



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi sekarang ini memberikan dampak perubahan yang sangat signifikan terhadap manajemen setiap perusahaan. Persaingan bisnis tidak lagi terbatas hanya pada persaingan sesama perusahaan di pasar domestik tetapi setiap perusahaan lokal akan bersaing dengan perusahaan asing. Keadaan tersebut menuntut setiap perusahaan untuk memiliki strategi yang lebih efektif sehingga harus mengubah strategi bisnis yang telah diterapkan agar setiap peluang yang ada dapat dikembangkan dan dapat memberikan keuntungan.

Keterkaitan ruang lingkup bisnis antar negara menyebabkan setiap perusahaan harus bisa mengantisipasi masalah ekonomi yang ada di negara lain. Setiap negara yang memiliki hubungan kerjasama dengan negara lain yang mengalami krisis ekonomi maka dapat dipastikan negara tersebut akan terkena dampak yang sama dari krisis ekonomi tersebut.

Krisis ekonomi yang terjadi tahun 2008 merupakan krisis ekonomi babak kedua bagi negara Indonesia yang disebabkan oleh memburuknya keadaan ekonomi di negara Amerika. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap krisis ekonomi dunia tahun 2008 antara lain:

1. Krisis sektor keuangan internasional sebagai akibat krisis kredit perumahan AS (*US subprime mortgages*);
2. Fluktuasi harga minyak mentah dunia yang terjadi pada awal tahun dan baru kembali turun menjelang akhir tahun 2008 yang berada pada level harga US\$ 45 per barel;

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



3. Meningkatnya inflasi di negara-negara berkembang sebagai akibat dari kenaikan harga pangan dan komoditi primer;
4. Terjadinya ketegangan politik di beberapa belahan dunia.  
(www.depperin.go.id).

Keadaan pertumbuhan ekonomi mendorong setiap perusahaan harus meninjau kembali kinerja keuangannya karena tidak tertutup kemungkinan perusahaan akan mengalami kerugian bahkan bisa mencapai kebangkrutan. Analisis kinerja keuangan perusahaan sangat penting untuk dilakukan karena daya beli masyarakat akan menurun sehingga berdampak pada penurunan penjualan perusahaan. Bila harga penjualan produk lebih kecil dibandingkan dengan harga pokok penjualan perusahaan, maka dipastikan perusahaan akan mengalami kerugian.

Krisis ekonomi global sekarang menyebabkan tingkat inflasi yang tinggi dan kenaikan suku bunga kredit (*lending*) di lembaga keuangan hingga mencapai level 19,5 % pada tahun 2008. Peningkatan suku bunga yang sangat tinggi dan menurunnya daya beli masyarakat pada saat krisis ekonomi menyebabkan seluruh perusahaan harus melakukan analisis kinerja keuangan agar *performance* keuangan perusahaan tetap stabil.

Menurut Sujana (2005) pada dasarnya sektor bisnis akan berjalan secara sinergis dengan keadaan ekonomi suatu negara. Sektor bisnis ini dikelompokkan menjadi dua sektor yaitu sektor keuangan dan sektor riil. Perkembangan keuntungan dari sektor riil akan lebih tinggi dibandingkan dengan sektor keuangan bila dikelola dengan manajemen yang berkualitas. Salah satu bisnis





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

sektor ritel yang masih dapat berkembang dimasa krisis ekonomi sekarang adalah bisnis ritel.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel adalah PT ABC yang merupakan cabang dari PT XYZ yang bergerak di bidang bisnis ritel terutama alat tulis kantor. Alat tulis kantor merupakan produk *slow moving goods* atau dengan kata lain penjualannya dilakukan secara lambat. Penjualan secara lambat ini menyebabkan analisis tentang kebijakan (*policy*) yang berkaitan dengan keuangan harus dilakukan secara tepat agar piutang perusahaan dapat tertagih tepat waktu dan menghasilkan uang tunai atau keuntungan.

Dengan keadaan ekonomi sekarang ini banyak perusahaan yang melakukan perubahan strategi penjualan produknya salah satu caranya adalah dengan meningkatkan target volume penjualan. Peningkatan target volume penjualan PT ABC dilakukan dengan cara mencari pasar-pasar baru yang potensial dari pasar yang sudah ada. PT ABC baru berdiri 7 tahun sehingga dari segi finansial pun dirasakan belum cukup kuat sehingga perusahaan belum melakukan penjualan keluar negeri.

