus meningkat dari tahun ketahun apabila ini terus ditingkatkan maka akan menambah laba perusahaan.

Kapasitas produksi PT Hadhi Bharata Sejahtera dapat terus ditingkatkan karena sistem tenaga kerja langsung dapat terus ditambah serta tidak terikat pada perusahaan. Apabila terus ditambah kapasitas produksi masih terus mencukupi samapi kapasitas maksimal.



#### **4.4 Analisis dan Diagnosis Lingkungan**

##### **4.4.1 Mengkaji data-data eksternal yang relevan dengan keuangan**

Langkah pertama dalam melakukan analisis SWOT adalah analisis dan diagnosis lingkungan yaitu memantau dan mengetahui kondisi lingkungan eksternal yang mempunyai untuk penuntun ke arah peluang dan ancaman-ancaman pada perusahaan. Analisis dan diagnosis lingkungan didasarkan pada analisis faktor-faktor lingkungan yaitu: kondisi perekonomian nasional pada umumnya, kebijaksanaan pemerintah tentang kemudahan fasilitas kredit bagi perusahaan, kondisi persaingan perusahaan sejenis, rasio-rasio keuangan perusahaan (rasio industri).

##### **4.4.2 Analisis Kondisi Perekonomian Pada Umumnya**

Sejalan kondisi ekonomi makro Indonesia yang pada tahun 1997 mengalami krisis yang hebat, sehingga peluang bagi masyarakat untuk melakukan usaha semakin sulit diwujudkan bahkan banyak bidang usaha yang mulai menunjukkan kerugian sehingga perlu untuk dihentikan sementara, penghentian ini mengakibatkan pengangguran yang semakin bertambah, angka pengangguran tersebut menyebabkan semakin menurunnya daya beli masyarakat apalagi pada saat itu tingginya suku bunga deposito bank yang mencapai 50 % pertahun mengakibatkan tidak adanya kucuran kredit atau dari pihak perbankan untuk kelanjutan produksi dan pengembangan usaha. Faktor-faktor ekonomi makro sangat tidak menguntungkan bagi iklim dunia usaha. Ekonomi makro yang tidak stabil sangat mempengaruhi kondisi mikro perusahaan, demikian juga PT Hadhi Bharata Sejahtera. Dengan kondisi ekonomi yang tidak stabil penuh dengan adanya ketidakpastian dan sangat riskan untuk mengadakan perluasan atau pengembangan usaha, melemahnya daya beli masyarakat dan sulitnya memperoleh tambahan dana atau modal merupakan ancaman besar dalam berusaha, sehingga banyak perusahaan yang merugi dan mulai bertindak untuk meminimalkan kerugian dengan cara meningkatkan efisiensi, pengurangan usaha bila perlu menghentikan produksi sementara.

Keadaan perekonomian pada saat sekarang dan masa depan sangat mempengaruhi nasib baik dan strategi perusahaan. Sekarang keadaan perekonomian berangsur membaik sedikit demi sedikit ini ditunjukkan oleh laju pertumbuhan perekonomian yang tumbuh perlahan. Laju inflasi selama lima tahun ini tertinggi tahun 1998 sebesar 77,63% (Bisnis Indonesia, 29 Desember 2000). Laju inflasi tahun 2000 meningkat bila dibandingkan tahun 1999 karena kondisi politik yang terus berkejolak serta penumpukan hari-hari raya dan menyebabkan lonjakan harga berbagai jenis barang. Pertumbuhan ekonomi Indonesia diprediksikan akan lebih baik dari tahun 2000. Pertumbuhan ekonomi diperkirakan mencapai 6%-7% meningkat dari tahun 2000 yang tumbuh 5 %. Membaiknya beberapa indikator ekonomi Indonesia beberapa waktu terakhir ini. Seperti meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi membaiknya kinerja ekspor non migas, meningkatnya jumlah cadangan devisa, serta kemajuan dalam proses restrukturisasi perbankan. Belum sepenuhnya terefleksi dalam perkembangan nilai tukar rupiah (Warta ekonomi, 8-24 Desember 2000).

Tabel 8: tingkat suku bunga deposito Bank Indonesia bulanan selama tahun 2000

| No | Bank Indonesia | Tingkat suku bunga |
|----|----------------|--------------------|
| 1  | Januari 2000   | 11,64 %            |
| 2  | Mei            | 11.07 %            |
| 3  | Juni           | 11.13 %            |
| 4  | Juli           | 13.45 %            |
| 5  | September      | 13.59 %            |
| 6  | Desember 2000  | 14.53 %            |
| 7  | Januari 2001   | 14.73 %            |

Sumber : Bisnis Indonesia 29 Desember 2000

Apabila dilihat pada tabel di atas selama tahun 2000 tingkat suku bunga cenderung naik. Kecenderungan melemahnya rupiah terutama karena menurunnya kepercayaan masyarakat atas prospek pemulihan ekonomi akibat faktor internal dan eksternal. Faktor internal : terkait dengan masih terbatasnya pasokan valas di pasar karena rendahnya arus modal masuk dan tidak kembalinya devisa ekspor. Faktor eksternal faktor-faktor non ekonomi, tetapi para analis memperkirakan nilai tukar

rupiah rata-rata 7.750-8.250. Perkiraan ini dengan asumsi keamanan dan politik tidak banyak bergejolak. Awal tahun 2001 yang dimulai dengan keadaan politik yang terus berubah-ubah. Keadaan seperti ini hanya bersifat sementara karena kondisi politik tidak bisa diramalkan apa yang akan terjadi, tetapi keoptimisan akan adanya perbaikan politik menyebabkan pelaku pasar optimis akan perkembangan ekonomi Indonesia akan datang.

Faktor pendukung ekspansi ekonomi adalah pertumbuhan konsumsi swasta, ekspor dan investasi. Ada sederet bukti yang diajukan pemerintah untuk mendukung pertumbuhan ekonomi sebesar itu. Ekonomi Indonesia sudah masuk pada tahap stabilitas sejak akhir tahun 1998 yang kemudian dilanjutkan dengan pada recovery ini tidak hanya dipicu oleh perkembangan konsumsi swasta dan ekspor, tetapi juga oleh investasi swasta diperkirakan tetap tumbuh 3.5 % dan menjadi penyumbang 41 % dari pertumbuhan ekonomi pada tahun 2001, konsumsi swasta merupakan komponen terbesar PDB, persinya mencapai 60%.

Dalam perjalanan waktu. Ada beberapa perubahan kesepakatan antara pemerintah Indonesia dengan IMF (September 2000) di mana reorganisasi LOI. Dilakukan dimana IMF hanya membuat kebijakan di bidang makro saja. Pemerintah yang diwakili membahas 10 program pokok yang konkret, (Warta ekonomi, September 2000). Memburuknya hubungan RI (Republik Indonesia)-IMF yang menyebabkan tertundanya bantuan yang sesuai dengan kesepakatan, dalam hal ini hanya bersifat sementara menunggu keadaan politik Indonesia membaik.

Sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah pada bulan Januari tahun 2000. Diprediksikan bahwa masing-masing daerah akan berlomba untuk meningkatkan perekonomian didaerahnya masing-masing yang selama ini banyak tergantung dari pusat. Dengan kemandirian ekonomi tersebut diharapkan akan mempercepat pertumbuhan ekonomi pada tahun-tahun berikutnya.

#### 4.4.3 Analisis kebijaksanaan Pemerintah Tentang Kemudahan Fasilitas Kredit

Pengaruh politik dan kebijaksanaan pemerintah termasuk peraturan-peraturannya, sangat mempengaruhi kegiatan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam era kabinet reformasi pembangunan mulai menampakkan keberpihakannya pada ekonomi kerakyatan, yaitu ekonomi yang berbasiskan pada rakyat secara keseluruhan. Hal ini dipandang karena pada masa orde baru strategi pembangunan lebih memprioritaskan pada tingkat pertumbuhan pembangunan yang cukup tinggi tanpa didukung oleh pemerataan hasil-hasilnya secara adil. Sehingga terjadi kesenjangan sosial ekonomi yang cukup lebar. Terbukti dengan adanya krisis ekonomi dan krisis moneter. Fundamental ekonomi negara Indonesia sangat lemah. Contohnya, banyak perusahaan-perusahaan besar (kolongmerat) yang jatuh bangkrut dan terus menerus merugi. Hal ini ditambah lemahnya daya tahan pondasi ekonomi nasional. Namun segi positifnya di saat krisis ekonomi ini adalah mulai tampak hanya perusahaan kecil menengah dan koperasi yang mampu bertahan terhadap badai krisis ini.

Pemerintah sekarang mulai mempertahankan dan mengembangkan ekonomi kerakyatan secara keseluruhan, ekonomi rakyat mulai dilirik kembali dan mendapat porsi perhatian lebih, guna dikembangkan lebih lanjut yang diyakini sebagai salah-satu alternatif pemecahan masalah agar dapat segera keluar dari krisis ekonomi yang melanda bangsa Indonesia ini.

Pertumbuhan ekonomi diprediksi 7%, itu terutama datang dari sektor ekonomi yang kini berjumlah 40 %, sektor-sektor sehat ini menurut pemerintah berada di kalangan eksportir, UKM (usaha kecil menengah) dan usaha patungan. Sektor-sektor inilah yang berperan besar untuk mendorong pertumbuhan ekonomi hingga 7 %. Adapun 60 % perusahaan yang sedang sakit dan kini ada di BPPN (Badan penyehatan perbankan nasional) hanya mampu menyumbang pertumbuhan sebesar 2 % “artinya pemerintah harus memberi perhatian besar terhadap yang 40 % ini. Perhatian itu dalam hal law enforcement, (Warta Ekonomi, Januari 2001).

Pemerintah mengharapkan lima lembaga donor internasional dan negara sahabat tiap mengucurkan pinjaman lunak (Soft loan) dalam rangka pengembangan

Pemerintah mengharapkan lima lembaga donor internasional dan negara sahabat tiap mengucurkan pinjaman lunak (Soft loan) dalam rangka pengembangan usaha kecil menengah dan koperasi di Indonesia. Pemerintah sudah bertekad untuk mengembangkan sektor UKM yang sudah terbukti mampu bertahan selama masa krisis ekonomi mendukung lebih lanjut New Entrepreneur yang belakangan bermunculan. Apalagi ukuran kondisi ini menyediakan lebih baik 95 % lapangan kerja bagi rakyat, pemerintah menegaskan penyaluran kredit dari bank-bank pemerintah diutamakan untuk usaha kecil menengah (UKM) termasuk usaha pertanian. Untuk pelaksanaan kebijakan ini melalui Keppres. No. 3/PBI/2001, peraturan ini meliputi sumber dana pinjaman yang semula sebagian dari kredit likwiditas Bank Indonesia (KLBI) (Bisnis Indonesia, Oktober 2000).

Peluang usaha bagi pengusaha seiring dengan adanya beberapa perubahan antara Indonesia dengan IMF (April 2001) dimana negoisasi LOI, salah satunya butirnya adalah memperkuat UKM (pengusaha kecil dan menengah), dengan diberikannya kemudahan fasilitas kredit dan restrukturisasi utang dalam BPPN untuk UKM, selain itu pemerintah juga sedang membuat peraturan-peraturan baru melalui undang-undang untuk mengarahkan semangat baru melalui undang-undang untuk mengarahkan semangat dunia usaha. Contohnya: undang-undang persaingan yang sehat, Anti monopoli, Oligopoli, Kartel dan sebagainya. Keijaksanaan itu merupakan peluang bagi PT. Hadhi Bharata Sejahtera karena untuk mengairahkan usaha. Penghapusan monopoli dan penghapusan fasilitas pada sektor yang merugikan serta pemerataan atas produksi dan peluang usaha merupakan tantangan untuk dijadikan peluang agar tetap eksis dan meningkatkan usaha.

#### 4.4.4 Analisis Kondisi persaingan dengan perusahaan sejenis.

Optimisnya pada ekonomi Indonesia tahun depan 2001 kondisi perekonomian diyakini akan lebih baik dari tahun 2000. Pertumbuhan ekonomi diperkirakan mencapai 6 % -7 % meningkat dari tahun 2000 yang tumbuh 5 %. Indikator ekonomi makro di atas menunjukkan bahwa kegairahan perusahaan untuk meningkatkan/mengembangkan perusahaan. Tidak ketinggalan juga industri yang bergerak dalam penyamakan kulit untuk mengembangkan usaha dan meluaskan pasar.

