



**UNIVERSITAS TARUMANEGARA
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

TESIS

**KONTRIBUSI ANALISIS KEUANGAN
TERHADAP
PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMASARAN:
SUATU TELAAH KASUS PADA PT.X**

**DIAJUKAN OLEH :
MIHARNI TJOKROSAPUTRO
117.93.0003**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
1995**



UNIVERSITAS TARUMANEGARA
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN TESIS

NAMA : MIHARNI TJOKROSAPUTRO
NOMOR MAHASISWA : 117.93.0003
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMASARAN
JUDUL TESIS : KONTRIBUSI ANALISIS KEUANGAN
TERHADAP PENGAMBILAN
KEPUTUSAN PEMASARAN :
SUATU TELAAH PADA P.T. X.

Tanggal : 8/9/95

Pembimbing

: Dr. Irsan A. Saleh, MA



UNIVERSITAS TARUMANEGARA
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN TESIS
SETELAH LULUS UJIAN TESIS

NAMA : MIHARNI TJOKROSAPUTRO
NOMOR MAHASISWA : 117.93.0003
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMASARAN
JUDUL TESIS : KONTRIBUSI ANALISIS KEUANGAN
TERHADAP PENGAMBILAN
KEPUTUSAN PEMASARAN :
SUATU TELAAH PADA P.T. X.

Tanggal : 21 - 9 - 95..... Ketua Panitia : Prof. Dr. Teddy Pawitra, SE.

Tanggal : 8/9/95..... Anggota Panitia : Dr. Irsan A. Saleh, MA

Tanggal : 20 - 10 - 95..... Anggota Panitia : Anton W. Widjaya, SE, MM

PRAKATA

Dengan mengucapkan terimakasih kepada Tuhan yang Maha Esa, pada akhirnya saya berhasil menyelesaikan tesis ini. Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanegara.

Adapun topik yang saya bahas adalah Kontribusi Analisis Keuangan Terhadap Pengambilan Keputusan Pemasaran: Suatu Telaah pada PT. X.

Penulis menyadari bahwa pada penulisan tesis ini terdapat bantuan dari beberapa pihak yang menopang terselesainya tesis ini. Melalui kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bp. Prof. Dr. Teddy Pawitra, SE., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanegara.
2. Bp. Dr. Irsan A. Saleh, MA., selaku pembimbing penulisan tesis, yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulisan tesis ini.
3. Staf perpustakaan dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanegara, yang telah membantu penulis dalam penyediaan buku-buku referensi dan acuan yang lain.
4. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu diharapkan adanya saran dan kritik yang sifatnya membangun demi penyempurnaan tesis ini.

Jakarta, Mei 1995

Penulis

Miharni Tjokrosaputro

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dimasa ini, koordinasi antar bagian dalam suatu perusahaan menjadi sesuatu yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pada tesis ini akan dibahas hubungan antara tugas bagian keuangan dan bagian pemasaran karena pembahasan pada tesis ini adalah hubungan antara analisis keuangan dan pengambilan keputusan pemasaran. Hal ini penting mengingat masalah keuangan tidak dapat dipisahkan dengan masalah pemasaran karena kedua hal tersebut merupakan masalah yang saling terkait. Bahkan beberapa jenis analisis keuangan dibutuhkan untuk perencanaan pemasaran dan aktivitas pengendalian.

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa leasing. Perusahaan ini berdiri pada awal tahun 1991 dan merupakan joint venture antara pihak Taiwan dan Indonesia. Karena perusahaan masih relatif muda, maka PT. X perlu mengambil keputusan pemasaran yang efektif untuk mengejar pesaing-pesaingnya yang telah ada lebih dulu. Untuk itu, PT. X ingin melihat hubungan antara analisis keuangan dan pengambilan keputusan pemasaran serta bagaimana keputusan pemasaran yang tepat bagi PT. X berdasarkan analisis keuangan tersebut.

Adapun penulis menyamarkan nama perusahaan leasing yang menjadi obyek penelitian ini karena manajemen perusahaan tidak ingin nama perusahaan dipublikasikan, karena menurut manajemen data yang diberikan bersifat rahasia. Walaupun demikian, PT. X adalah perusahaan nyata (benar-benar ada) yang beroperasi di Jakarta.

Dalam menganalisis laporan keuangan, penulis memakai laporan keuangan PT. X yang telah diaudit oleh akuntan publik. Adapun laporan keuangan yang tersedia berupa neraca dan rugi/laba tahun 1991 sampai tahun 1994. Dari laporan tersebut, penulis membuat arus

kas PT. X serta menghitung rasio-rasio yang dibutuhkan. Rasio-rasio tersebut terbagi atas 4 jenis, yakni rasio likuiditas, rasio leverage, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Setelah diperoleh nilai dari tiap rasio yang dibutuhkan, laporan keuangan tersebut dianalisis secara deskriptif dengan mengkombinasikan antara data kualitatif dan data kuantitatif. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara analisis laporan keuangan dan pengambilan keputusan pemasaran.

Dalam menentukan bauran pemasaran yang tepat bagi PT. X, manajemen perlu memperhatikan karakteristik produk yang ditawarkan, yakni jasa leasing. Hal ini penting karena jasa memiliki keunikan tersendiri yang tidak dimiliki oleh produk berupa barang. Karena keunikan tersebut, bauran pemasaran bagi jasa berbeda dengan bauran pemasaran untuk produk berupa barang.

Dari pembahasan diketahui bahwa analisis keuangan memiliki kontribusi pada pengambilan keputusan pemasaran, karena dari analisis tersebut terlihat adanya trend tertentu dari penjualan jasa leasing. Berdasarkan analisis keuangan tersebut, perusahaan dapat menetapkan bauran pemasaran yang paling tepat bagi PT. X guna meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA.....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR GRAFIK.....	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Latar Belakang Perusahaan.....	2
1.3. Prospek Industri Leasing	5
1.4. Pokok Masalah.....	12
1.5. Tujuan dan Metode Penelitian.....	13
1.5.1. Tujuan Penelitian	13
1.5.2. Metode Penelitian	13
1.6. Kerangka Penulisan	14
BAB II. TELAAH KEPUSTAKAAN	16
2.1. Analisis Keuangan Perusahaan.....	16
2.1.1. Neraca	16
2.1.2. Laporan Laba/Rugi	18
2.1.3. Cash Flow	20
2.1.4. Rasio-rasio dalam Laporan Keuangan.....	22
2.1.4.1. Leverage Ratios	24
2.1.4.2. Liquidity Ratios.....	26
2.1.4.3. Activity/Asset Management Ratios	28