Target penjualan produk pada PT ABC setiap tahunnya ditetapkan dari kantor pusat dan pada kondisi krisis ekonomi sekarang kantor pusat memberikan target penjualan yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Dalam memberikan target penjualan, kantor pusat pertama kali melihat laporan keuangan setiap

cabang terlebih dahulu baru kemudian menetapkan target penjualan lebih tinggi pada tahun berikutnya. Tujuan dari semua ini adalah agar setiap cabang termasuk

PT ABC dapat bekerja dengan maksimal dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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



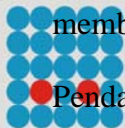
*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

Perusahaan PT XYZ sebagai kantor pusat melihat bahwa masih terdapat peluang pasar yang belum dimanfaatkan secara maksimal sehingga PT ABC yang merupakan cabang dari PT XYZ harus mengembangkan pasar. Pengembangan pasar ini tentunya bertujuan untuk meningkatkan keuntungan bersih perusahaan.

Agar posisi keuangan perusahaan tetap pada stabil maka PT ABC harus meningkatkan target penjualannya sebanyak 20 % pada tahun 2009. Salah satu yang mendasari kebijakan ini karena kantor pusat menginginkan PT ABC melakukan pengembangan pasar. Selain itu penurunan harga Bahan Bakar (BBM) minyak premium pun salah satu pertimbangan manajemen pusat karena dapat menurunkan biaya operasional PT ABC.

Penambahan volume untuk penjualan sebanyak 20 % pada tahun 2009 tersebut menyebabkan PT ABC harus meningkatkan volume pembelian dari distributor sehingga harga pokok penjualan pun akan meningkat. Penambahan armada distribusi pun harus dilakukan karena perusahaan akan melakukan pengembangan pasar (keluar dari JABODETABEK) sehingga biaya dari armada distribusi produk akan meningkat. Untuk masalah distribusi kantor pusat telah memberikan tambahan armada distribusi untuk memperkecil anggaran belanja PT ABC. Kebijakan penambahan armada ini telah diberikan oleh kantor pusat pada tahun 2008.

Keadaan ekonomi sekarang ini menyebabkan kantor pusat hanya memberikan dua pilihan kepada PT ABC dalam masalah pendanaan tersebut. Pendanaan bisa dilakukan oleh kas dalam cabang (PT ABC) atau menggunakan pinjaman dari lembaga keuangan perbankan. PT ABC memilih untuk melakukan pinjaman kepada lembaga keuangan karena pada tahun 2008 kas perusahaan dan



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-IPB**

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





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

dana simpanan di bank mengalami penurunan. Dalam melakukan pinjaman maka harus dilakukan analisis kinerja keuangan perusahaan minimal 3 tahun untuk mengetahui perkembangan posisi keuangan perusahaan.

PT ABC membutuhkan dana dari pihak luar atau dari lembaga keuangan sehingga keberadaan bank merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kesehatan keuangan perusahaan. Kesehatan lembaga keuangan sebagai lembaga penyalur kredit pun harus sangat diperhatikan oleh perusahaan agar kas perusahaan di bank tersebut sebagai *asset* lancar perusahaan tetap terjamin keamanannya.

Analisis kinerja keuangan pada perusahaan ini diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan dalam hal melihat potensi-potensi yang dimiliki perusahaan agar dapat dikembangkan dengan baik. Analisis kinerja keuangan pada perusahaan PT ABC ini akan dilakukan berdasarkan posisi keuangan perusahaan dari tahun 2006 sampai tahun 2008.

Analisis keuangan yang dilakukan pada perusahaan PT ABC dapat memberikan masukan seberapa besar target penjualan yang dapat tercapai dan apakah setelah target penjualan sebesar 20 % pada tahun 2009 tercapai maka keuangannya perusahaan dapat meningkat. Dengan keputusan PT ABC untuk mengajukan kredit tambahan modal kerja maka kebutuhan kredit modal kerja ini harus dianalisa secara mendalam karena didalamnya terdapat salah satu faktor

penting yang bisa berubah setiap saat yaitu suku bunga yang dapat meningkat pada masa krisis ekonomi sekarang ini.