Kondisi perekonomian yang diprediksi akan terus membaik, ini merupakan angin segar bagi perusahaan-perusahaan karena diharapkan daya beli masyarakat meningkat karena banyak sasaran perusahaan adalah konsumen menengah ke bawah. Diharapkan dengan membaiknya perekonomian pengangguran akan berkurang dan kegairahan berusaha kembali meningkat. Menurut data yang diambil ada 11 perusahaan penyamakan kulit di Jawa Timur yang cukup besar yang menambah beratnya persaingan, dari 11 perusahaan 7 diantaranya untuk memenuhi keperluan ekspor, sedangkan untuk keperluan industri kerajinan di Jawa Timur di pasok dari 4 industri penyamakan antara lain: CV> Sumber Setia Probolinggo , PT Sidojoyo Mulyo SidoRame Surabaya, PT Wagna Brata Surabaya, PT Surya Sukmana Purwodadi.

Persaingan produsen kulit di Indonesia cukup berat karena perusahaan penyamakan kulit di Indonesia jumlahnya terbatas sedangkan permintaan akan kulit besar. Untuk memenuhi kekurangan tersebut maka banyak perusahaan-perusahaan besar mengimpor kulit dari negara tetangga, ini merupakan tantangan yang berat bagi perusahaan penyamakan kulit yang ada di Indonesia, disamping variasi kualitas yang memenuhi standart juga bahan baku kulit dari negara tetangga melimpah. Di era pasar bebas yang akan segera bergulir akan merupakan tantangan yang amat berat bagi perusahaan penyamakan kulit di Indonesia (Bisnis Indonesia, Nopember 2000).

Perusahaan-perusahaan penyamakan kulit di Indonesia kebanyakan jenis usaha menengah ke bawah karena kurangnya manajemen yang bagus dan kekurangan

modal, bila dibandingkan dengan Australia dan negara tetangga. Teknologi penyamakan kulit Indonesia agak ketinggalan, sehingga nanti di era pasar bebas ini merupakan ancaman bagi perusahaan penyamakan kulit Indonesia, apabila tidak memperbaiki mulai sekarang maka diprediksi akan banyak gulung tikar dan sulit untuk berkembang. Melambungnya nilai tukar US \$ terhadap rupiah awal tahun 2001 menyebabkan para industri dan para pengrajin bahan baku kulit mulai melirik kembali kulit produksi dalam negeri, dengan selisih harga yang mencolok dengan kualitas yang tidak jauh berbeda. Persaingan perusahaan penyamakan kulit di Indonesia cukup ketat khususnya Jawa Timur. Kebanyakan produksi PT. Hadhi Bharata Sejahtera produk-produknya dipakai oleh industri kerajinan kecil dan dipakai sendiri. Pemasaran terfokus di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah seperti Mojokerto (Sukodono), Lamongan (Bojoasri), Probolinggo (Sukodadi), Madiun (Rumangan), Semarang (KarangBumi), Solo (Sukodowo). Produksi dari industri kerajinan ini bermacam-macam seperti : Sepatu, Jaket, Tas, Wayang, Ikat Pinggang dan barang kerajinan lainnya, tetapi dengan beberapa keunggulan yang dimiliki oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera. Dengan biaya tenaga kerja yang murah menyebabkan HPP kulit rendah sehingga harga bisa bersaing. Hasil kulit produksi PT. Hadhi Bharata Sejahtera mempunyai kualitas yang bagus, kualitasnya sudah diakui oleh pengrajin kulit dan industri di Indonesia. Salah satu keuntungan oleh PT. Hadhi Bharata Sejahtera produk-produknya sudah di kenal luas oleh pengrajin dan industri di Indonesia.



#### 4.4.5 Analisis Rasio Industri

Dalam penelitian ini menggunakan rasio industri dari perusahaan-perusahaan manufaktur tahun yang sama, yaitu dengan cara membandingkan ratio keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera dengan rasio industri sehingga dapat diketahui apakah berada di atas atau di bawah rasio industri. Apabila berada di bawah rata-rata rasio industri dapat di analisa faktor yang menjadi penyebabnya kemudian bisa diperbaiki. Demikian pula bisa berada di atas rasio industri dipertahankan dan ditingkatkan.

Dalam penelitian ini diambil dari sejumlah perusahaan manufaktur, hal ini dilakukan sebagai tolak ukur salah satu pertimbangan untuk mengetahui posisi PT. Hadhi Bharata Sejahtera di antara perusahaan. Data yang diambil merupakan data yang terkini yaitu tahun 2000 yang berguna untuk memperkuat dan mempertajam analisis ratio keuangan sebagai dasar dalam menentukan perencanaan strategis di bidang keuangan.

Dari hasil perhitungan rasio-rasio keuangan masing-masing perusahaan tersebut diperoleh rata-rata rasio *likwiditas*, tabel menjelaskan bahwa rata-rata rasio *likwiditas* yang dicerminkan dari *current ratio* dan *acid test ratio* adalah masing-masing sebesar 413,28 % dan 333,88 %. Hal ini menunjukkan bahwa untuk setiap Rp 1 hutang lancarnya dijamin dengan aktiva lancar sebesar Rp 4,13 dari data *current ratio*. Kemudian dari data *acid test ratio* untuk setiap Rp 1 hutang lancarnya dijamin dengan aktiva yang lebih likuid sebesar Rp 3,33.

*Solvabilitas* dari rasio industri adalah sebesar 221,09 %, artinya kemampuan perusahaan-perusahaan untuk membayar setiap rupiahnya segala hutang-hutangnya dijamin dengan total aktiva sebesar Rp 2,21.

Ratio *leverage* ditunjukkan oleh *Total equity to total debt ratio* dan *fixed assets to long debt ratio*. Untuk *total equity to total debt ratio* rata-rata industri sebesar 115,84 % menunjukkan bahwa setiap Rp 1 hutangnya dijamin dengan Rp 1,15 modal sendiri. Kemudian untuk *fixed assets to long debt ratio*, rata-rata rasio industrinya sebesar 83,44 % menunjukkan bahwa setiap rupiahnya hutangnya dijamin dengan aktiva tetap sebesar Rp 0,83.

Rata-rata industri untuk rasio *aktivitas* ditunjukkan oleh *Total assets turnover* dan perputaran penggunaan modal kerja. Untuk *total assets turnover*, rata-rata rasio industrinya 123,70%/1,23X, ini menunjukkan bahwa kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva rata-rata dalam setahun berputar 1,23 kali. Untuk perputaran modal, rata-rata rasio industri perputaran penggunaan modal 224,78%/2,24X, artinya kemampuan penggunaan modal kerja untuk menghasilkan pendapatan atau setiap rupiah dana yang tertanam dalam modal kerja mampu menghasilkan sebesar Rp 2,24.

*Rentabilitas* adalah kemampuan untuk menghasilkan keuntungan dalam penelitian ini dicerminkan oleh *retrun for the owners* dan *retrun on invesment*, *retrun for the owners* rata-rata industrinya sebesar 31,11 % menunjukkan bahwa setiap rupiah modal sendiri menghasilkan keuntungan setelah pajak sebesar Rp 0,31 sedangkan rata-rata rasio industrinya dari *retrun on invesmentnya* adalah sebesar 13,19 %, artinya kemampuan perusahaan setiap rupiahnya dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva menghasilkan keuntungan Rp 0,13.

Dengan mengetahui rasio industri tahun 2000 dapat dibandingkan dengan rasio-rasio keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk tahun yang sama pada tabel berikut ini.

Tabel 12: Perbandingan rasio PT. Hadhi Bharata Sejahtera dengan rasio industri tahun 2000 (dalam prosentase).

| No | Jenis Ratio                                | Rasio PT.HBS | Rasio Industri | Hasil | Interpretasi |
|----|--|--------------|----------------|-------|--------------|
| A  | <i>Likwiditas</i>                          |              |                |       |              |
|    | <i>a.1 Current Ratio</i>                   | 526,20       | 413,28         | 1,27  | Baik         |
|    | <i>a.2 Acid test ratio</i>                 | 382,76       | 333,88         | 1,14  | Baik         |
| B. | <i>Solvabilitas</i>                        | 337,33       | 221,09         | 1,52  | Baik Sekali  |
| C. | <i>Ratio Leverage</i>                      |              |                |       |              |
|    | <i>c.1 Total Equity to Debt</i>            | 237,40       | 115,84         | 2,04  | Baik Sekali  |
|    | <i>c.2 Fixed assets to long debt ratio</i> | 111,54       | 83,44          | 1,33  | Baik         |
| D. | <i>Ratio Aktivitas</i>                     |              |                |       |              |
|    | <i>d.1 Total Assets turnover</i>           | 116,59       | 123,70         | 0,94  | Cukup Baik   |
|    | <i>d.2 Perputaran Modal Kerja</i>          | 169,51       | 224,78         | 0,75  | Cukup Baik   |
| E. | <i>Rentabilitas</i>                        |              |                |       |              |
|    | <i>e.1 Return for the Owners</i>           | 13,13        | 31,11          | 0,42  | Kurang Baik  |
|    | <i>e.2 Return on Investment</i>            | 9,24         | 13,19          | 0,70  | Cukup Baik   |

Sumber: Interpretasi tabel 5 & tabel 9

Kriteria penilaian interpretasi tahun 2000 adalah berdasarkan perbandingan antara rasio PT. Hadhi Bharata Sejahtera dengan rasio industri pada tahun 2000 yaitu:

- Lebih dari 1.5 kali : Baik sekali
- Antara 1 kali-1,5 kali : Baik
- Antara 0,5 kali-1 kali : Cukup Baik
- Kurang dari 0,5 kali : Kurang baik

Rasio *likwiditas* yaitu kemampuan aktiva lancar untuk menjamin kewajiban lancar yang pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera dicerminkan oleh *current ratio* dan *acid test ratio*. *Current ratio* PT. Hadhi Bharata Sejahtera tahun 2000 sebesar 526,20 %, sedangkan rasio industrinya yaitu sebesar 413,28 %, artinya *current ratio* tahun 2000 PT. Hadhi Bharata Sejahtera di atas rasio industri 1,27 kali, berarti pada kemampuan PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk menjamin kewajiban lancar yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar adalah cukup baik dibandingkan dengan rasio industrinya. Sedangkan untuk *acid test ratio* PT. Hadhi Bharata Sejahtera tahun 2000 sebesar 382,76 % dan rasio industrinya sebesar 333,88 %, artinya kemampuan PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk segera memenuhi kewajiban yang lebih likuid adalah baik karena berada di atas rasio industri yang lebih besar 1,14 kali dari rasio industri.

Apabila melihat hasil perhitungan kedua rasio tersebut, PT. Hadhi Bharata Sejahtera memiliki *likwiditas* yang baik karena untuk mengantisipasi perubahan harga yang tidak stabil akibat perekonomian yang berubah-ubah yang disebabkan faktor-faktor nonekonomi, dari data neraca tahun 2000 baik *current ratio* dan *acid test ratio* baik.

*Solvabilitas* menggambarkan kemampuan PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk membayar seluruh kewajiban dari total aktiva yang dimiliki. *Solvabilitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera tahun 2000 sebesar 337,33 % dan rasio industri sebesar 221,09 %. Dengan demikian *solvabilitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera di atas rasio industri, yaitu lebih besar 1,52 kali dari rasio industrinya, Artinya kemampuan untuk memenuhi segala kewajiban dari total aktiva adalah baik sekali.

Apabila rasio ini dihubungkan dengan kondisi perekonomian yang tidak stabil ini maka *solvabilitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera sangat solvabel karena situasi perekonomian yang tidak stabil membutuhkan *solvabilitas* yang cukup tinggi untuk mempertahankan kelangsungan usaha.

Rasio *leverage* dalam penelitian ini dicerminkan oleh dua rasio *total equity to total debt ratio* dan *fixed assets to long debt ratio*. Untuk *total equity to total debt ratio* PT. Hadhi Bharata Sejahtera sebesar 237,40 % dan rasio industri 115,84 % berarti di atas rasio industri. Ini berarti kemampuan modal sendiri untuk memenuhi total kewajibannya adalah baik. Jadi untuk lebih baik bila dibandingkan dengan rasio industri, sehingga setiap hutang Rp 1 dijamin dengan modal sendiri Rp 1,15. Sedangkan untuk *fixed assets to long debt ratio* untuk PT. Hadhi Bharata Sejahtera adalah 111,54 %, sedangkan untuk rata-rata rasio industri adalah 83,44 % ini lebih besar 1,33 kali, ini berarti bahwa rasio PT. Hadhi Bharata Sejahtera lebih baik dalam memenuhi kewajiban,

Secara keseluruhan PT. Hadhi Bharata Sejahtera tidak memiliki hambatan dalam hal penyelesaian kewajiban-kewajiban. Dengan adanya perekonomian yang kurang baik. Ini sangat penting untuk memantapkan kemampuan modal sendiri untuk melangsungkan usaha karena hal ini telah dibuktikan bahwa sangatlah tidak mungkin untuk membiayai usaha menggunakan hutang kecuali dengan kebijaksanaan tertentu.