2.1.4.4. Profitability Ratios	29
2.2. Keputusan Pemasaran	30
2.2.1. Product	30
2.2.2. Price	37
2.2.3. Place	42
2.2.4. Promotion	44
2.3. Hubungan antara Analisis Keuangan dan Keputusan Pemasaran Perusahaan.....	46
BAB III. PEMBAHASAN MASALAH	50
3.1. Analisis Keuangan Perusahaan	50
3.1.1. Neraca	50
3.1.2. Laporan Rugi/Laba	53
3.1.3. Cash Flow.....	55
3.1.4. Rasio-rasio dalam Laporan Keuangan	56
3.2. Keputusan Pemasaran.....	65
3.2.1. Product	65
3.2.2. Price	67
3.2.3. Place	68
3.2.4. Promotion	69
3.3. Hubungan antara Analisis Keuangan dan Keputusan Pemasaran Perusahaan	70
BAB IV. ALTERNATIF PENYELESAIAN MASALAH	78
4.1. Kontribusi Analisis Keuangan Pada Pengambilan Keputusan Pemasaran	78
4.2. Keputusan Pemasaran yang Tepat bagi PT. X	82

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	86
5.1. Kesimpulan	86
5.2. Saran	89

DAFTAR KEPUSTAKAAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1.	Perkembangan Perusahaan Leasing di Indonesia	
	1985 - 1993.....	10
Tabel 2.1.	Contoh Neraca suatu Perusahaan	18
Tabel 2.2.	Contoh Laporan Rugi/Laba suatu Perusahaan	19
Tabel 2.3.	Contoh Laporan Cash Flow suatu Perusahaan	22
Tabel 2.4.	Penetapan Harga Jual Strategis.....	39
Tabel 2.5.	Faktor-faktor yang mempengaruhi sensitivitas konsumen terhadap harga	40
Tabel 2.6.	Empat Jenis Saluran Pemasaran.....	43
Tabel 3.1.	Ringkasan Neraca	51
Tabel 3.2.	Ringkasan Laporan Rugi/Laba.....	53
Tabel 3.3.	Ratio Highlight	56
Tabel 3.4.	Laporan Keuangan PT. X	59
Tabel 3.5.	Proyeksi Laporan Keuangan PT. X	63
Tabel 3.6.	Perbandingan Pendapatan dan Biaya tahun 1991 - 1994..	71
Tabel 3.7.	Ringkasan Proyeksi Laporan Keuangan PT. X	78
Tabel 5.1.	Financial Highlight PT. X	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Bagan Organisasi PT. X.....	3
Gambar 1.2. Mekanisme Perjanjian Kontrak Leasing.....	11
Gambar 2.1. Tipe-tipe Ratio	24
Gambar 2.2. Model ROI.....	48
Gambar 3.1. Model ROI	74

DAFTAR GRAFIK

		Halaman
Grafik 3.1.	Grafik Ringkasan Neraca	51
Grafik 3.2.	Grafik Ringkasan Laporan Rugi/Laba	53
Grafik 3.3.	Grafik trend dari jangka waktu piutang.	56
Grafik 3.4.	Bad Debt sebagai % dari Piutang.....	57
Grafik 3.5.	Grafik Struktur Pembiayaan PT. X di tahun 1994.....	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam tesis ini, penulis tertarik untuk membahas hubungan analisis laporan keuangan dan pengambilan keputusan pemasaran suatu perusahaan. Penulis membahas hubungan ini karena penulis melihat adanya hubungan yang sangat erat antara pengambilan keputusan pemasaran dengan kondisi keuangan perusahaan dari tahun-tahun yang lalu.

Alasan kedua dalam pemilihan judul tesis adalah minat penulis untuk mendalami lebih jauh analisis laporan keuangan lembaga keuangan non bank, yang tidak dipelajari secara khusus selama perkuliahan di MM Universitas Tarumanegara. Pembahasan ini akan menambah wawasan penulis dalam menganalisis laporan keuangan suatu lembaga keuangan non bank. Alasan ketiga dalam pemilihan judul tesis adalah minat pribadi penulis pada masalah-masalah keuangan suatu perusahaan.

Alasan pemilihan perusahaan leasing (PT. X) sebagai bahan penelitian karena bisnis leasing adalah bisnis yang relatif baru berkembang di Indonesia. Sebagai salah satu bisnis yang baru, perkembangan leasing termasuk sangat pesat apabila dibandingkan bisnis lain yang baru dikenal di Indonesia. Penulis menyamarkan nama perusahaan karena manajemen berkeberatan apabila namanya dipublikasikan. Walaupun begitu PT. X adalah perusahaan nyata (benar-benar ada) dan masih beroperasi di Jakarta.

Faktor lain yang membuat penulis tertarik untuk memakai perusahaan leasing sebagai

bahan penelitian adalah keunikan industri ini, dimana dengan keterbatasan legalitas yang ada (UU untuk industri leasing adalah KUHD peninggalan Belanda) industri leasing mampu berkembang pesat dan memiliki tingkat kredit macet yang rendah, yakni sekitar 1% dari total pagu kredit yang diberikan atau sekitar Rp. 65 miliar. Menurut Bp. Mustafa I. Jatim (Ketua Asosiasi Leasing Indonesia) hal ini disebabkan karena adanya kerjasama antara perusahaan-perusahaan leasing dalam standarisasi pengaturan kontrak kerjasama antara lessor dan lessee.

Pembahasan tentang hubungan analisis keuangan untuk pengambilan keputusan pemasaran pada PT. X akan memberikan suatu pemahaman baru bagi penulis, karena dengan membuat telaah kasus tersebut penulis berusaha untuk menemukan masalah, menggunakan perangkat analisis yang telah dipelajari, serta memberikan usul untuk fakta yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Walaupun PT. X adalah perusahaan yang sehat, tetapi penulis memakainya sebagai studi kasus, karena sebenarnya dalam perusahaan yang sehat pun terdapat masalah. Kesulitannya adalah dalam mendeteksi masalah karena ada masalah yang mudah dideteksi (mudah terlihat) dan ada yang sulit dideteksi (sulit dilihat). Menemukan masalah, apalagi masalah yang tidak terlihat (tidak mudah dideteksi) serta memecahkannya merupakan hal yang amat penting, karena ada kalanya masalah yang belum ditemukan akan menjadi persoalan dalam bentuk gejala-gejala (*symptoms*).

1.2. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

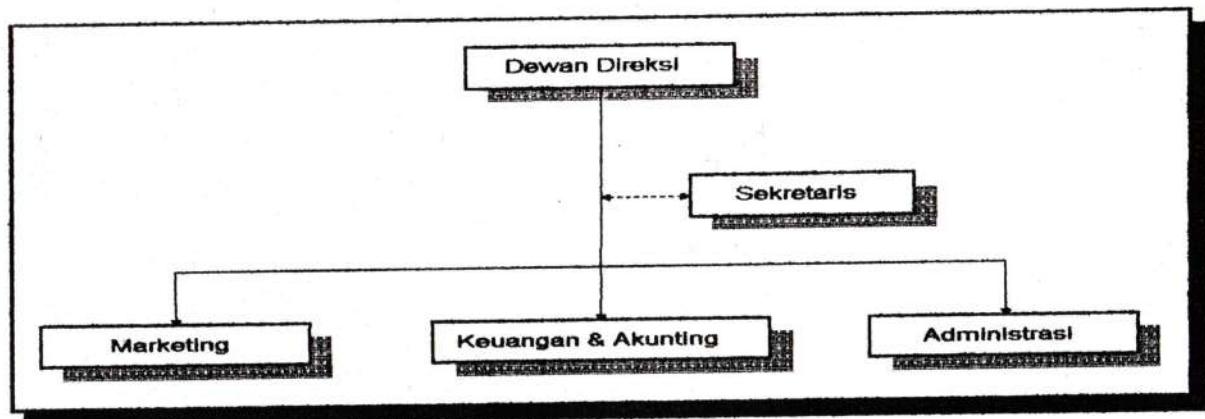
PT. X adalah sebuah perusahaan patungan antara pihak Taiwan dan Indonesia yang

berdiri pada akhir tahun 1990. 60% saham PT. X dimiliki pihak Taiwan dan sisanya dimiliki oleh pihak Indonesia. Modal dasar perusahaan yang telah disetor sepenuhnya oleh para pemegang saham adalah sebesar Rp. 15 miliar.