Menurut Gunawan (2009) pada tahun 2007 pertumbuhan bisnis ritel alat tulis kantor (*office equipment/OE*) ditengah krisis ekonomi tidak membuat bisnis



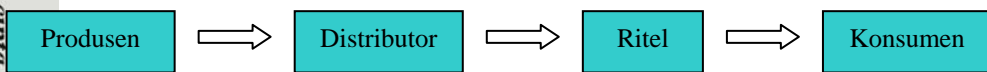
MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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

ini mengalami stagnasi tetapi masih memberikan peluang bagi para pemain OE. Agresivitas para pemain bisnis ritel alat tulis kantor ini terlihat dari banyaknya perusahaan yang meluncurkan serangkaian produk baru dengan fitur-fitur baru dan masih banyaknya perusahaan-perusahaan besar yang bermain dalam bisnis ini. Peta delapan pemain besar bisnis perlengkapan alat tulis kantor ini dapat dilihat pada Lampiran 5.

Perkembangan bisnis ritel PT ABC tidak terlepas dari saluran pemasaran barang yang digunakan oleh perusahaan yaitu saluran dua tingkat. Menurut Kotler (2007) saluran pemasaran barang konsumsi dua tingkat dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Saluran pemasaran dua tingkat barang konsumsi dan barang industri

Gambar 1 memperlihatkan saluran yang biasa digunakan dalam pemasaran industri dimana posisi ritel berada diantara distributor dan konsumen. Kondisi seperti ini yang menyebabkan aliran distribusi barang harus tetap dilakukan secara efisien. Para produsen barang industri pun dapat menggunakan wiraniaga untuk menjual barang dagangannya langsung ke pelanggan.

Secara makro, perkembangan industri ritel tidak terlepas dari pengaruh tiga faktor utama yaitu ekonomi, demografi, dan sosial budaya. Faktor ekonomi yang menunjang perkembangan bisnis ritel di Indonesia adalah masalah ekonomi yang berkaitan dengan pertumbuhan industri. Faktor yang kedua adalah demografi, yaitu peningkatan jumlah penduduk Indonesia. Prediksi Jumlah penduduk Indonesia tahun 2010 dapat dilihat pada Tabel 1.



Tabel 1. Prediksi Penduduk Indonesia Tahun 2010 (dalam jutaan)

Kelompok Usia	1995		2000		2005		2010	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
0-4 tahun	21,5	11	21,3	10,1	20,3	9	20,3	8,4
5-9 tahun	63,8	32,7	63,7	30,2	64	28,3	63,9	26,4
20-29 tahun	36,3	18,6	42,1	19,5	42,7	18,9	42,8	17,7
30-49 tahun	53,6	27,5	62	29,4	72,5	32,1	84,2	34,8
> 50 tahun	19,8	10,1	21,9	10,8	26,5	11,7	30,8	12,9
Jumlah	195		211		226		242	

Sumber: Badan Pusat Statistik dalam Utami (2006)

Pada Tabel 1 pertumbuhan penduduk Indonesia tahun 1995 adalah 195 juta jiwa. Jumlah penduduk tahun 2000 tercatat kurang lebih 211 juta jiwa, tahun 2005 adalah 226 juta jiwa dan diprediksikan pada tahun 2010 jumlah penduduk akan berjumlah 242 juta jiwa. Salah satu elemen penting yang mendorong pertumbuhan industri ritel adalah meningkatnya jumlah penduduk golongan menengah (*middle income group*). Golongan ini merupakan pasar potensial bagi industri ritel dan terdapat para pengambil keputusan dalam bisnis (Utami, 2006).

Dampak negatif krisis global tahun 2008 diperkirakan baru akan mereda sekitar 3-4 kwartal ke depan, sehingga sejak saat ini perlu dilakukan program yang dapat mengurangi akibat krisis tersebut. Hasil perhitungan dengan mempertimbangkan berbagai kendala yang akan dihadapi pada tahun 2009 mendatang menunjukkan bahwa Industri pada tahun 2009 hanya akan mampu tumbuh antara 3,6 % sampai dengan 4,6 % ([www.depperin.go.id](http://www.depperin.go.id)).

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang maka permasalahan perusahaan PT ABC ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah dengan adanya krisis ekonomi global tahun 2008 akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan?