Rasio aktivitas dicerminkan pada *total assets turnover* dan perputaran modal kerja. Rasio *total assets turnover* sebesar 116,59%/1,16X dengan rasio industri sebesar 123,70%/1,23X, ini artinya bahwa *total assets turnover* di bawah rasio industri yaitu lebih kecil 0,94 kali dari rasio industri atas keseluruhan aktiva rata-rata dalam satu tahun berputar. Sedangkan perputaran penggunaan modal yaitu kemampuan modal kerja untuk menghasilkan keuntungan pada PT. Hadhi Barata Sejahtera tahun 2000 menunjukkan 169,51%/1,69X dan rasio industri sebesar 224,78%/2,24X lebih kecil 0,59 kali dari rasio industri atau kemampuan penggunaan modal kerja untuk menghasilkan pendapatan cukup baik.

*Rentabilitas* adalah kemampuan untuk menghasilkan keuntungan dalam penelitian ini dicerminkan oleh *Retrun for the Owners* dan *retrun on invesment*. *Retrun for the Owners* PT. Hadhi Bharata Sejahtera 13,13 % dengan rasio industri sebesar 31,11 %, ini artinya *Retrun for the Owners* di bawah rasio industri yaitu lebih kecil 0,42 kali dari rasio indusri atas kemampuan dari modal sendiri dalam menghasilkan keuntungan, sedangkan *retrun on invesment* PT. Hadhi Bharata

Sejahtera sebesar 9,24 % dan rasio industri sebesar 13,19 %, artinya *rentabilitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera berada di bawah rasio industri yaitu lebih kecil 0,70X kalau dari rasio industri kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang dihasilkan keuntungan sebelum pajak adalah cukup baik.

Tetapi perlu mendapat perhatian oleh perusahaan agar rasio *aktivitas dan rentabilitas* ditingkatkan agar dapat memantapkan usaha demi kelangsungan operasional perusahaan.

#### 4.3.6 Analisis Keunggulan Strategis

Analisis keunggulan strategis dilakukan untuk mengetahui dan menelusuri kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja keuangan dan interpretasi dari hasil rasio-rasio keuangan tersebut.

Likwiditas PT. Hadhi Bharata Sejahtera menunjukkan perkembangan yang terus meningkat, ini dilakukan untuk menopang kelancaran usaha. Hal ini dapat dilihat perkembangan jumlah piutang dari tahun ke tahun terus meningkat dan simpanan di bank. *Current ratio* dan *acid test ratio* besar merupakan salah satu kebijaksanaan untuk spekulasi pembelian bahan baku yang terus berubah-ubah karena kondisi perekonomian.

Jadi PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk tahun 2000 cukup melikuidasi aktiva lancarnya hanya senilai 14,3 % dari nilai bukunya untuk membayar penuh kreditur jangka pendeknya, karena nilai *current ratio* sebesar 526,20 %. Pada kondisi krisis ekonomi seperti saat ini sangat dibutuhkan adanya likwiditas yang cukup tinggi, sehingga dengan likwiditas yang tinggi itu PT. Hadhi Bharata Sejahtera mampu membayar kewajiban yang harus segera dipenuhi tanpa hambatan yang cukup berarti. Demikian pula *likwiditas* dan *acid test ratio* dari tahun ke tahun 1996-2000 menunjukkan perkembangan yang baik. Likwiditas yang cukup tinggi ini merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki PT. Hadhi Bharata Sejahtera di bidang keuangan dalam hal kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang harus segera dibayar.

*Solvabilitas* sangat berpengaruh pada kemampuan untuk memenuhi total kewajiban dengan total aktiva. Nilai *solvabilitas* sebesar 337,33 % pada tahun 2000 berarti bahwa PT. Hadhi Bharata Sejahtera sangat solvabel dalam memenuhi kewajiban baik dalam jangka pendek maupun jangka panjangnya. Perkembangan rasio *solvabilitas* dari tahun ke tahun menunjukkan nilai yang relatif stabil walaupun ada kenaikan dan penurunan namun cukup kecil. Dengan tingginya rasio *solvabilitas* ini berarti pengurangan atau memperkecil resiko kerugian dan merupakan kekuatan yang cukup berarti terlebih lagi pada kondisi perekonomian yang berubah-ubah. Namun dengan kecilnya resiko berarti memperkecil kesempatan untuk memperoleh tingkat pengembalian atau laba yang cukup tinggi. Ini merupakan salah satu kelemahan yang menjadi konsekuensi atas tingginya angka *solvabilitas*. Oleh karena itu untuk meningkatkan laba masih terbuka peluang untuk menambah investasi dari pihak ekstern.

Rasio *leverage* merupakan bagian dari setiap rupiah modal yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang. Rasio *leverage* di sini adalah 2 yaitu *total equity to total debt ratio* dan *fixed assets to long debt ratio*. *Ratio total equity to total debt ratio* PT. Hadhi Bharata Sejahtera sebesar 237,33 % pada tahun 2000, ini menunjukkan Rp 2,37 dari setiap rupiah modal sendiri merupakan jaminan hutang, berarti pada tahun 2000 dengan modal sendiri mampu untuk memenuhi total kewajiban yang harus ditanggungnya. Sedangkan kemampuan aktiva tetap untuk menjamin kewajiban jangka panjang dari *fixed assets to long debt ratio*. Menunjukkan perkembangan yang cukup baik, nilai rasionya sebesar 237,40 %. Jadi Rp 2,37 dari setiap rupiah aktiva digunakan untuk menjamin hutang jangka panjang.

Kemampuan *leverage* dalam memenuhi kewajiban baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menunjukkan perkembangan yang cukup baik. kemampuan *leverage* merupakan satu kekuatan dalam menjamin kelangsungan PT. Hadhi Bharata Sejahtera mengingat kondisi perekonomian berubah-ubah sangatlah sulit untuk mendapatkan tambahan modal dari pihak luar (eksternal). Sekarang dalam era reformasi keberpihakan pemerintah untuk melirik usaha UKM ini merupakan

kesempatan yang besar. Namun peningkatan kemampuan struktur modal ini harus dibarengi dengan peningkatan laba atas investasi total aktiva tetap yang ditanamkan.

Ratio *aktivitas* menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu. PT. Hadhi Bharata Sejahtera pada tahun 2000 sebesar  $116,59\%/1,16X$  ini menunjukkan bahwa *aktivitas* perputaran dana cenderung turun bila dibandingkan tahun sebelumnya 1999. Dari tahun ke tahun bergeser atau cenderung naik sampai tahun 1999 dibandingkan dengan rata-rata pertahun selama 5 tahun. Walaupun tahun 1999 naik efektifitas penggunaan modal kerja masih belum optimal dalam menghasilkan pendapatan. Sedangkan untuk perputaran penggunaan modal yaitu perputaran modal kerja untuk menghasilkan pendapatan menunjukkan perkembangan yang kurang baik dari tahun 1996-2000, rasionya dari tahun ke tahun berubah-ubah tidak meningkat terus terkadang turun, berarti efektifitas penggunaan modal kerja masih belum optimal dalam menghasilkan jumlah pendapatan. Peningkatan modal kerja yang ditanamkan tidak dibarengi dengan peningkatan jumlah pendapatan yang cukup berarti. Dari angka penggunaan modal kerja yang relatif rendah sebesar  $169,51\%/1,69X$  pada tahun 2000, menunjukkan masih adanya kelemahan pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera.

*Rentabilitas* yaitu kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang dicerminkan dengan rasio *retrun for the owners* dan *retrun on invesment* dalam perkembangannya dari tahun 1996-2000, kadang naik dan turun ini merupakan problem yang harus dihadapi perusahaan PT. Hadhi Bharata Sejahtera. *retrun for the owners* sebesar 13,13 % pada tahun 2000, nilai ini merupakan penurunan setelah tahun 1999. Sedangkan *retrun on invesment* sebesar 9,24 % tahun 2000, merupakan penurunan dalam 3 tahun terakhir, ini harus mendapat perhatian utama perusahaan. Pengurangan biaya-biaya yang tidak perlu sebagai upaya penghematan biaya operasional dan biaya administrasi perlu diperhatikan sungguh-sungguh untuk lebih meningkatkan laba sekaligus dalam rangka peningkatan efisiensi perusahaan.



Secara keseluruhan kinerja keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera cukup baik, walaupun penurunan pada *rentabilitas dan aktivitas* kurang optimal. Kekuatan-kekuatan di bidang keuangan dapat mendorong usaha PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk memanfaatkan peluang lingkungan atau memperlemah PT. Hadhi Bharata Sejahtera dalam menghadapi ancaman lingkungan. Kekuatan di bidang *likwiditas dan solvabilitas* tidak cukup untuk menjawab pencapaian keuntungan yang lebih tinggi, perlu adanya peningkatan jumlah pendapatan modal sendiri. Investasi atau pengurangan biaya sebagai langkah efisiensi. Kelemahan di bidang *aktivitas dan rentabilitas* dapat menghambat pencapaian tujuan perolehan keuntungan yang lebih besar dan memperlemah kelancaran di masa yang akan datang.



#### 4.5 Identifikasi SWOT melalui ETOP dan SAP

PT. Hadhi Bharata Sejahtera mempunyai beberapa faktor di dalam intra organisasi sendiri dan faktor dari lingkungannya, keduanya akan dijabarkan lebih lanjut didalam, Strengths, Weakneses, Opportunities dan Threats (SWOT). Identifikasi SWOT akan diuraikan melalui ETOP (enviromental threats and opprtunities profile) dan SAP (strategic advantage profile). ETOP menerangkan tentang peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal sementara, SAP tentang kekuatan dan kelemahan internal.

Tabel 13 : Identifikasi SWOT melalui ETOP pada tahun 2000

| No | Faktor  | Peluang   | Ancaman   |
|----|---|---|---|
| 1  | Kondisi Perekonomian                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi perekonomian makro Indonesia mulai stabil ditunjukkan dengan pertumbuhan ekonomi 5% tahun 2000, Para analis memprediksikan pertumbuhan ekonomi sebesar 7 % tahun 2001.</li> <li>- Laju inflasi yang diprediksi hingga akhir tahun 6%-7% tahun 2001.</li> <li>- Seiring dengan membaiknya kondisi makro Indonesia maka kenaikan daya beli masyarakat meningkat khususnya masyarakat menengah ke bawah.</li> <li>- Review LOI dengan IMF (april 2001)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- keadaan politik yang terus berubah-ubah menyebabkan kondisi makro ekonomi sulit membaik tetapi hanya bersifat sementara.</li> <li>- Kenaikan BBM dan listrik akhir tahun 2001</li> </ul> |
| 2  | Kebijaksanaan pemerintah tentang fasilitas kredit | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitas bantuan dana yang akan dikeluarkan oleh pemerintah melalui bank</li> </ul>   |   |

|   |                                       |  |  |
|---|---------------------------------------|--|--|
|   |                                       | <p>pemerintah merupakan dana kredit lunak dengan suku bunga yang cukup murah untuk memperkuat pengembangan usaha perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pinjaman lunak dari lima lembaga donor atau IMF untuk UKM dan koperasi.</li> <li>- Iklim dunia usaha yang mendukung dengan akan dikeluarkannya undang-undang anti monopoli, anti oligopoli, dan lain-lain, serta transparansi kebijaksanaan pemerintah untuk menciptakan persaingan yang sehat.</li> </ul> |  |
| 3 | Kondisi persaingan perusahaan sejenis | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan penyamakan kulit di Indonesia jumlahnya terbatas khususnya Jawa Timur terutama konsentrasi perusahaan kerajinan.</li> <li>- Kualitas dan harga yang bersaing untuk produk PT. HBS.</li> <li>- Menguatnya US \$ terhadap rupiah pada april 2000 hingga mnenbus Rp 10.000,-.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan importir yang akan mengimpor kebutuhan kulit industri kecil di Indonesia khususnya di Jawa Timur yang cukup besar.</li> <li>- Kaburnya Investor pabrik yang menggunakan bahan baku kulit karena maraknya demo pekerja di Indonesia.</li> </ul> |
| 4 | Rasio Industri                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat <i>likwiditas</i>, <i>Solvabilitas</i>, <i>Leverage</i>, yang baik karena berada di atas rasio Industrinya.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat rasio <i>aktifitas</i> dan <i>rentabilitas</i> berada di bawah rasio industri</li> </ul>  |

Sumber : Interpretasi ringkasan aspek lingkungan eksternal

Identifikasi SWOT melalui SAP dari kinerja keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera dapat dilihat lebih lanjut pada tabel berikut :