PT. X adalah kelanjutan dari suatu perusahaan leasing PMDN (PT. Y) yang bangkrut karena kesulitan keuangan dan manajemen yang kurang baik. Kemudian sebagian saham PT. Y diambil alih oleh pihak Taiwan, dengan syarat perusahaan yang baru (PT. X) bersedia menanggung seluruh hutang dan sisa kontrak termasuk *bad debt* dari PT. Y. Hal ini menyebabkan PT. X menderita kerugian yang cukup besar pada tahun 1991.

Manajemen puncak PT. X seluruhnya ditangani oleh pihak Taiwan, dan saat ini ditangani 3 orang ekspatriat dari Taiwan secara langsung, dimana mereka adalah orang-orang yang sudah berpengalaman di bidang leasing. Adapun bagan organisasi dari PT. X adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1. Bagan Organisasi PT. X.



Sumber: Data PT. X.

Dari bagan tersebut terlihat bahwa manajer marketing, manajer keuangan dan akunting serta manajer administrasi bertanggung jawab langsung kepada direktur. Ekspatriat dari Taiwan menjabat sebagai Direktur, Manajer Marketing dan Manajer Finance & Accounting.

Jumlah staff dan karyawan PT. X saat ini 42 orang, dimana 11 orang diantaranya adalah eksekutif pemasaran, dan sisanya adalah staff administrasi dan lain-lain. Dalam mencari konsumen, eksekutif pemasaran menjalin hubungan dengan para importir mesin, supplier mesin serta dengan investor asing (kebanyakan berasal dari Taiwan) maupun investor lokal melalui pemakai jasa yang telah ada. Tetapi tidak jarang pula pemakai jasa leasing mendatangi kantor perusahaan dan mengajukan proposal investasinya.

Portfolio pembiayaan PT. X terdiri dari 75% corporate lease, yakni leasing atas nama perusahaan, sedangkan sisanya adalah atas nama perorangan. Leasing atas nama perorangan biasanya untuk kendaraan dan mesin kecil-kecilan yang digunakan untuk usaha perorangan. Sedangkan leasing atas nama perusahaan bentuknya lebih beragam karena digunakan untuk usaha perusahaan tersebut.

Investasi pembiayaan leasing terbesar PT. X adalah mesin yakni 75% dari total nilai kontrak. Kemudian peralatan berat mencapai 20% dari total nilai kontrak dan sisanya adalah pembiayaan untuk pembelian kendaraan. Nilai kontrak leasing yang ada saat ini minimal Rp. 50 juta dan maksimal Rp. 3 miliar. Karena perusahaan merupakan *joint venture* antara pihak Indonesia dengan Taiwan, maka pembiayaan juga didominasi oleh lessee dari Taiwan.

Dalam memberikan jasa, PT. X menetapkan bahwa lessee harus memberikan deposit awal minimal 20% dari nilai kontrak sebagai tanda jadi dan untuk meminimalkan resiko bagi

lessor. Dalam pembayaran cicilan, lessor menetapkan bahwa cicilan harus dibayarkan tiap bulan sekali dengan pembayaran awal sebulan setelah penandatanganan kontrak leasing.

Jangka waktu leasing yang disediakan PT. X antara 1 tahun sampai 7 tahun, yang lamanya disesuaikan dengan kemampuan lessee membayar cicilan. Hal ini dilihat dari aktivitas usaha dan laporan keuangan 3 tahun terakhir.

Dalam menentukan tingkat bunga leasing bagi konsumennya, perusahaan berpatokan pada SIBOR + 3,5% untuk pinjaman dalam bentuk USD. Sedangkan untuk leasing dalam bentuk mata uang Rupiah, tingkat bunga yang dipatok adalah 5% - 8% diatas *cost of fund*. Persentase pemberian leasing dalam mata uang Rupiah dan USD adalah 45 : 55.

Target pembiayaan PT. X tahun 1995 sebesar Rp. 10,3 miliar atau meningkat 40% dari tahun 1994 karena diramalkan pada tahun 1995 banyak perusahaan Taiwan yang menanamkan modalnya di Indonesia. PT. X yakin bahwa perusahaan Taiwan yang menanamkan modalnya akan memakai jasa PT. X karena perusahaan induk PT. X berasal dari Taiwan dan menjadi salah satu perusahaan leasing yang terbesar di negara tersebut.

Tingkat persaingan pada industri leasing saat ini cukup ketat, dengan jumlah perusahaan leasing dan multi finance pada tahun 1994 sejumlah 180 unit. Persaingan ketat itu terdapat pada tingkat bunga leasing bagi lessor.

1.3. PROSPEK INDUSTRI LEASING.

Usaha leasing secara formal muncul sejak dikeluarkannya SK Bersama Menteri Keuangan, Menteri Perindustrian dan Menteri Perdagangan di tahun 1974 tentang usaha perizinan leasing. Nama "Leasing" sendiri kemudian di-Indonesia-kan pada tahun 1988

menjadi "Sewa Guna Usaha".

Menurut SK Bersama tanggal 7 Februari 1974, yang dimaksud dengan leasing adalah "suatu kegiatan pembiayaan perusahaan dalam bentuk penyediaan barang modal untuk digunakan perusahaan dalam jangka waktu tertentu dengan pembayaran secara berkala disertai adanya hak pilih bagi perusahaan untuk memiliki barang modal tersebut". Namun pada tahun 1988 pemerintah merandang batasan tersebut terlalu luas, sehingga kemudian batasan dalam sewa guna usaha ini diubah menjadi "badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan dalam bentuk penyediaan barang modal secara **finance lease** maupun **operating lease** yang digunakan oleh penyewa guna usaha selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara berkala".

Dalam pembiayaan ini, ada 3 pihak yang terlibat, yaitu:

1. **Lessor**, yaitu perusahaan leasing atau pihak yang membiayai pembelian barang modal tersebut dari supplier dan yang memiliki barang modal tersebut sampai ada perpindahan kepemilikan lebih lanjut.
2. **Lessee**, yaitu pihak yang menerima pembiayaan dari lessor. Lessee dapat berupa perusahaan atau perorangan.
3. **Supplier**, yaitu pihak penjual barang modal atau pemilik pertama barang modal.