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

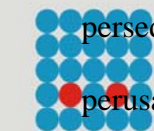
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

2. Dengan adanya kebijakan dari kantor pusat untuk peningkatan volume penjualan 20 % pada tahun 2009 maka PT ABC akan melakukan pinjaman kepada lembaga keuangan. Apakah dengan keadaan laporan keuangan 2008 (masa krisis ekonomi) PT ABC bisa mendapatkan modal kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
3. Dengan tercapainya kebijakan yang diberikan kantor pusat untuk peningkatan volume penjualan sebanyak 20 % berapa peningkatan keuntungan yang akan didapatkan PT ABC pada tahun 2009?

Analisis jumlah pinjaman modal kerja untuk perusahaan akan dilakukan berdasarkan laporan keuangan tahun 2008 karena analisis kredit harus dilakukan berdasarkan periode tahun terakhir dan berdasarkan perkembangan kinerja keuangan minimal 3 tahun. Selain itu pada krisis ekonomi tahun 2008 sekarang ini mungkin akan berdampak pada penurunan penjualan bagi perusahaan sehingga berpengaruh kepada jumlah kredit yang akan didapatkan.

Kepastian jumlah modal kerja yang maksimal bisa didapatkan ini sangat penting karena berhubungan dengan kebijakan yang akan ditetapkan oleh perusahaan kedepannya. Faktor penting kebijakan pihak lembaga keuangan dalam memberikan jumlah maksimal modal kerja yang akan didapatkan perusahaan adalah waktu pembayaran piutang (DR), hutang (DP), waktu penyimpanan persediaan (DI), dan jangka waktu pembayaran biaya yang harus dibayar (AE) perusahaan.

Dalam pengajuan kredit tambahan modal kerja maka *cash flow* perusahaan yang dianalisis harus sesuai dengan kenyataan agar pada saat kredit



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
**MB-IPB**





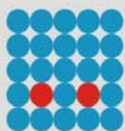
cair maka perusahaan dapat membayar angsuran pinjaman tersebut sehingga tidak menimbulkan masalah pada kinerja keuangan perusahaan. *Collateral* (jaminan pinjaman) yang berjumlah 110% dari jumlah pinjaman bukan menjadi patokan bahwa bank akan aman dalam menyalurkan kredit tetapi perkembangan kinerja keuangan perusahaan yang sehat yang dapat memberikan kepercayaan kepada pihak bank dalam memberikan kredit.

Kantor pusat menargetkan volume penjualan harus ditingkatkan sebesar 20 % pada tahun 2009 karena PT ABC pernah mengalami perkembangan volume penjualan yang sangat baik dari tahun 2006 ke tahun tahun 2007. Dengan keadaan kebijakan kantor pusat tersebut ditambah lagi dengan target penurunan inflasi sampai 7,3 % pada tahun 2009 dan penurunan harga bahan bakar premium maka PT ABC diharapkan bisa menjaga stabilitas keuangan perusahaan dan memberikan keuntungan ditengah krisis ekonomi global sekarang ini.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka penelitian perlu untuk dilakukan guna menjawab permasalahan diatas dengan tujuan:

1. Menganalisis kinerja keuangan perusahaan periode tahun 2006–2008 agar mengetahui perkembangan keuangan perusahaan di tengah krisis ekonomi global sekarang ini.
2. Melakukan analisis peramalan (*forecasting*) untuk penentuan proyeksi pertumbuhan penjualan yang akan tercapai pada tahun 2009.
3. Menentukan jumlah kredit tambahan modal kerja maksimal yang bisa didapatkan perusahaan berdasarkan laporan keuangan tahun



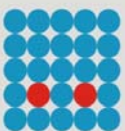
2008 karena jumlah kredit yang akan didapatkan ditentukan oleh keadaan laporan keuangan tahun terakhir perusahaan.

4. Melakukan analisis peramalan (*forecasting*) terhadap penjualan dan keuntungan untuk melihat apakah dengan pencapaian target penjualan sebesar 20 % maka PT ABC akan mendapatkan peningkatan keuntungan dibandingkan tahun 2008.
5. Merumuskan rekomendasi kebijakan dalam hal keuangan yang dapat diambil oleh perusahaan dalam rangka perbaikan dan pengembangan perusahaan kedepan.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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

## UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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