Tabel 14 : Identifikasi SWOT melalui SAP pada tahun 1996-2000

| No | Faktor              | Kekuatan  | Kelemahan   |
|----|---------------------|---|---|
| 1  | Likwiditas          | Rata-rata Likwiditas yang dicerminkan dengan <i>current ratio</i> dan <i>acid test ratio</i> menunjukkan peningkatan pada tahun 1996 hingga 2000 dan di atas rasio industri. Begitu juga pada rasio likwiditas pada tahun 2000.   |   |
| 2. | <i>Solvabilitas</i> | <i>Solvabilitas</i> yang menunjukkan kemampuan untuk memenuhi total kewajiban yang dijamin oleh total aktiva berada di atas rasio industri, begitu juga rasio <i>solvabilitas</i> pada tahun 2000. Apabila dihubungkan dengan kondisi perekonomian yang lalu. Tingginya <i>solvabilitas</i> PT. Hadhi Bharata Sejahtera mampu untuk memperkecil resiko. |   |
| 3  | <i>Leverage</i>     | Rasio <i>leverage</i> cukup untuk memberikan kemampuan membayar segala kewajibannya jangka pendek maupun jangka panjang dengan modal sendiri yang ditunjukkan <i>total equity to total debt ratio</i> dan <i>fixed assets to long debt ratio</i> yang berada di atas rasio industri. Rasio ini menunjukkan peningkatan pada tahun 1996 hingga 2000      |   |
| 4  | <i>Aktivitas</i>    |   | Menurunnya <i>aktivitas</i> yang ditunjukkan dengan rasio <i>total assets turnover</i> dan perputaran |

|   |                     |  |   |
|---|---------------------|--|---|
|   |                     |  | modal kerja berada di bawah rata-rata industri artinya kemampuan modal kerja pada rata-rata tahun 1996 hingga 2000 untuk menghasilkan pendapatan di bawah rasio rasio industri.   |
| 5 | <i>Rentabilitas</i> |  | <i>Rentabilitas</i> yang dicerminkan oleh <i>retrun on invesment</i> dan <i>retrun for the owners</i> menunjukkan nilai yang menurun pada tahun 2000. Apabila dibandingkan dengan rasio industri maka tingkat <i>rentabilitas</i> PT. Hadhi Bharata Sejahtera masih berada di bawah rasio industri. |

Sumber : Interpretasi analisis dari tabel 5 dan tabel 8

Analisis ETOP menggambarkan profil ancaman dan peluang lingkungan yang disusun secara sistematis serta memberikan suatu ringkasan dari beberapa diagnosis sektor lingkungan yang berbeda dan dianggap penting bagi perusahaan dalam menyusun analisis ETOP penyusun strategi melakukan analisis faktor-faktor lingkungan dengan cara memberikan bobot masing-masing pengaruh terhadap perusahaan.

4.5. profil lingkungan K. B. 10/2017 dan 6/12/2017

Berikut ini diuraikan dalam bentuk tabel mengenai hasil analisis ETOP terhadap PT. Hadhi Bharata Sejahtera yang terangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 15 : Profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP)

| No                       | Faktor Lingkungan                                 | Interpretasi | Bobot Faktor | Bobot Pengaruh |
|--------------------------|---|--------------|--------------|----------------|
| 1                        | Kondisi perekonomian :                            |              |              |                |
|                          | Peluang :   |              |              |                |
|                          | - Petumbuhan ekonomi                              | +            |              |                |
|                          | - Laju inflasi                                    | +            |              |                |
|                          | - Review LOI dengan IMF                           | +            |              |                |
|                          | - Naiknya daya beli masyarakat                    | +            |              |                |
| Ancaman :                |   |              |              |                |
|                          | - Keadaan politik                                 | -            |              |                |
|                          | - Kenaikan BBM dan listrik                        | -            |              |                |
| Interpretasi secara umum |   |              | +            | +              |
| 2                        | Kebijaksanaan pemerintah tentang fasilitas kredit |              |              |                |
|                          | Peluang :   |              |              |                |
|                          | - Fasilitas bantuan dana dari bank pemerintah.    | +            |              |                |
|                          | - Pinjaman lunak dari lima lembaga donor dan IMF  | +            |              |                |
|                          | - Iklim usaha yang mendukung                      | +            |              |                |
| Interpretasi secara umum |   |              | +            | +              |
| 3                        | Kondisi Persaingan sejenis                        |              |              |                |
|                          | Peluang :   |              |              |                |
|                          | - Kualitas produk dan harga yang bersaing         | +            |              |                |

|   |   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguatnya US \$ terhadap rupiah</li> <li>- Perusahaan kulit di Indonesia jumlahnya terbatas</li> </ul> <p>Ancaman :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaburnya investor pada industri</li> <li>- Perusahaan importir memenuhi kebutuhan kulit</li> </ul> | + |  |   |   |
|   | Interpretasi secara umum  |   |  | + | + |
| 4 | <p>Rasio industri</p> <p>Peluang :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Likwiditas</i></li> <li>- <i>Solvabilitas</i></li> <li>- <i>Leverage</i></li> </ul> <p>Ancaman :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aktifitas</i></li> <li>- <i>Rentabilitas</i></li> </ul>                   | + |  |   |   |
|   | Interpretasi secara umum  |   |  | + | 0 |

Sumber : Interpretasi hasil dari tabel 13

Keterangan :

| Bobot Faktor |         | Bobot Pengaruh |                   |
|--------------|---------|----------------|-------------------|
| (+) Positif  | Peluang | (+) Positif    | Pengaruhnya Kuat  |
| (-) Negative | Ancaman | (-) Negative   | Pengaruhnya Lemah |
| (0) Netral   | Netral  | (0) Netral     | Tidak pengaruh    |

Kondisi perekonomian makro Indonesia saat ini merupakan kesempatan yang berpengaruh cukup kuat bagi perusahaan dalam pengembangan usaha. Tingkat inflasi 6%-7%, tingkat suku bunga deposito perbankan yang rendah, kenaikan daya beli masyarakat khususnya menengah ke bawah setelah badai krisis menghadang, dan kesempatan makro ekonomi lainnya. Kebijakan pemerintah yang mendukung keberadaan UKM (usaha kecil menengah) sebagai tulang punggung perekonomian nasional mulai kembali didengungkan. Bahkan pemerintah dalam kabinet reformasi pembangunan mencoba untuk mengembalikan porsi ekonomi yang kembali pada rakyat, yaitu ekonomi kerakyatan yang berbasiskan pada UKM yang dapat bertahan dari krisis dan menyumbang terbesar dalam pertumbuhan ekonomi. Oleh sebab itulah pemerintah memprioritaskan UKM (usaha kecil menengah) sebagai penerima bantuan dan bunga rendah yang disalurkan bank-bank pemerintah.

Hal inilah menjadi peluang cukup besar untuk mengembangkan usaha ditengah-tengah situasi yang cukup sulit. Selain hal-hal tersebut di atas, pemerintah juga merancang UU anti monopoli dan sejenis lainnya guna menciptakan iklim persaingan dunia usaha yang sehat kebijaksanaan pemerintah ini memberikan bobot pengaruh yang cukup kuat kepada PT. Hadhi Bharata Sejahtera sebagai salah satu pendukung keberhasilan usahanya.

Kebutuhan akan kulit di Indonesia yang cukup tinggi dan terbatasnya perusahaan penyamakan kulit di Indonesia sehingga para importir banyak mengimpor kulit dari negara tetangga seperti China dan Australia di mana kualitasnya yang lebih bagus ini merupakan ancaman yang serius bagi perusahaan, ini merupakan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan. Tetapi dengan naiknya US \$ terhadap rupiah menyebabkan harga kulit impor melambung tinggi. Kualitas dan harga yang bersaing merupakan salah satu keunggulan.

Hasil perhitungan rasio industri tersebut menunjukkan bahwa *likwiditas*, *solvabilitas*, dan *leverage* PT. Hadhi Bharata Sejahtera dapat menjadi sebuah peluang untuk mengamankan assets perusahaan, namun di sisi lain, dari angka ratio *aktivitas* dan *rentabilitas* menunjukkan rasio tersebut berada di bawah rata-rata rasio industri. Hal ini merupakan kendala dalam menghambat prestasi perusahaan. Oleh karena itu



Bobot faktor rasio industri ini menunjukkan pada posisi positif, yaitu terdapat adanya kesempatan yang lebih kuat dibandingkan dengan kendala yang ada. Sedangkan bobot pengaruh rasio industri terhadap PT. Hadhi Bharata Sejahtera adalah tidak mempunyai pengaruh secara langsung. Melainkan sebagai suatu bahan pertimbangan dan pendorong motivasi dalam meningkatkan prestasi kerja.

Analisis SAP merupakan sarana untuk mengadakan penelitian sistematis atas faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan, cara dan proses analisis maupun pemberian bobot dan pengaruh sama seperti menyusun ETOP.

Profil keunggulan strategis PT. Hadhi Bharata Sejahtera akan disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 16 : Profil keunggulan strategis (SAP)

| No | Faktor Keunggulan Strategis                | Interpretasi | Bobot Faktor | Bobot pengaruh |
|----|--|--------------|--------------|----------------|
| 1  | <i>Likwiditas</i>                          |              |              |                |
|    | <i>a.1 Current Ratio</i>                   | +            |              |                |
|    | <i>a.2 Acid test ratio</i>                 | +            |              |                |
|    | Interpretasi secara umum                   |              | +            | +              |
| 2  | <i>Solvabilitas</i>                        | +            | +            | +              |
| 3  | <i>Ratio Leverage</i>                      |              |              |                |
|    | <i>c.1 Total Equity to total Debt</i>      | +            |              |                |
|    | <i>c.2 Fixed Assets to long Debt Ratio</i> | +            |              |                |
|    | Interpretasi secara umum                   |              | +            | 0              |
| 4  | <i>Ratio Aktivitas</i>                     |              |              |                |
|    | <i>d.1 Total Assets Turn Over</i>          | -            |              |                |
|    | <i>d.2 Perputaran Modal Sendiri</i>        | -            |              |                |
|    | Interpretasi secara umum                   |              | -            | +              |
| 5  | <i>Rentabilitas</i>                        |              |              |                |
|    | <i>e.1 Return for the Owners</i>           | -            |              |                |
|    | <i>e.2 Return on Investment</i>            | -            |              |                |
|    | Interpretasi secara umum                   |              | -            | +              |

Sumber data : Interpretasi hasil tabel 14

keterangan :

| Bobot Faktor : |           | Bobot Pengaruh: |                   |
|----------------|-----------|-----------------|-------------------|
| (+) Positif    | Kekuatan  | (+) Positive    | Pengaruhnya kuat  |
| (-) Negative   | Kelemahan | (-) Negative    | Pengaruhnya lemah |
| (0) Netral     | Netral    | (0) Netral      | Tidak berpengaruh |

*Likwiditas* yang dicerminkan oleh *current ratio* dan *acid test ratio* PT. Hadhi Bharata Sejahtera mempunyai bobot positif dalam profil keunggulan strategis, artinya *likwiditas* tersebut merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan dalam hal kemampuan untuk membayar kewajiban jangka pendek yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar tanpa memenuhi hambatan yang cukup berarti dari tahun 1996 hingga 2000. Pengaruh terhadap kelancaran usaha dan pengembangan perusahaan adalah besar sekali.

*Solvabilitas* yaitu kemampuan total aktiva untuk menjamin total kewajiban dari tahun 1996-2000, menunjukkan bobot yang positif pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera, artinya merupakan kekuatan yang tercermin dari tingginya rasio *solvabilitas*. Pengaruhnya terhadap perusahaan adalah cukup besar, terutama pada situasi perkembangan perekonomian nasional yang tidak stabil ini, yaitu dapat memperkecil resiko kerugian yang lebih besar.

Rasio *leverage* dicerminkan dengan dua rasio yaitu *total equity to total debt ratio* dan *fixed assets to long debt ratio* memiliki bobot faktor positif, artinya kemampuan modal sendiri untuk menjamin total aktiva serta kemampuan aktiva tetap untuk menjamin kewajiban jangka panjangnya dari tahun 1996 hingga tahun 2000 menunjukkan adanya suatu tingkat rasio yang baik. Bobot pengaruh rasio tersebut pada PT. Hadhi Bharata Sejahtera yaitu tidak memiliki pengaruh yang cukup berarti karena kemampuan perusahaan dalam memenuhi segala kewajibannya adalah cukup tinggi.

Rasio *aktivitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera menunjukkan bobot negative, artinya efektivitasnya penggunaan dana yang ditanamkan dalam menghasilkan pendapatan masih cukup rendah bila dibandingkan dengan rata-rata pertahun selama 5 tahun, bahkan berada di bawah rasio industri. Ini merupakan suatu kelemahan yang cukup besar dan berarti efektifitasnya penggunaan dana tersebut masih rendah. Pengaruhnya dalam perusahaan sangat besar adalah dalam hal menghasilkan pendapatan. Dengan rendahnya efektifitas penggunaan modal maka kemampuan untuk menghasilkan pendapatan masih belum sebanding dengan modal kerja yang ditanamkan. Keadaan ini sangat mempengaruhi pada peningkatan prestasi kerja perusahaan yang berperan sebagai suatu badan usaha bisnis.