Pembiayaan oleh perusahaan leasing ada beberapa jenis, yaitu *financial lease*, *operating lease* dan *sales and lease back*. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. **Financial Lease**

Kontrak leasing dilakukan dalam jangka waktu yang lebih singkat dari umur

ekonomis barang modal yang disewakan. Perusahaan leasing dapat menerima kembali seluruh harga barang modal yang disewakan termasuk biaya-biaya lainnya seperti bunga, pajak, asuransi, biaya pemeliharaan dan sebagainya.

Dalam kontrak ini, biaya sewa yang ditanggung penyewa meliputi bunga, pajak, asuransi, biaya pemeliharaan dan harga sewa dari barang modal. Leasing jenis ini disediakan oleh perusahaan asuransi, bank-bank komersial dan lembaga keuangan lainnya. Perjanjian kerjasama tidak dapat diputuskan di tengah jalan oleh kedua belah pihak kecuali pihak penyewa tidak memenuhi perjanjian/kontrak yang telah ditandatangani.

2. **Operating Lease**

Jenis leasing ini disebut juga *True Lease*. Pada leasing jenis ini, barang modal dapat dijual kembali bila masa kontraknya telah selesai dengan syarat-syarat kepemilikan yang lebih ringan yakni harga sewa/cicilan yang lebih kecil dibanding harga *financial lease*. Tarif sewa meliputi pajak, biaya service, dan biaya asuransi.

Biaya yang diperhitungkan dalam sewa adalah harga barang (CIF), bea masuk, bongkar muat di pelabuhan, transpor dan persentase sewa. Resiko kepemilikan selama jangka waktu leasing menjadi tanggung jawab lessor. Nilai sisa masih relatif tinggi karena jangka waktu sewa yang pendek dan jauh dari masa ekonomis barang modal tersebut.

Pada *operating lease*, penyewa diperbolehkan memutuskan perjanjian secara sepihak jika memberitahukan alasan pemutusan hubungan kerjasama tersebut secara tertulis pada lessor setelah jangka waktu tertentu. Konsekuensi dari pemutusan kontrak

ini adalah penyewa (lessee) harus membayar harga sewa secara penuh pada lessor. Resiko menurunnya nilai barang modal atau kerusakan dapat dibebankan kepada penyewa asalkan dimasukkan dalam perjanjian kerjasama.

3. Sales and lease back

Sales and lease back adalah salah satu cara pembiayaan dimana pemilik barang modal menjual miliknya pada lessor untuk disewakan kembali pada pemilik semula. Kerjasama ini terjadi bila lessee (biasanya perusahaan besar) kekurangan dana dan memakai barang modal itu sebagai salah satu sumber dana tetapi tetap memakai barang tersebut dengan menyewanya dari lessor.

Jasa leasing banyak digunakan oleh masyarakat (perorangan) dan perusahaan sebagai alternatif pembiayaan jangka menengah dan panjang. Pembiayaan itu digunakan untuk kepentingan konsumsi atau kepentingan usaha dalam memenuhi pengadaan barang-barang modal, disamping cara-cara pembiayaan yang sudah ada (seperti melalui kredit perbankan dan Lembaga Keuangan Bukan Bank).

Dalam perkembangannya, bisnis leasing menjadi semakin rumit karena menciptakan suatu konsep baru untuk mendapatkan barang modal, dimana suatu perusahaan dapat memperoleh serta menggunakan alat produksi atau barang modal tanpa harus memiliki.

Industri leasing mempunyai dampak yang tidak langsung terhadap pengembangan investasi dan peningkatan konsumsi masyarakat untuk produk otomotif, karena dengan menggunakan jasa leasing perusahaan dapat melakukan perluasan produksi dan penambahan barang modal dengan cepat. Demikian juga halnya dengan pembelian barang

yang bersifat konsumtif, dimana orang yang bersangkutan tidak perlu menunggu tercukupinya jumlah uang yang ada untuk pembelian suatu barang.

Pembiayaan oleh perusahaan leasing berbeda dengan pembiayaan oleh pihak perbankan, dimana pada pembiayaan oleh perbankan lebih rumit dan berteleskopik, sedangkan pembiayaan oleh perusahaan leasing lebih fleksibel. Kerumitan pembiayaan dari pihak perbankan ini adalah karena pihak perbankan tidak memenuhi 100% keperluan debitur, tetapi disesuaikan dengan agunan yang ada dan kemampuan membayar debitur tersebut. Pembiayaan oleh perusahaan leasing biasanya lebih fleksibel, karena status barang yang dipakai oleh debitur adalah milik perusahaan leasing.

Perkembangan kegiatan leasing di Indonesia sangat cepat dan ikut ambil bagian dalam pembiayaan perusahaan karena leasing adalah sebuah alternatif yang sangat relevan bagi perusahaan, baik dipandang dari segi pendanaannya, pengoperasiannya, fleksibilitasnya bahkan pengaruhnya dalam rangka perbaikan neraca keuangan perusahaan.

Dalam perekonomian Indonesia, bisnis ini juga mengambil bagian dalam memajukan perekonomian, dimana bantuan leasing mengarah pada berbagai kegiatan, baik transportasi, perkantoran, peralatan (mulai peralatan ringan sampai peralatan berat) dan semua kebutuhan barang modal.

Dari data yang dikumpulkan oleh Pusat Data Bisnis Indonesia, pada tahun 1993 sektor leasing telah membiayai investasi di Indonesia senilai Rp. 4,4 trilyun. Bidang usaha yang paling banyak dibiayai oleh sektor ini adalah bidang industri yakni sebesar 36,9% dari total pembiayaan atau Rp. 1,5 trilyun. Setelah itu bidang transportasi, dengan jumlah pembiayaan sebesar Rp. 0,5 trilyun atau 11,4% dari total pembiayaan. Sisanya untuk

membiayai bidang pertambangan, konstruksi dan pertanian.

Lembaga leasing memang merupakan suatu alternatif pembiayaan yang menarik bagi para pengusaha karena saat ini perusahaan sulit untuk mendapat dana untuk jangka waktu menengah maupun panjang. Melalui leasing, para pengusaha dapat memperoleh dana untuk membiayai pembelian barang modal tersebut dengan jangka waktu pengembalian 18 bulan hingga 7 tahun. Disamping itu, para pengusaha juga memperoleh keuntungan dari adanya peraturan yang berlaku, dimana transaksi leasing diperhitungkan sebagai operating lease untuk kepentingan perpajakan, sehingga lease rental dianggap sebagai biaya yang bisa mengurangi pendapatan kena pajak.

Tabel 1.1. Perkembangan Perusahaan Leasing di Indonesia, 1985 - 1993.