*Rentabilitas* PT. Hachi Bharata Sejahtera yang dicerminkan oleh dua rasio yaitu *retrun for the owners* dan *retrun on invesment* menunjukkan bobot yang negative selama 5 tahun. Artinya kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan baik oleh modal sendiri maupun total aktiva masih rendah. Ini merupakan kelemahan bagi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan masih rendah. Pengaruhnya dalam perusahaan adalah sangat besar karena kelangsungan usaha sangat dipengaruhi oleh perolehan keuntungan yang layak dan seimbang dengan investasi yang ditanamkan. Apabila keuntungan masih dibawah rata-rata tingkat bunga saat ini berarti ada penurunan prestasi perusahaan.

#### 4.6 Mengidentifikasi dan mempertimbangkan Alternatif Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan

##### 4.6.1 Mengidentifikasi Alternatif Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera.

Alternatif perencanaan strategis disusun untuk mengisi kesenjangan serta membandingkan kedua profil yaitu ETOP dan SAP sebagai proses mempertemukan peluang lingkungan dengan kekuatan perusahaan pada tingkat resiko yang diterima.

Menurut penulis dan wright, knoll, dan dornell dalam bekerja, terdapat berbagai macam alternatif perencanaan strategis di bidang keuangan yang dapat dipertimbangkan sesuai dengan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

- a) Perluasan (*Growth*)
- b) Stabilitas (*Stability*)
- c) Penciutan (*Retrechement*)
- d) Kombinasi (*Combine*)

Pada bagian ini berbagai macam alternatif perencanaan strategis di bidang keuangan akan dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut :

#### A. Strategi Perluasan

- 1) Menambah jumlah permodalan baik dari modal sendiri untuk pengembangan usaha dengan memproduksi produk kulit baru.
- 2) Memanfaatkan peluang pemberian kredit dari bank pemerintah atas fasilitas dengan suku bunga murah untuk sedikit demi sedikit mengganti mesin produksi yang sudah ketinggalan jaman.
- 3) Menambah biaya promosi untuk meningkatkan penjualan yang selama ini biaya promosi rendah.
- 4) Mendapatkan modal dari pasar modal.

#### B. Strategi Stabilitas

- 1) Meningkatkan rasio perputaran modal dengan mengoptimalkan pendapatan dari penjualan kredit dan menerima pesanan.

- 2) Meningkatkan rasio *rentabilitas* sampai mendekati minimal rata-rata rasio industri melalui peningkatan volume penjualan kulit box dan kulit glase dibarengi dengan pengurangan biaya-biaya operasional serta administrasi dan pemasaran.
- 3) Mengurangi rasio likuiditas, solvabilitas, dan leverage yang tinggi untuk memperbesar dan mengembangkan pangsa pasar ekspor.
- 4) Mengurangi rasio piutang yang tinggi untuk mengurangi kredit macet.

#### C. Strategi Penciutan

- 1) Mengurangi biaya penyusutan sebagai upaya untuk efisiensi dari aktiva yang tidak produktif dengan menjual mesin yang kurang produktif.

#### D. Strategi Kombinasi

- 1) Menambah jumlah permodalan baik dari modal sendiri untuk pengembangan usaha dengan memproduksi produk kulit baru.
- 2) Memanfaatkan peluang pemberian kredit dari bank pemerintah atau fasilitas dengan suku bunga murah untuk sedikit demi sedikit mengganti mesin produksi yang sudah ketinggalan jaman.
- 3) Menambah biaya promosi untuk meningkatkan penjualan yang selama ini biaya promosi rendah.
- 4) Meningkatkan rasio perputaran modal dengan mengoptimalkan pendapatan dari penjualan kredit dan menerima pesanan.
- 5) Meningkatkan rasio *rentabilitas* sampai mendekati minimal rata-rata rasio industri melalui peningkatan volume penjualan kulit box dan kulit glase dibarengi dengan pengurangan biaya-biaya operasional serta administrasi dan pemasaran.
- 6) Mengurangi rasio likuiditas, solvabilitas, leverage yang tinggi untuk memperbesar dan mengembangkan pangsa pasar ekspor, mengurangi rasio piutang yang tinggi untuk mengurangi kredit macet.
- 7) Mengurangi biaya penyusutan sebagai upaya untuk efisiensi dari aktiva yang tidak produktif dengan menjual mesin yang kurang produktif.

#### 4.6.2 Mempertimbangkan Alternatif Pilihan Strategis Di bidang Keuangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera

Alternatif pilihan strategis di bidang keuangan dapat diambil setelah memperhatikan beberapa analisis yang disebutkan di atas, yaitu analisis profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP) dan analisis profil keunggulan strategis (SAP). Hasil kedua profil dipertemukan dan dikombinasikan dengan beberapa alternatif pilihan kebijaksanaan strategis di bidang keuangan. Hasilnya akan dipertimbangkan berdasarkan kelebihan dan kelemahan seperti teruraikan pada bagian berikut ini.

##### A. Strategi Perluasan

Kelebihan :

- 1) Mampu meningkatkan jumlah pendapatan usaha dan penambahan modal kerja untuk pengembangan usaha menambah produk baru (lampiran 4-10).
- 2) Dengan promosi mampu untuk meningkatkan penjualan dan kepercayaan konsumen.
- 3) Dengan pengantian mesin menyebabkan efisiensi dalam produksi kulit sehingga dapat meningkatkan produktifitas.

Kelemahan :

- 1) Kesulitan untuk tambahan modal dari pemilik dan pemegang saham karena *rentabilitas* perusahaan yang kecil dan kehati-hatian pemilik modal karena perekonomian yang kurang stabil akibat faktor-faktor non ekonomi.
- 2) Resiko yang ditanggung adalah cukup tinggi apabila mengambil kebijakan ekspansi kredit yang agresif sedangkan pengoptimalan modal sendiri belum terlaksana. Resikonya tersebut adalah rendahnya tingkat pengembalian yang diharapkan karena adanya pengenaan tingkat suku bunga pinjaman.

### **B. Strategi Stabilitas**

Kelebihan :

- 1) Mempertinggi efektifitas rasio penjualan dalam menghasilkan pendapatan yang selama ini belum optimal.
- 2) Meningkatkan keuntungan perusahaan sebagai penopang kegiatan usaha yang selama ini kecil dan mendapat kepercayaan investor.
- 3) Penggunaan alokasi dana yang tepat yang selama ini penggunaan kurang optimal dengan pengurangan tingginya rasio likwiditas, solvabilitas, dan leverage yang tinggi.

Kelemahan :

- 1) Kehilangan kesempatan untuk menambah jumlah pendapatan yang lebih besar dan perluasan pasar karena tidak disertai dengan peningkatan jumlah barang yang dijual yang besar untuk memenuhi permintaan kulit yang besar di Indonesia.
- 2) Sulitnya meningkatkan penjualan karena biaya promosi yang kecil.

### **C. Strategi Penciutan**

Kelebihan :

- 1) Penjualan mesin yang tidak efisien untuk menambah jumlah mesin moderen sebagai penopang kegiatan operasional dan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kelemahan :

- 1) Kehilangan kesempatan untuk memperluas pasar dan memperbesar keuntungan karena mengurangi operasional perusahaan.

### C. Strategi Kombinasi

Kelebihan :

- 1) Mampu meningkatkan jumlah pendapatan usaha dan penambahan modal kerja untuk pengembangan usaha menambah produk baru (Lampiran 4-10).
- 2) Dengan promosi mampu untuk meningkatkan penjualan dan kepercayaan konsumen, mempertinggi efektifitas rasio penjualan dalam menghasilkan pendapatan yang selama ini belum optimal.
- 3) Dengan pengantian mesin menyebabkan efisiensi dalam produksi kulit sehingga dapat meningkatkan produktifitas.
- 4) Penggunaan alokasi dana yang tepat yang selama ini penggunaan kurang optimal dengan pengurangan tingginya rasio likuiditas, solvabilitas, dan leverage yang tinggi.

Kelemahan :

- 1) Kesulitan untuk tambahan modal dari pemilik dan pemegang saham karena *rentabilitas* perusahaan yang kecil dan kehati-hatian pemilik modal karena perekonomian yang kurang stabil akibat faktor-faktor non ekonomi.
- 2) Resiko yang ditanggung adalah cukup tinggi apabila mengambil kebijakan ekspansi kredit yang agresif sedangkan pengoptimalan modal sendiri belum terlaksana. Resikonya tersebut adalah rendahnya tingkat pengembalian yang diharapkan karena adanya pengenaan tingkat suku bunga pinjaman.
- 3) Kehilangan kesempatan untuk menambah jumlah pendapatan yang lebih besar dan perluasan pasar karena tidak disertai dengan peningkatan jumlah barang yang dijual yang besar untuk memenuhi permintaan kulit yang besar di Indonesia.



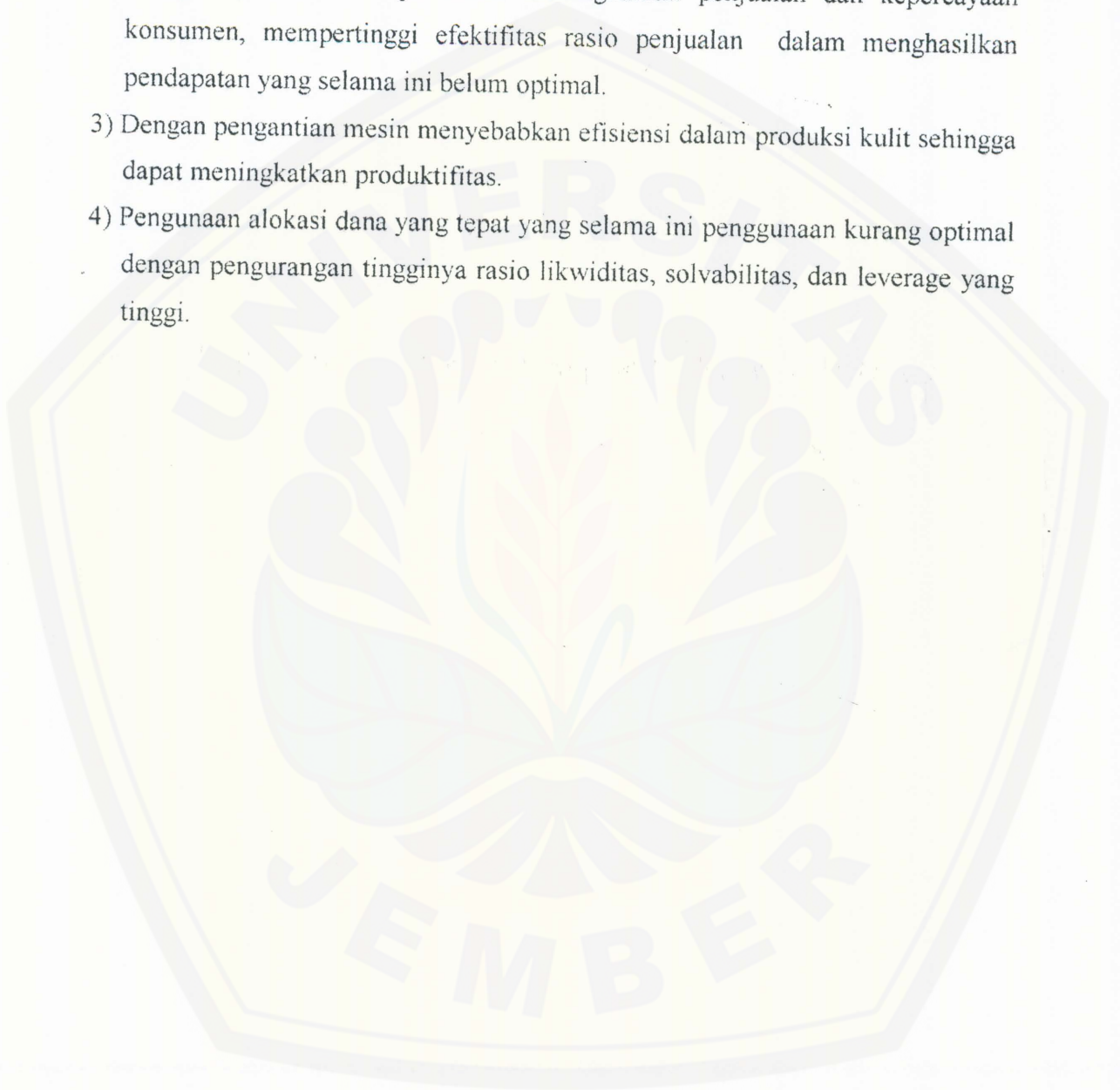
#### 4.7 Menentukan Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan

Setelah mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dan kelebihan dari masing-masing alternatif strategi maka dapat diperoleh masukan sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil keputusan mengenai penentuan perencanaan strategis di bidang keuangan yang paling baik bagi perusahaan. Dari analisa di atas maka diambil beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja dapat melakukan beberapa langkah pada strategi :

- 1) Memanfaatkan peluang pemberian kredit dari bank pemerintah atas fasilitas dengan suku bunga murah untuk sedikit demi sedikit mengganti mesin produksi yang sudah ketinggalan jaman dengan memproduksi kulit baru (lampiran 4-10).
- 2) Menambah biaya promosi untuk meningkatkan penjualan yang selama ini biaya promosi rendah.
- 3) Meningkatkan rasio perputaran modal dengan mengoptimalkan pendapatan dari penjualan kredit dan menerima pesanan.
- 4) Meningkatkan rasio *rentabilitas* sampai mendekati minimal rata-rata rasio industri melalui peningkatan volume penjualan kulit box dan kulit glase dibarengi dengan pengurangan biaya-biaya operasional serta administrasi dan pemasaran.
- 5) Mengurangi rasio likuiditas, solvabilitas, leverage yang tinggi untuk memperbesar dan mengembangkan pangsa pasar ekspor, mengurangi rasio piutang yang tinggi untuk mengurangi kredit macet.
- 6) Mengurangi biaya penyusutan sebagai upaya untuk efisiensi dari aktiva yang tidak produktif dengan menjual mesin yang kurang produktif.