Tahun	Jenis Perusahaan			Total
	Patungan	Swasta nasional	Milik Negara	
1985	33	38	1	72
1986	34	48	1	83
1987	34	48	1	83
1988	34	48	1	83
1989	35	65	1	101
1990	34	87	1	122
1991	43	98	1	142
1992	45	100	1	146
1993	41	133	2	176

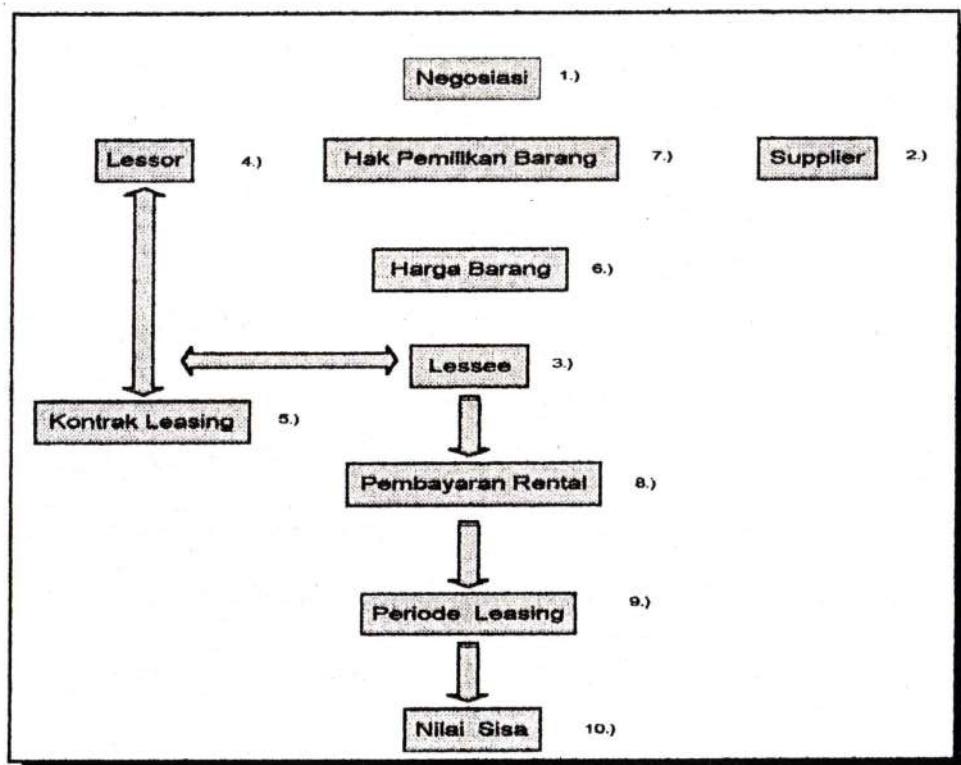
Sumber: tahun 1985 - 1992 oleh CIC, tahun 1993 oleh PDBI.

Industri leasing maju bersama unsur-unsur lain dalam perekonomian Indonesia,

walaupun sulit untuk mengukur campur tangan perusahaan leasing dalam perekonomian Indonesia. Hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah perusahaan leasing dari tahun ke tahun, sehingga pada akhir tahun 1993 mencapai jumlah 176 perusahaan, walaupun pada tahun 1985 baru mencapai 72 unit perusahaan. Perkembangan jumlah perusahaan leasing dari tahun 1985 sampai tahun 1993 dapat dilihat pada tabel berikut. Dari tabel tersebut juga terlihat bahwa saat ini peminat industri ini semakin meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah PMA dan industri manufaktur yang tumbuh dan berkembang di Indonesia.

Mekanisme leasing dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 1. 2. Mekanisme Perjanjian Kontrak Leasing



Sumber: Multi Finance, CIC April 1994.

Dari gambar tersebut terlihat bahwa perjanjian kontrak leasing diawali dengan adanya negosiasi antara supplier barang dengan lessee. Setelah negosiasi berhasil dan harga disetujui, lessee menghubungi lessor dengan mengajukan proposal investasinya. Bila lessor menyatakan sanggup untuk membiayai investasi tersebut, maka terjadi kontrak leasing antara lessor dengan lessee sesuai dengan harga barang tersebut. Selama masa kontrak, hak kepemilikan barang berada ditangan lessor dan tiap periode tertentu lessee membayar rental pada lessor selama jangka waktu leasing. Bila jangka waktu leasing berakhir, lessee berhak memilih kepemilikan barang tersebut. Jika lessee memilih untuk memiliki barang tersebut, maka lessee diharuskan membayar nilai sisa barang tersebut kepada lessor dan barang tersebut menjadi milik lessee.

Dari pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa industri leasing adalah industri yang sedang berkembang di Indonesia dan mempunyai prospek cerah untuk beberapa tahun mendatang serta memberikan alternatif pembiayaan bagi perorangan dan perusahaan untuk berbagai kepentingan.

1.4. POKOK MASALAH

Yang menjadi pokok masalah dalam tesis ini adalah:

1. Adakah kontribusi analisis keuangan pada pengambilan keputusan pemasaran?
2. Bagaimana keputusan pemasaran yang efektif bagi PT. X dengan mempertimbangkan laporan keuangan perusahaan dari tahun-tahun yang lalu dan 4P ?

1.5. TUJUAN DAN METODE PENELITIAN

1.5.1. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penulisan tesis ini adalah :

1. Untuk melatih kemampuan penulis dalam menemukan masalah yang dihadapi perusahaan, baik masalah yang tampak maupun masalah yang tidak tampak.
2. Untuk menerapkan penggunaan perangkat analisis yang telah diajarkan selama masa perkuliahan.
3. Untuk melatih penulis dalam memberikan pemecahan masalah.
4. Untuk memenuhi syarat kelulusan dari program Magister Manajemen Universitas Tarumanegara.

1.5.2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan pada tesis ini adalah dengan tiga metode penelitian, yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian dilakukan dengan mencari literatur yang berhubungan dengan penulisan karya ini, untuk memperoleh analogi yang berguna dan menjadi landasan dalam analisis data serta masukan-masukan lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara langsung dengan

PT. X dan pihak-pihak lain yang dapat memberikan informasi secara langsung dan benar agar penulis dapat mempunyai gambaran yang lebih jelas tentang PT. X serta data-data lain yang diperlukan dalam karya ini (data-data statistik, dan lain-lain). Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer yang mendukung analisis kasus PT. X secara lebih mendalam.

3. Metode Penelitian Deskriptif Analisis

Dalam penelitian ini, penulis melakukan studi untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat, agar penulis dapat mengenal lebih dalam masalah yang akan diteliti. Hal ini dapat dilakukan dengan menyaring dan mengolah data yang didapat dari lapangan, kemudian menerapkan teori pada kasus yang ada. Disini penulis akan menganalisis perusahaan dengan data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

1.6. KERANGKA PENULISAN

Adapun kerangka penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

- Bab I.** Pendahuluan, yang berisi tentang latar belakang masalah, latar belakang perusahaan, pokok permasalahan, tujuan dan metode penelitian serta kerangka penulisan.
- Bab II.** Telaah Kepustakaan dari analisis keuangan dan pengambilan keputusan pemasaran, serta hubungan antara kedua hal tersebut.
- Bab III.** Pembahasan masalah penelitian dengan berdasarkan pada kiblat teoritis. Pada bab ini dilakukan analisis atas laporan keuangan PT. X, serta

analisis-analisis lain untuk mengevaluasi keberadaan perusahaan pada industri leasing dan menentukan keputusan pemasaran yang paling tepat bagi PT. X.

- Bab IV.** Bab ini menguraikan alternatif-alternatif keputusan pemasaran yang dapat diambil oleh PT. X dan keputusan pemasaran yang paling tepat bagi perusahaan.
- Bab V.** Penutup, yang berisi kesimpulan dan saran untuk manajemen dengan berdasar pada pembahasan di bab-bab sebelumnya.

Demikian uraian secara singkat tentang latar belakang perusahaan, latar belakang industri leasing, latar belakang penulisan tesis ini dan kerangka penulisan tesis ini secara umum. Pada bab-bab selanjutnya akan dibahas dengan lebih mendalam jawaban atas masalah penelitian.

BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

Pada bab ini dibahas dasar dasar teori bagi pembahasan masalah penelitian, yang terbagi atas 3 bagian pokok yaitu:

1. Analisis keuangan perusahaan.
2. Keputusan pemasaran perusahaan.
3. Hubungan antara analisis keuangan dan keputusan pemasaran perusahaan.

2.1. ANALISIS KEUANGAN PERUSAHAAN

Laporan keuangan perusahaan umumnya terdiri dari neraca selama satu periode atau lebih, laporan rugi, dan *cash flow* pada periode yang bersangkutan (bila neraca dan laporan Laba/rugi lebih dari 1 tahun) dengan sistem pencatatan yang sama.

Masing-masing bagian dari laporan keuangan menunjukkan hubungan yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Adapun fungsi dan penjelasan singkat tentang tiap bagian akan diuraikan di bawah ini:

2.1.1. Neraca

Menurut Lee dan Finnerty (1990), neraca adalah deskripsi dari posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu tertentu, baik pada saat akhir tahun fiskal untuk laporan tahunan maupun pada saat akhir kwartal untuk laporan per kwartal.

Neraca perusahaan terdiri dari dua bagian pokok, yaitu bagian aktiva yang terletak di sebelah kiri dari Tabel T dan bagian hutang dan modal yang terletak di sebelah kanan dari tabel T. Adapun persamaan akuntansi yang digunakan untuk mempersiapkan neraca adalah sebagai berikut (Riyanto, 1984) :

$$\text{Total Aktiva} = \text{Total Hutang} + \text{Total Modal}$$

Aktiva menunjukkan jumlah asset yang dimiliki perusahaan, baik yang lancar (mudah dicairkan dalam bentuk uang) maupun yang tetap (investasi yang telah ditanamkan oleh pemilik pada perusahaan tersebut, baik yang berupa tanah, bangunan, inventaris/peralatan kantor, kendaraan atau mesin-mesin produksi) serta aktiva lainnya.

Aktiva lancar, khususnya piutang dagang dan persediaan, mempunyai beberapa sifat unik yang perlu diketahui. Sifat tersebut terlihat jika (Higgins, 1989) :

- Terjadi sesuatu yang salah, misalnya penjualan menurun dengan tiba-tiba, customer menunda pembayaran dan lain sejenisnya, maka nilai dari aktiva lancar (*current ratio*) dapat meningkat dengan pesat.
- Aktiva lancar dapat menjadi sumber dana perusahaan pada saat ada penurunan pada perputaran usaha karena perusahaan menerima uang kas dari berkurangnya piutang dan persediaan barang.

Sisi hutang dan modal memperlihatkan jumlah hutang yang dimiliki perusahaan, baik hutang jangka pendek (yaitu hutang yang jatuh temponya kurang dari 1 tahun) dan hutang jangka panjang (yaitu hutang yang jatuh temponya lebih dari 1 tahun). Selain itu, sisi ini juga menunjukkan jumlah modal yang disetor oleh pemegang

saham serta laba/rugi ditahan oleh perusahaan. Agar lebih jelasnya, hubungan antara aktiva serta hutang dan modal dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1. Contoh Neraca pada suatu perusahaan.

AKTIVA		HUTANG DAN MODAL	
Aktiva lancar		Hutang Lancar	
Piutang dagang	xxx	Hutang dagang	xxx
Piutang lain-lain	xxx	Hutang bank	xxx
Persediaan	xxx	Hutang lain-lain	xxx
Uang muka	xxx	Pajak dibayar dimuka	xxx
Uang muka pajak	xxx	Biaya dibayar dimuka	xxx
TOTAL AKTIVA LANCAR	xxx	TOTAL HUTANG LANCAR	xxx
Aktiva Tetap		Hutang jangka panjang	
Nilai perolehan aktiva tetap	xxx	Hutang pemegang saham	xxx
Akumulasi Depresiasi	xxx	Hutang bank jk panjang	xxx
NILAI BUKU AKTIVA TETAP	xxx	TOTAL HUTANG JK PANJANG	xxx
Aktiva Lain-lain		Modal	
Biaya pra-operasi	xxx	Modal saham	xxx
TOTAL AKTIVA	XXX	TOTAL MODAL SENDIRI	xxx
		TOTAL HUTANG & MODAL	XXX

Sumber: Data PT. X.

Neraca komparatif memperlihatkan data keuangan perusahaan selama bertahun-tahun dengan periode waktu yang sama secara sebelah menyebelah, misalnya neraca per 31 Desember 1992 dan neraca per 31 Desember 1993. Neraca komparatif dapat membantu manajemen dalam melakukan perbandingan asset perusahaan dari tahun ke tahun.

2.1.2. Laporan Laba/Rugi

Laporan laba/rugi adalah laporan akuntansi yang merupakan ringkasan dari pendapatan dan biaya-biaya yang harus dikeluarkan pada periode tertentu. Ringkasnya, menurut Higgins (1989), laporan laba/rugi adalah pengukur arus pendapatan dari waktu ke waktu. Laporan laba/rugi menitikberatkan pada satu komponen dari neraca, yaitu perubahan-perubahan posisi keuangan yang terjadi

berkenaan dengan operasi perusahaan dan dampaknya pada laba/rugi ditahan atau total akumulasi laba/rugi dari tahun ke tahun. Maka dari itu, hal terpenting dari laporan Laba/Rugi adalah adanya laporan tentang hasil yang telah dicapai dari operasi perusahaan dan memberikan alasan atas keuntungan atau kerugian perusahaan.

Tabel 2.2. Contoh Laporan Laba/rugi pada suatu perusahaan.

Penjualan kotor	xxx
Potongan Penjualan	xxx
Retur Penjualan	xxx
Penjualan Bersih	xxx
 Harga pokok penjualan	 xxx
Laba Kotor	xxx
 Biaya umum dan administrasi	 xxx
Biaya penjualan	xxx
Total biaya	(xxx)
Pendapatan & biaya lain-lain	xxx
Laba Sebelum Pajak	xxx
Pajak	(xxx)
Laba Setelah Pajak	xxx
Dividend	xxx
Laba Bersih	xxx

Sumber: Laporan Laba/Rugi suatu perusahaan.