Kelebihan :

- 1) Mampu meningkatkan jumlah pendapatan usaha dan penambahan modal kerja untuk pengembangan usaha menambah produk baru.
- 2) Dengan promosi mampu untuk meningkatkan penjualan dan kepercayaan konsumen, mempertinggi efektifitas rasio penjualan dalam menghasilkan pendapatan yang selama ini belum optimal.
- 3) Dengan pengantian mesin menyebabkan efisiensi dalam produksi kulit sehingga dapat meningkatkan produktifitas.
- 4) Penggunaan alokasi dana yang tepat yang selama ini penggunaan kurang optimal dengan pengurangan tingginya rasio likwiditas, solvabilitas, dan leverage yang tinggi.



## BAB V

## Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian penjelasan dan analisis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka perlu kiranya ditarik suatu kesimpulan dari kenyataan yang telah ditemui sepanjang analisis ini, akan diajukan beberapa saran yang mungkin diperlukan PT. Hadhi Bharata Sejahtera dalam usaha meningkatkan kinerja keuangannya.

## 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang ada dan tujuan diadakan penelitian serta analisis data yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Efektifitas dan perkembangan PT. Hadhi Bharata Sejahtera dalam menjalankan usahanya tahun 1996 sampai tahun 2000 dapat dikatakan cukup berhasil, hal ini dapat dilihat dari kinerja keuangannya selama periode analisis. Rasio-rasio keuangan rata-rata tahun 1996-2000 dan tahun 2000 dapat diketahui sebagai berikut :

|                                     | Rata-Rata<br>1996-2000 | Tahun 2000 |
|-------------------------------------|------------------------|------------|
| <i>rako</i><br>A. Likwiditas        |                        |            |
| a.1 Current Ratio                   | 507,90 %               | 526,20 %   |
| a.2 Acid test ratio                 | 397,26 %               | 382,76 %   |
| B. Solvabilitas                     | 367,96 %               | 337,33 %   |
| C. Ratio Leverage                   |                        |            |
| c.1 Total Equity to Debt            | 336,07 %               | 237,33 %   |
| c.2 Fixed assets to long debt ratio | 219,78 %               | 237,40 %   |
| D. Ratio Aktivitas                  |                        |            |
| d.1 Total Assets turnover           | 114,05 %               | 116,59 %   |
| d.2 Perputaran Modal Kerja          | 173,80 %               | 169,51 %   |
| <i>ROA</i><br>E. Rentabilitas       |                        |            |
| e.1 Retrun for the Owners           | 13,59 %                | 13,13 %    |
| e.2 Retrun on Invesment             | 9,76 %                 | 9,24 %     |

## 2. Analisa SWOT :

### a) Peluang

Kondisi perekonomian makro Indonesia yang dalam perkembangan mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan, laju inflasi yang diprediksikan tahun 2001 sebesar 6 %-7 %, suku bunga deposito perbankan berkisar antara 14 % -16% pertahun, meningkatnya daya beli masyarakat khususnya masyarakat menengah ke bawah, fasilitas bantuan dana kredit lunak dengan suku bunga cukup murah untuk pengembangan usaha dari pemerintah. Tingkat *likwiditas*, *solvabilitas* dan *leverage* PT. Hadhi Bharata Sejahtera yang mencerminkan berada di atas rasio industri.

### b) Ancaman

Kondisi politik yang tidak menentu menyebabkan perekonomian tidak stabil, rasio *aktivitas* dan *rentabilitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera berada di bawah rasio industri. Tingkat persaingan dengan perusahaan sejenis cukup berat terutama perusahaan fokusnya industri kerajinan dan importir kulit akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan, Berkurangnya investor industri kulit karena maraknya demo.

### c) Kekuatan

Rasio *likwiditas* yang dicerminkan oleh *current ratio* dan *acid test ratio* menunjukkan peningkatan yang cukup tinggi, rasio *solvabilitas* menunjukkan peningkatan pada tingkat rasio yang bagus, *leverage* yang ditunjukkan oleh angka *total equity to total debt ratio* dan *fixed assets to long debt ratio* menunjukkan angka yang baik. Tingkat *likwiditas*, *solvabilitas*, *leverage* mencerminkan di atas rasio industri.

### d) Kelemahan

Kurangnya efektifitasnya penggunaan modal PT. Hadhi Bharata Sejahtera yang ditunjukkan dengan rasio *total assets turnover* dan perputaran modal kerja, *Rentabilitas* yang dicerminkan oleh *retrun on invesment* dan *retrun for the owners* menunjukkan nilai yang kurang optimal. Apabila ini dibandingkan dengan standart rasio industri maka tingkat *rentabilitas* dan *aktifitas* PT. Hadhi Bharata Sejahtera masih berada di bawah rasio industri.

Pilihan Strategis di bidang keuangan yang paling mengena bagi kelangsungan kinerja PT. Hadhi Bharata Sejahtera adalah strategi di bawah ini :

- 1) Memanfaatkan peluang pemberian kredit dari bank pemerintah atas fasilitas dengan suku bunga murah untuk sedikit demi sedikit mengganti mesin produksi yang sudah ketinggalan jaman dan memproduksi produk kulit Baru (Lampiran 4-10).
- 2) Menambah biaya promosi untuk meningkatkan penjualan yang selama ini biaya promosi rendah.
- 3) Meningkatkan rasio perputaran modal dengan mengoptimalkan pendapatan dari penjualan kredit dan menerima pesanan.
- 4) Meningkatkan rasio *rentabilitas* sampai mendekati minimal rata-rata rasio industri melalui peningkatan volume penjualan kulit box dan kulit glase dibarengi dengan pengurangan biaya-biaya operasional serta administrasi dan pemasaran.
- 5) Mengurangi rasio likuiditas, solvabilitas, leverage yang tinggi untuk memperbesar dan mengembangkan pangsa pasar ekspor, mengurangi rasio piutang yang tinggi untuk mengurangi kredit macet.
- 6) Mengurangi biaya penyusutan sebagai upaya untuk efisiensi dari aktiva yang tidak produktif dengan menjual mesin yang kurang produktif.

## 5.2 Saran

Berdasarkan pada beberapa kesimpulan seperti di atas serta memperhatikan situasi operasional PT. Hadhi Bharata Sejahtera secara menyeluruh maka dapat diajukan beberapa saran. Diharapkan saran ini untuk meningkatkan kinerjanya dapat melakukan beberapa langkah pada kebijaksanaan kombinasi sebagai alternatif pilihan strategis yang terbaik, kebijaksanaan tersebut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Perlu diadakan konsolidasi menyeluruh atas semua faktor PT. Hadhi Bharata Sejahtera untuk mampu mempertahankan dan meningkatkan lagi kinerja keuangannya yang berada di atas rasio industri (*likwiditas, solvabilitas, leverage*). Sedangkan kemampuan *aktivitas dan rentabilitas* yang selama ini masih di bawah rata-rata industri, dapat ditingkatkan lagi sehingga menjadi berada di atas rata-rata rasio industri atau setidaknya pada posisi rata-rata.
- 2) Menambah jumlah modal kerja guna mengembangkan usaha dan memperluas pasar dengan meningkatkan penjualan kredit, menerima pesanan, dan menambah produk baru.
- 3) Menambah mesin-mesin baru dengan alokasi dana yang tersedia untuk guna lebih meningkatkan produktifitas untuk menghadapi era pasar bebas serta memperbaiki manajemen perusahaan. Mengurangkan *current ratio dan acid test ratio* yang terlalu banyak karena kondisi perekonomian yang terus membaik, ini saatnya untuk mengembangkan usaha dan memperbesar biaya promosi.

Kondisi perekonomian Indonesia cenderung berubah disebabkan faktor non ekonomi membutuhkan perhatian tersendiri bagi perusahaan dalam hal kelangsungan usaha perusahaan.

## Daftar pustaka

- Asshova, Erfin, 1998, *Penerapan Analisis SWOT Terhadap Kinerja Keuangan Sebagai Dasar Perencanaan Strategis Di Bidang Keuangan Pada Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia KPRI UNEJ*, Skripsi, UNEJ.
- Dajan, Anto, 1998, *Pengantar Metode Statistik*, Edisi Kedua, LP3ES, Jakarta.
- Deskamp, Benart, 1990, Chief Financial Officer, *Strategic Formulatioan and Implementation*, John Willey & Sons, Inc. New York.
- Glueck Dan Jauch, 1996, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Helfent, Eurich A, *Teknik Analisa Keuangan*, Edisi 2, Erlangga , Jakarta 1983
- Jogi, Hendro, 1997, *Azas-Asas Keuangan, Teori dan Praktek*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Marin , Petty Known and Scoot, 1996, *Basic Financial Management*, Fifth Edition Prentice Hall, Inc Engle Wood Liffs, New Jersey.
- Munawir, Su, 1986, *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi Revisi, Liberty, Yogyakarta.
- Tanfidiyah, Irene, 1999, *Analisis Komposisi Modal Yang Optimum Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Operasional Pada PT. Pos Indonesia (Persero)*, Skripsi, UNEJ.
- RA Supriono, 1990, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta
- Riyanto, Bambang, 1992. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yayasan Badan Penerbitan Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Syamsudin, Lukman, 1992, *Manajemen Keuangan Perusahaan, Konsep dan Aplikasi Dalam Perencanaan Pengawasan dan Pengambilan Keputusan*, Edisi Baru Rajawali Pres, Jakarta.

Murtini, Kuswidi, 1999, *Analisis Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Terhadap Kinerja Pada Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia Di Madiun*, Skripsi, UNEJ.

Van Horne, Jaws C, 1989, *Financial Management and Policy*, English Edition, Prentice Hall Internasional Inc.

Wright, Pringle Dan Knoll, 1992, *Strategic Management Text And Cases*, Allyn Bacon, USA.

Weston Dan Brigham ,1991, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.

-----, Laju Inflasi tahunan Di Indonesia, dalam *Bisnis Indonesia*, 29 Desember 2000.

-----, Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan kesepakatan Indonesia dengan IMF, Dalam *Warta Ekonomi*, Edisi Bulanan 2001.

-----, Laporan Keuangan Neracadan Rugi/Laba PT. Kayu Selasian Indah, PT Indofood Sukses Makmur cabang, Dalam *Bisnis Indonesia*, 5 Januari 2001, 30 September 2000.

-----, Laporan Keuangan Neraca dan Rugi/Laba PT. Eratex Djaya Ltd, Dalam *Kompas*, 8 Januari 2001.



Lampiran 1 : Rasio Keuangan perusahaan penyamakan Hadhi Bharata Sejahtera di Magetan 1996-2000

| No | Tennis Rasio  | Rumus                                  | Tahun 1996 (%)                                 | Tahun 1997 (%)                                 | Tahun 1998 (%)                                 | Tahun 1999 (%)                                 |
|----|---|--|--|--|--|--|
| A  | <i>Liquiditas</i><br>a.1 Current Ratio                                    | Aktiva Lancar<br>Kewajiban Lancar      | $\frac{2.283.457.850}{487.107.250} = 468,77$   | $\frac{2.870.091.928}{404.507.843} = 709,52$   | $\frac{3.303.366.428}{741.814.189} = 445,30$   | $\frac{2.510.610.846}{946.879.977} = 370,75$   |
|    |   | Kas, Bank, Piutang<br>Kewajiban Lancar | $\frac{1.594.681.900}{487.107.250} = 327,27$   | $\frac{2.423.093.668}{404.507.843} = 599,02$   | $\frac{2.129.794.728}{741.814.189} = 287,10$   | $\frac{2.926.445.343}{946.879.977} = 309,06$   |
| B  | <i>Solvabilitas</i><br>e.1.1  | Aktiva<br>Total Kewajiban              | $\frac{2.884.207.850}{989.307.250} = 291,53$   | $\frac{3.543.035.552}{781.157.843} = 453,56$   | $\frac{3.826.942.695}{992.914.189} = 385,42$   | $\frac{3.989.283.008}{1.072.429.977} = 371,98$ |
| C  | Ratio Leverage<br>e.1 Total Equity to total Debt Ratio                    | Total Modal Sendiri<br>Total Kewajiban | $\frac{1.894.900.600}{989.307.250} = 191,53$   | $\frac{2.761.877.709}{781.157.843} = 353,56$   | $\frac{2.834.028.306}{992.914.189} = 285,42$   | $\frac{2.916.853.031}{1.072.429.977} = 612,01$ |
|    |   | Aktiva Tetap<br>Hutang Jangka Panjang  | $\frac{600.750.000}{502.200.000} = 119,62$     | $\frac{572.943.624}{376.650.000} = 152,11$     | $\frac{523.576.267}{251.100.000} = 208,51$     | $\frac{478.672.162}{125.550.000} = 381,26$     |
| D  | Ratio Aktivitas<br>d.1 Total Assets Turnover                              | Penjualan Netto<br>Total Aktiva        | $\frac{3.123.922.455}{2.884.207.850} = 108,28$ | $\frac{3.078.155.962}{3.534.035.552} = 0,86$   | $\frac{4.337.062.820}{3.826.942.695} = 113,32$ | $\frac{4.623.404.213}{3.989.283.008} = 128,50$ |
|    |   | Penjualan Netto<br>Modal Kerja         | $\frac{3.123.922.455}{1.796.350.600} = 173,90$ | $\frac{3.978.155.962}{2.465.584.085} = 161,34$ | $\frac{4.337.062.820}{2.561.552.239} = 169,31$ | $\frac{5.126.254.885}{2.563.730.869} = 199,95$ |
| E  | <i>Kemampuan</i><br>e.1 Return for the Owners<br>e.2 Return on Investment | $\frac{EAT}{\text{Modal Sendiri}}$     | $\frac{298.552.457}{1.894.900.600} = 15,75$    | $\frac{334.885.546}{2.761.877.709} = 12,12$    | $\frac{360.753.989}{2.824.028.506} = 13,77$    | $\frac{414.122.628}{2.916.853.031} = 14,19$    |
|    |   | $\frac{EAT}{\text{Total Aktiva}}$      | $\frac{298.552.457}{2.884.207.850} = 10,35$    | $\frac{334.885.546}{3.543.035.552} = 9,45$     | $\frac{360.753.989}{3.826.942.695} = 9,42$     | $\frac{414.122.628}{3.989.283.608} = 10,38$    |

Sumber Data : PT. Hadhi Bharata Sejahtera

**Lampiran 2 : Neraca dan Laba rugi, PT Princes Indonesia Leather, PT.Ecco Indonesia, PT. Nasional Jawa Kulit, PT. Aneka Usaha Kulit, Tahun 2000**

PT Princes Indonesia Leather, PT.Ecco Indonesia, PT. Nasional Jawa Kulit,  
PT. Aneka Usaha Kulit

**Ringkasan Neraca**

Per 31 Desember 2000 (dalam rupiah)

| Keterangan             | Perusahaan Terbatas       |                 |                    |                   |
|------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
|                        | Princes Indonesia Leather | Ecco Indonesia  | Nasional JawaKulit | Aneka Usaha Kulit |
| Aktiva :               |                           |                 |                    |                   |
| Aktiva Lancar          | 39.458.657.460            | 274.615.998.800 | 9.353.704.221      | 1.348.997.762     |
| Aktiva Tetap           | 20.254.621.000            | 82.499.228.015  | 2.263.465.300      | 129.257.813       |
| Total Aktiva           | 59.713.278.460            | 357.115.266.535 | 11.627.169.521     | 1.478.255.575     |
| Passiva                |                           |                 |                    |                   |
| Kewajiban Lancar       | 5.629.136.000             | 71.824.788.320  | 5.221.513.861      | 329.007.523       |
| Kewajiban Jnk. Panjang | 16.012.464.000            | 121.136.358.954 | 3.189.752.452      | 189.412.697       |
| Total Passiva          | 21.641.600.000            | 192.961.129.274 | 8.411.266.313      | 518.420.218       |
| Modal                  | 38.071.678.460            | 124.154.138.201 | 3.215.903.208      | 959.835.357       |
| Total Passiva & Modal  | 59.713.278.460            | 357.115.266.535 | 11.627.169.521     | 1.478.255.575     |

Sumber data: Lampiran 2 dan 3 (Rasio industri ini merupakan rasio industri manufaktur yaitu : PT. Princes Indonesia Leather (Bisnis Indonesia, 5 Januari 2001), PT. Ecco Indonesia (Kompas, 8 Januari 2001), PT. Nasional Jawa Kulit (Bisnis Indonesia, 30 September 2000), PT. Aneka Usaha Kulit, Agustus 2000)).

PT Princes Indonesia Leather, PT.Ecco Indonesia, PT. Nasional Jawa Kulit,  
PT. Aneka Usaha Kulit

**Ringkasan Laba/Rugi**

Per 31 Desember 2000 (dalam rupiah)

| Keterangan  | Perusahaan Terbatas       |                 |                    |                   |
|-------------|---------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
|             | Princes Indonesia Leather | Ecco Indonesia  | Nasional JawaKulit | Aneka Usaha Kulit |
| Penjualan   | 74.180.536.000            | 479.453.053.963 | 10.343.502.951     | 2.271.560.737     |
| HPP         | 40.369.514.450            | 294.745.373.798 | 7.488.651.591      | 1.931.245.096     |
| Lab Operasi | 33.811.021.650            | 179.707.680.165 | 2.860.851.360      | 340.315.641       |
| Biaya-Biaya | 10.085.071.460            | 93.328.601.630  | 962.752.151        | 52.072.512        |
| EBIT        | 23.725.950.190            | 86.379.078.535  | 1.898.099.209      | 288.243.129       |
| Bunga       | 2.352.114.228             | 13.192.049.064  | 1.049.456.467      | 87.013.276        |
| EBT         | 21.373.835.970            | 73.187.029.471  | 848.642.742        | 201.229.853       |
| PPH         | 6.903.400.530             | 21.947.358.751  | 235.028.320        | 51.198.292        |
| EAT         | 14.970.435.420            | 51.239.670.320  | 504.438.912        | 147.031.561       |

Sumber data: Lampiran 2 dan 3 (Rasio industri ini merupakan rasio industri manufaktur yaitu : PT. Princes Indonesia Leather (Bisnis Indonesia, 5 Januari 2001), PT. Ecco Indonesia (Kompas, 8 Januari 2001), PT. Nasional Jawa Kulit (Bisnis Indonesia, 30 September 2000), PT. Aneka Usaha Kulit, Agustus 2000)).

Lampiran 3 : Rasio Tahun 2000, PT Princes Indonesia Leather, PT. Ecco Indonesia, PT. Nasional Jawa Kulit, PT. Aneka Usaha Kulit.

| No | Jenis Rasio     | Rumus   | Princes Indonesia Leather  | Ecco Indonesia                                     | Nasional JawaKulit                              | Aneka Usaha Kulit                              |
|----|-----------------|---|--|--|---|--|
| A  | Liquidity       | a.1 Current Ratio                             | $\frac{39.458.657,460}{5.629.136.000} = 700,97$  | $\frac{274.615.998,860}{71.824.788.320} = 382,34$  | $\frac{9.353.704,221}{5.211.513,861} = 159,90$  | $\frac{1.348.997,762}{329.007,521} = 410,02$   |
|    |                 | a.2 Acid test ratio                           | $\frac{Kas, Bank, Piutang Kewajiban Lancar}{Kewajiban Lancar} \times 100\%$<br>$\frac{29.021.859,750}{5.629.136.000} = 515,50$ | $\frac{215.718.208,350}{71.824.788,320} = 300,33$  | $\frac{6.723.819,015}{5.221.513,061} = 129,40$  | $\frac{1.285.900,801}{329.007,521} = 390,84$   |
| B  | Solvabilitas    | $\frac{Aktiva}{Total Kewajiban} \times 100\%$ | $\frac{59.713.278,460}{21.641.600,000} = 275,91$   | $\frac{357.115.266,535}{192.961.129,241} = 185,07$ | $\frac{11.627.169,521}{8.411.266,313} = 138,23$ | $\frac{1.478.255,575}{518.420,218} = 285,15$   |
| C  | Ratio Leverage  | c.1 Total Equity to total Debt Ratio          | $\frac{Total Modal Sendiri}{Total Kewajiban} \times 100\%$<br>$\frac{38.071.678,460}{21.641.600,000} = 175,70$                 | $\frac{124.134.138,201}{192.961.129,241} = 64,34$  | $\frac{3.215.903,208}{8.411.266,313} = 38,20$   | $\frac{959.835,357}{518.420,218} = 185,15$     |
|    |                 | c.2 Fixed Assets to long Debt Ratio           | $\frac{Aktiva Tetap}{Hutang Jangka Panjang} \times 100\%$<br>$\frac{20.254.623,000}{16.012.464,000} = 126,49$                  | $\frac{82.499.228,015}{121.136.340,954} = 68,10$   | $\frac{2.263.465,300}{3.189.752,452} = 70,96$   | $\frac{129.257,833}{189.423,697} = 68,24$      |
| D  | Ratio Aktivitas | d.1 Total Assets Turnover                     | $\frac{Penjualan Netto}{Total Aktiva} \times 100\%$<br>$\frac{74.180.536,100}{59.713.278,460} = 124,50$                        | $\frac{479.451.053,963}{357.115.266,535} = 127,80$ | $\frac{10.343.502,951}{11.627.169,521} = 88,95$ | $\frac{2.271.560,757}{1.478.255,575} = 153,66$ |
|    |                 | d.2 Perputaran Modal                          | $\frac{Penjualan Netto}{Modal Kerja} \times 100\%$<br>$\frac{74.180.536,000}{33.829.521,460} = 189,70$                         | $\frac{479.453.053,463}{202.791.210,540} = 236,43$ | $\frac{10.343.502,951}{4.132.190,360} = 250,31$ | $\frac{2.271.560,757}{1.019.990,239} = 222,70$ |
| E  | Rentabilitas    | e.1 Return for the Owners                     | $\frac{EAT}{Modal Sendiri} \times 100\%$<br>$\frac{14.370.435,420}{28.071.678,460} = 39,32$                                    | $\frac{51.239.670,320}{124.154.138,801} = 41,27$   | $\frac{504.538,912}{3.215.405,208} = 15,68$     | $\frac{147.031,561}{812.803,796} = 18,08$      |
|    |                 | e.2 Return on Investment                      | $\frac{EAT}{Total Aktiva} \times 100\%$<br>$\frac{14.950.435,420}{59.713.278,460} = 25,07$                                     | $\frac{51.239.670,320}{357.115.266,535} = 14,34$   | $\frac{504.538,912}{11.627.169,521} = 4,30$     | $\frac{147.031,561}{1.478.255,375} = 6,65$     |

Sumber Data : Lampiran 3

Lampiran 4 : **PT Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Proyeksi Laporan Rugi Laba**  
**Tahun 2001**

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Penjualan :                                     |                           |
| Kulit Box                                       | Rp 2.723.210.800          |
| Kulit Glase                                     | Rp 1.673.080.500          |
| Kulit Jacket                                    | <u>Rp 1.775.802.000 +</u> |
|   | Rp 6.172.093.300          |
| Harga Pokok Penjualan Variabel :                |                           |
| Kulit Box                                       | Rp 2.118.892.987          |
| Kulit Glase                                     | Rp 1.428.489.789          |
| Kulit Jacket                                    | <u>Rp 1.377.670.837+</u>  |
| Total HPP Variabel                              | <u>Rp 4.925.053.613 -</u> |
| Laba Kontribusi (Kotor)                         | Rp 1.247.039.687          |
| Biaya Administrasi, Umum Dan Pemasaran Variabel | <u>Rp 3.000.466 -</u>     |
| Laba Kontribusi (Bersih)                        | Rp 1.244.039.221          |
| Biaya-Biaya Tetap :                             |                           |
| Biaya Overhead Pabrik                           | Rp 115.397.262            |
| Biaya Administrasi, Umum dan Pemasaran          | <u>Rp 234.794.743 +</u>   |
| Total Biaya Tetap                               | <u>Rp 350.192.005</u>     |
| EBIT  | Rp 893.847.216            |
| Bunga 24 % X 765.550.000                        | <u>Rp 183.732.000</u>     |
| EBT   | Rp 710.115.216            |
| Pajak Penghasilan                               | <u>Rp 204.284.565</u>     |
| EAT   | Rp 505.830.651            |
| Laba Ditahan 20 % X Rp 505.830.651              | <u>Rp 101.166.130</u>     |