Laporan Laba/rugi berisi tentang pendapatan yang diperoleh perusahaan, baik pendapatan kotor (sebelum dikurangi dengan retur dan potongan-potongan penjualan) dan pendapatan bersih (pendapatan setelah dikurangi dengan retur dan potongan penjualan). Untuk mengetahui laba kotor dari aktivitas perusahaan, pendapatan dipotong dengan harga pokok penjualan. Laba bersih diperoleh setelah laba kotor tersebut dikurangi dengan biaya penjualan, umum dan administrasi serta pajak. Pendapatan atau biaya lain-lain dapat ditambahkan pada laporan laba/rugi apabila ada.

Secara singkat, hubungan antara penjualan, harga pokok penjualan, biaya operasi dan biaya-biaya lainnya dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\begin{array}{l} \text{Penjualan} - \text{HPP} - \text{Biaya} - \text{Pendapatan (Biaya)} - \text{Pajak} = \text{Laba bersih} \\ \text{Bersih} \qquad \qquad \text{Operasi} \qquad \qquad \text{Lain-lain} \end{array}$$

2.1.3. Cash Flow

Cash Flow adalah laporan yang menunjukkan perubahan posisi keuangan perusahaan (Higgins, 1989; Lee & Finnerty, 1990). *Cash flow* menunjukkan jumlah aktual penerimaan dan pengeluaran uang kas.

Ada dua bentuk/metode presentasi *cash flow*, yaitu: Metode langsung (*Direct method*), dan metode tak langsung (*Indirect method*). **Metode langsung** secara nyata menunjukkan uang kas yang diterima dan dikeluarkan oleh perusahaan. **Metode tak langsung** menunjukkan hasil akhir yang sama dengan adjusting data dari laporan laba/rugi untuk item-item *noncash*. Tesis ini menggunakan metode tak langsung (*indirect method*).

Laporan *cash flow* memiliki dua sifat pokok, yakni darimana perusahaan mendapatkan pembiayaan dan bagaimana menggunakan sumber dana tersebut. Hal ini dapat memberikan wawasan pada manajemen untuk menentukan keputusan operasi perusahaan dan kelayakan suatu keputusan dari waktu ke waktu.

Ada tiga kategori penerimaan dan pengeluaran dana yang terlihat pada *cash flow*. Kategori tersebut adalah *cash flow* dari aktivitas operasi, aktivitas investasi, dan aktivitas keuangan. *Cash flow* dari aktivitas operasi adalah *cash flow* yang terjadi karena operasi perusahaan pada periode tersebut, seperti misalnya meningkatnya

piutang dagang, berkurangnya persediaan barang, meningkatnya piutang karyawan, dan lain-lain.

Cash flow dari aktivitas investasi adalah aliran kas yang terjadi karena adanya investasi pada perusahaan pada periode *cash flow* tersebut, misalnya adanya pembelian mesin baru, dijualnya kendaraan milik perusahaan, meningkatnya inventaris kantor, dan lain-lain.

Cash flow dari aktivitas keuangan (*financing activities*) yaitu adanya aliran kas keluar atau masuk yang disebabkan karena adanya aktivitas finansial atau aktivitas yang mempengaruhi dana yang dimiliki perusahaan, seperti misalnya meningkatnya hutang bank, meningkatnya jumlah modal disetor, berkurangnya hutang pada pemegang saham, dan lain-lain.

Hampir seluruh angka pada *cash flow* merupakan hasil peningkatan atau berkurangnya nilai item-item neraca pada 2 periode akuntansi. Beberapa aturan yang dipakai dalam menentukan apakah perubahan yang dipakai dalam neraca tersebut termasuk dalam sumber atau penggunaan dana adalah sebagai berikut: (Higgins, 1989)

1. Perusahaan mendapatkan dana dengan 2 cara, yaitu dengan mengurangi asset (aktiva) atau dengan meningkatkan hutang dan modal.
2. Perusahaan menggunakan dananya juga dengan 2 cara, yakni dengan meningkatkan aktiva atau dengan mengurangi hutang dan modal.

Biasanya penggunaan dana lebih kecil atau sama dengan sumber dana perusahaan, karena bila perusahaan menggunakan dananya lebih besar dari sumber dana yang diperoleh berarti perusahaan menggunakan dana yang tidak

dimilikinya atau tidak bisa menutup kebutuhan dananya. Agar lebih jelas, dibawah ini diberikan contoh bentuk laporan *cash flow* dari suatu perusahaan.

Tabel 2.3. Contoh Laporan Cash Flow pada suatu perusahaan.

Laba(Rugi) Bersih	xxx
+ Depresiasi/Amortisasi	xxx
Cash yang diperoleh dari operasi	xxx
AKTIVITAS USAHA:	
Kebutuhan dana untuk operasi	
(Inc)Dec Piutang dagang	xxx
(Inc)Dec Piutang lain-lain	xxx
(Inc)Dec Persediaan	xxx
(Inc)Dec Uang muka	xxx
(Inc)Dec Uang muka Pajak	xxx
Total Kebutuhan dana untuk operasi	(xxx)
Sumber dana dari operasi	
Inc(Dec) Hutang dagang	xxx
Inc(Dec) Hutang lain-lain	xxx
Inc(Dec) Pajak dibayar dimuka	xxx
Inc(Dec) Biaya dibayar dimuka	xxx
Inc(Dec) Pembayaran dividend	xxx
Total Sumber dana dari operasi	xxx
Cash bersih yang diperoleh dari operasi	xxx
AKTIVITAS INVESTASI:	
Inc(Dec) Aktiva tetap	xxx
Inc(Dec) Biaya pra-operasi	xxx
Cash yang digunakan untuk Investasi	(xxx)
AKTIVITAS PEMBIAYAAN:	
Inc(Dec) Hutang Bank	xxx
Inc(Dec) Hutang pemegang saham	xxx
Inc(Dec) Modal saham	xxx
Total Aktivitas Pembiayaan	(xxx)
PERUBAHAN UANG KAS	XXX

Sumber: Data dari PT. X.

2.1.4. Rasio-Rasio dalam Laporan Keuangan

Untuk menganalisis laporan keuangan suatu perusahaan, dibutuhkan suatu alat pengukuran yang pasti guna membandingkan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Perusahaan dapat mengukur kinerja yang telah dicapai dari tahun ke tahun

dengan membandingkan laporan keuangan tahun-tahun tersebut melalui rasio-rasio yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Rasio keuangan (*Financial Ratio*) dibutuhkan untuk mengevaluasi kondisi dan kinerja keuangan suatu perusahaan, karena rasio keuangan adalah suatu index yang menghubungkan dua atau lebih item-item dalam akuntansi dengan membagi 1 atau lebih item dengan item yang lain. Dengan adanya perbandingan ini, maka penilai akan lebih mudah membandingkan kinerja dan kondisi keuangan suatu perusahaan pada beberapa periode.