Sumber Data : PT Hadhi Bharata SEjahtera

**Lampiran 5 : PT Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Perhitungan Rasio Pos Neraca Tahun 2000**  
**Terhadap penjualan tahun 2000**

| <b>Keterangan</b>                                     | <b><u>Pos Neraca Tahun 2000</u></b><br><b>Penjualan tahun 2000</b> | <b>Rasio Dari</b><br><b>Penjualan tahun</b><br><b>2000 (%)</b> |
|---|--|--|
| Aktiva  |  |  |
| Aktiva Lancar   |  |  |
| Kas   | 730.000.000/5.524.220.625  | 13,2145337   |
| Kas di Bank   | 1.690.793.893/5.524.220.625  | 30,6069219   |
| Piutang Dagang  | 475.350.800/5.524.220.625  | 8,6048482  |
| Piutang Pegawai                                       | 30.300.650/5.524.220.625   | 0,54850542   |
| Persediaan  | .351.000/5.524.220.625   | 4,6223896  |
| Aktiva Lancar Lain                                    | 841.300.000/5.524.220.625  | 15,2292976   |
| Total Aktiva Lancar                                   |  |  |
| Aktiva Tetap (bersih)                                 |  |  |
| Total Aktiva  | 714.946.000/5.524.220.625  | 12,9420247   |
|   |  | 85,7685212   |
| Passiva   |  |  |
| Hutang Usaha  |  |  |
| Hutang Bank (hutang Jk<br>panjang segera jatuh tempo) | 200.000.000/5.524.220.625  | 3,6204202  |
| Hutang Bunga  | 125.550.000/5.524.220.625  | 2,2727188  |
| Hutang Lain-Lain                                      | 183.732.000/5.524.220.625  | 3,3235457  |
| Total Hutang Lancar                                   | 255.400.000/5.524.220.625  | 4,6232766  |
|   |  | 13,8399613   |

Sumber : Tabel 5,6

**Lampiran 6 : Analisis Kebutuhan Tambahan dana**

Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengetahui bahwa perusahaan membutuhkan dana eksternal dapat dilihat dari hasil perhitungan dengan menggunakan metode prosentase penjualan. Apabila hasil dari perhitungan itu ternyata positif (+) maka perusahaan memang membutuhkan tambahan dana dari luar, sedangkan jika bernilai negatif (-) maka perusahaan tidak membutuhkan tambahan dana dari luar. Sebelum menghitung besarnya tambahan dana eksternal yang dibutuhkan perlu diketahui rasio masing-masing pos neraca terhadap tingkat penjualan tahun 2000. Rasio-rasio pos neraca terhadap penjualan tahun 2001 dapat dilihat pada tabel :

**PT. Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Rasio Pos Neraca Tahun 2000**  
**Terhadap Penjualan tahun 2000 (%)**

| Aktiva               |            | Passiva                     |            |
|----------------------|------------|-----------------------------|------------|
| Aktiva Lancar        |            | Passiva Lancar              |            |
| Kas                  | 13,2145337 | Hutang Dagang               | 3,62042002 |
| Kas Di Bank          | 30,6069219 | Hutang Bank (Hutang jk.     |            |
| Piutan Dagang        | 8,6048482  | Panjang Segera jatuh tempo) | 2,2727188  |
| Piutang Pegawai      | 0,5485054  | Hutang Bunga                | 3,3259352  |
| Persediaan           | 4,6223896  | Hutang lain-lain            | 4,6272366  |
| Aktiva Lancar lainl  | 5,2292977  | Jumlah hutang lancar        | 13,8423508 |
| Jumlah Aktiva Lancar | 72,8264965 | Modal Sendiri               |            |
| Aktiva Tetap         | 12,9453193 | Modal Saham na*             |            |
| Jumlah Aktiva        | 85,7718158 | R/E Na*                     |            |
|                      |            |                             |            |

**Na\* : Tidak dapat diterapkan**

Sumber : Lampiran 5

Lampiran 7:

Berdasarkan pos-pos neraca yang diperbandingkan terhadap penjualan maka dapat dihitung besarnya kebutuhan dana eksternal menggunakan metode prosentase penjualan. Data-data neraca, laporan rugi-laba tahun 2000 dan tahun 2001 adalah sebagai berikut :

|                                    |                  |
|------------------------------------|------------------|
| Penjualan tahun 2000 (TR)          | Rp 5.524.220.625 |
| Rencana Penjualan tahun 2001 (TR2) | Rp 6.172.093.300 |
| Proyeksi Laba Bersih Tahun 2001    | Rp 505.830.651   |
| Total Hutang Lancar Tahun 2000 (L) | Rp 764.682.000   |
| Proyeksi laba ditahan tahun 2001   | Rp 101.166.130   |
| Total asset tahun 2000 (A)         | Rp 4.738.174.343 |

Sehingga dapat diketahui :

$$\begin{aligned} \Delta TR &= \text{Rp } 6.172.093.300 - \text{Rp } 5.524.220.625 \\ &= \text{Rp } 647.872.675 \\ \frac{A}{TR} &= \frac{\text{Rp } 4.738.174.343}{\text{Rp } 5.524.220.625} \\ &= 0,857709107 \\ \frac{L}{TR} &= \frac{\text{Rp } 764.682.000}{\text{Rp } 5.524.220.625} \\ &= 0,138423508 \\ b &= \frac{\text{Rp } 101.166.130}{\text{Rp } 505.830.651} \\ &= 0,20 \\ m &= \frac{\text{Rp } 505.830.651}{\text{Rp } 6.172.093.300} \\ &= 0,081954472 \end{aligned}$$

Dana eksternal yang dibutuhkan adalah:

$$\begin{aligned} D &= 0,857791107 (647.872.975) - 0,138423508 (647.872.675) - 0,2 \times \\ &0,081954472 (6.172.093.300) \\ &= 555.686.294 - 89.680.808 - 101.166.130 \\ &= 364.839.356 \end{aligned}$$

**Lampiran 8 : Penentuan Alternatif Pemenuhan Kebutuhan Tambahan Dana****Eksternal****A. Analisis Rentabilitas Modal Sendiri**

1. Apabila tambahan dana dipenuhi dengan modal sendiri, di mana jumlah tambahan dana adalah Rp 364.839.356,- sedangkan jumlah modal sendiri adalah Rp 3.334.492.343,- Sehingga perhitungannya dapat dilihat pada tabel.

**PT. Hadhi Bharata Sejahtera****Perhitungan Pemenuhan tambahan dana dengan modal sendiri****Tahun 2001**

|                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Laba sebelum bunga dan pajak | Rp 893.847.216                    |
| Bunga                        | <u>Rp 183.732.000-</u>            |
| EBT                          | Rp 710.115.216                    |
| Pajak                        | <u>Rp 204.284.565-</u>            |
| EAT                          | Fp 505.830.651                    |
| Jumlah modal sendiri adalah  | Rp 364.839.356 + Rp 3.334.492.343 |
|                              | = 3.699.331.7999                  |
| Rentabilitas Modal Sendiri   | = <u>Rp 505.830.951</u> X 100 %   |
|                              | Rp 3.699.331.799                  |
|                              | = 13,67 %                         |



**Lampiran 9 :**

1. Apabila tambahan dana dipenuhi dengan modal asing, perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut :

**PT. Hadhi Bharata Sejahtera**  
**Perhitungan Pemenuhan Tambahan Dana Dengan modal asing**  
**Tahun 2001**

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Laba sebelum bunga dan pajak   | Rp 893.847.216          |
| Bunga  |                         |
| - Lama (24% x Rp 765.550.000 = Rp 183.732.000)   |                         |
| - Baru (24 % x Rp 364.839.356 = <u>Rp 87.561.445</u> )   |                         |
| Total bunga  | <u>Rp 271.293.445 -</u> |
| EBT  | Rp 622.553.771          |
| Pajak  | <u>Rp 178.016.131 -</u> |
| EAT  | Rp 444.537.131          |
| Jumlah modal sendiri   | Rp 3.334.492.343        |
| Rentabilitas modal sendiri = $\frac{\text{Rp 444.537.131} \times 100 \%}{\text{Rp 3.334.492.343}}$ |                         |
|  | = 13,33 %               |

Sumber Data : Lampiran 4

**B. Analisis Rentabilitas Ekonomis**

Data-Data yang perlu diketahui adalah

|   |                  |
|---|------------------|
| Jumlah laba sebelum bunga dan pajak   | Rp 893.847.216   |
| Jumlah modal sendiri  | Rp 3.334.492.343 |
| Jumlah modal asing  | Rp 1.404.682.000 |
| Rencana Tambahan dana   | Rp 364.839.356   |
| Rentabilitas modal Ekonomis = $\frac{\text{Rp 893.847.216} \times 100 \%}{\text{Rp 4.104.103.699}}$ |                  |
|   | = 17,51 %        |

## Lampiran 10 : Pembahasan

### A. Proyeksi Laba Setelah Bunga Dan Pajak Pada Tingkat Penjualan Yang Diramalkan

Berdasarkan data perkembangan penjualan selama lima tahun terakhir yaitu tahun 1996 sampai tahun 2000 maka dapat diketahui bahwa tingkat penjualan yang diramalkan untuk tahun 2001 adalah 589.221 feet atau senilai Rp 6.172.093.300,- sedangkan proyeksi laba setelah bunga dan pajak yang dapat dicapai pada tingkat penjualan yang diramalkan tersebut adalah Rp 505.830.651,-

### B. Tambahan Dana Eksternal Yang Dibutuhkan Guna Merealisasi Tingkat Penjualan Yang Diramalkan

Berdasarkan perhitungan rasio pos neraca terhadap penjualan yang diramalkan dan perhitungan dengan metode prosentase penjualan dapat diketahui bahwa perusahaan memang membutuhkan tambahan dana eksternal. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan yang bernilai positif, sedangkan besarnya tambahan dana eksternal yang dibutuhkan untuk merealisasikan laba sesudah bunga dan pajak pada tingkat penjualan yang diramalkan adalah sebesar Rp 364.839.356,-

### C. Analisis Penentuan Alternatif Pemenuhan Kebutuhan Dana Eksternal

#### 1. Analisis Rentabilitas Modal Sendiri

Analisis rentabilitas modal sendiri adalah perbandingan antara jumlah laba setelah bunga dan pajak dengan jumlah modal sendiri. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri dengan tambahan modal sendiri adalah sebesar 13,67 %, sedangkan rentabilitas modal sendiri dengan tambahan modal asing adalah sebesar 13,13 %. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa tambahan dana eksternal yang dibutuhkan sebesar Rp 364.839.356,- akan lebih efektif dan efisien apabila dipenuhi dengan modal sendiri karena hasil perhitungan tersebut rentabilitas modal sendiri dengan tambahan modal sendiri lebih besar daripada rentabilitas modal sendiri dengan tambahan modal asing.

## 2. Analisis Rentabilitas Ekonomis

Pada analisis rentabilitas ekonomis modal yang dipergunakan tidak dibedakan apakah itu modal sendiri atau modal asing, disamping itu laba yang digunakan adalah laba usaha. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui bahwa rentabilitas ekonomisnya adalah 17,51 %, sedangkan tingkat bunga yang berlaku adalah 24 %. Jadi ditinjau dari segi rentabilitas ekonomisnya dapat diketahui bahwa pemenuhan kebutuhan tambahan dan akan lebih menguntungkan apabila dipenuhi dengan modal sendiri.





# “HADHI BHARATA SEJAHTERA”

PERUSAHAAN PENYAMAKAN DAN KERAJINAN KULIT  
LINGKUNGAN INDUSTRI KECIL (LIK) TELP. (0351) 892284 MAGETAN  
KANTOR : JALAN PATTIMURA 262 (0351) 894863 MAGETAN

## SURAT KETERANGAN

Dengan ini kami menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini :

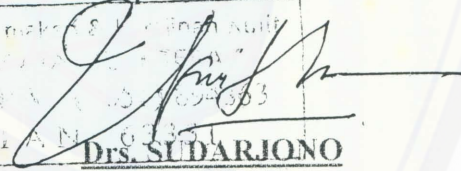
Nama : Soni Harsono  
N. I. M. : 96 0810 201 234  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen

Telah melakukan observasi/penelitian pada PT. "Hadhi Bharata Sejahtera" Magetan, mulai tanggal 27 Desember 2000 sampai selesai, dalam rangka pengumpulan informasi dan data untuk penyusunan skripsi.

Demikian untuk menjadi periksa.

Magetan, 5 Januari 2001

Pimpinan Perusahaan

Perusahaan Penyamakan Kulit dan Kerajinan Kulit  
"HADHI BHARATA SEJAHTERA"  
JL. PATTIMURA NO. 262  
MAGETAN 63131  
  
Drs. SUDARJONO

Direktur

### MEMBIDANGI :

1. Membuat produksi Kulit Box, Glase, dan Jaket
2. Membuat kerajinan ikat pinggang, sepatu, sandal, tas, jaket.
3. Membuat minyak kulit TRO SUPER TT.