Van Horne dan Wachowicz (1992) berpendapat bahwa pada dasarnya ada 2 jenis rasio, yaitu:

1. Rasio dari neraca

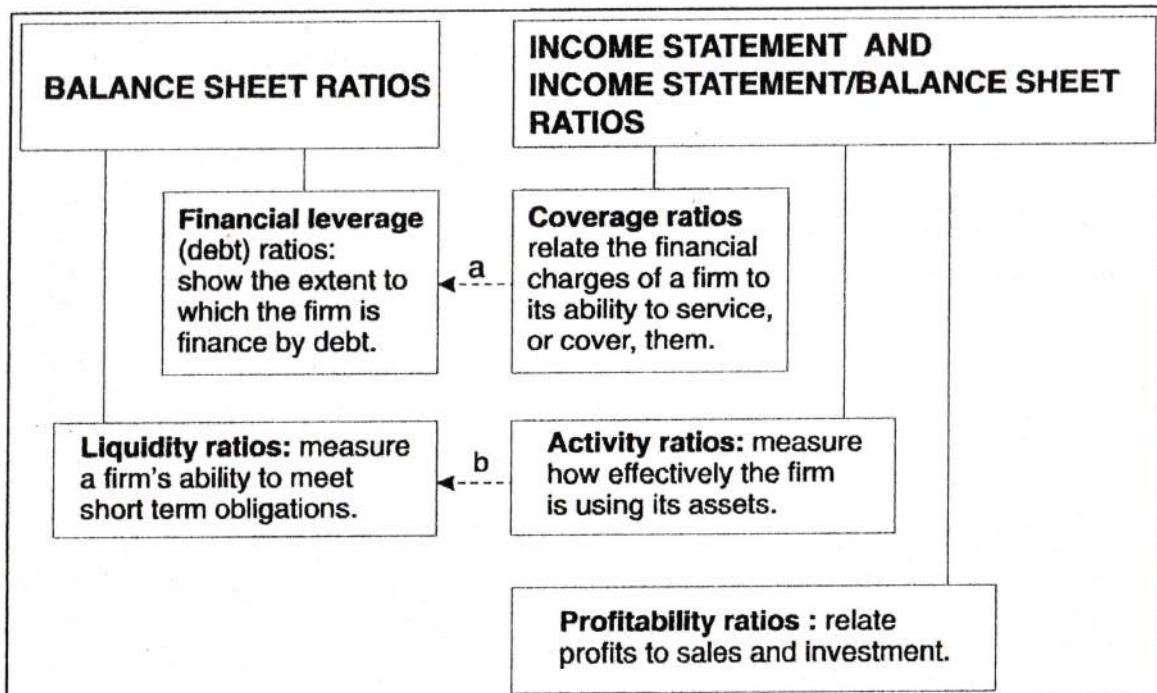
Yang dimaksud adalah rasio/perbandingan yang angka/nilainya berasal dari neraca suatu periode. Yang termasuk pada rasio dari neraca adalah *financial leverage ratios* dan *liquidity ratios*.

2. Rasio dari laporan rugi/laba dan laporan rugi/laba atau neraca.

Rasio dari laporan R/L dan laporan R/L atau neraca adalah rasio/perbandingan yang pembilang dan penyebutnya berasal laporan R/L atau rasio yang perbandingan nilainya berasal dari laporan R/L dan neraca.

Untuk lebih jelasnya, kedua jenis rasio tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Tipe-tipe ratio



Sumber: Van Horne, James C. and Wachowicz, John M. Jr., Fundamentals of Financial Management, Eight Editions, Prentice Hall: New Jersey (1992), p. 142 .

Rasio dalam laporan keuangan secara garis besar dibagi dalam 4 kelompok, walaupun ada juga yang berpendapat bahwa laporan keuangan dibagi dalam 5 kelompok, seperti misalnya pendapat dari Lee dan Finnerty. Dibawah ini akan dijelaskan lebih lanjut tentang masing-masing jenis rasio tersebut diatas.

2.1.4.1. *Leverage Ratios*

Leverage ratio adalah rasio yang menunjukkan berapa banyak hutang yang harus ditanggung perusahaan atau berapa banyak perusahaan dibiayai oleh hutang. Rasio ini adalah cara yang paling lazim digunakan untuk mengukur

kemampuan keuangan suatu perusahaan. Cara yang dipakai adalah membandingkan nilai buku dari hutang dan modal perusahaan.

Yang termasuk dalam perhitungan *leverage ratios* adalah:

O Debt to Equity Ratio	$= \frac{\text{TOTAL HUTANG}}{\text{MODAL}}$
O Debt to assets Ratio	$= \frac{\text{TOTAL HUTANG}}{\text{TOTAL AKTIVA}}$
O Times Interest Earned Ratio	$= \frac{\text{LABA SEBELUM BUNGA \& PAJAK}}{\text{BIAYA BUNGA}}$

Debt to Equity ratio menunjukkan berapa banyak perusahaan dibiayai oleh hutang, dimana yang dimaksud dengan hutang adalah hutang jangka panjang dan hutang jangka pendek. Semakin tinggi nilai D/E, berarti semakin besar porsi hutang dibandingkan dengan modal sendiri dalam pembiayaan perusahaan dan semakin kecil nilainya berarti perusahaan lebih banyak menggunakan dana sendiri daripada dana pinjaman.

Debt to Assets ratio menunjukkan berapa banyak harta perusahaan (asset perusahaan) yang dibiayai oleh hutang. Rasio ini mempunyai tujuan yang mirip dengan *Debt to Equity ratio*, tetapi rasio ini mengukur perbandingan antara harta dan hutang. Misalnya nilai *Debt to Assets ratio* 0,45 berarti pada tiap Rp. 100 harta perusahaan, 45% diantaranya dibiayai oleh hutang. Semakin tinggi nilai rasio ini berarti semakin banyak kegiatan yang dibiayai oleh hutang dan semakin kecil nilainya berarti perusahaan lebih banyak menggunakan dana sendiri daripada dana pinjaman.

TIER disebut juga *Interest Coverage Ratio* yang mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk menutup biaya bunga pinjaman. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kebangkrutan suatu perusahaan karena tidak bisa membayar bunga pinjamannya. Pada beberapa buku, rasio ini dimasukkan dalam golongan *Coverage Ratio*, yaitu rasio yang menghubungkan biaya-biaya finansial dengan kemampuan perusahaan untuk menutupnya. Secara umum, semakin besar nilai rasio ini semakin baik karena berarti perusahaan dapat membayar semua beban biaya bunganya tanpa kesulitan, atau dapat juga berarti bahwa perusahaan masih dapat menambah pinjamannya pada pihak ketiga karena mempunyai kapasitas pembayaran bunga pinjaman yang memadai.

2.1.4.2. *Liquidity Ratios*

Rasio likuiditas dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar harta perusahaan yang dapat dicairkan menjadi uang kas dengan cepat pada saat pembayaran hutang. Hal ini diperlukan karena salah satu batasan dari kapasitas hutang perusahaan adalah likuiditas harta perusahaan, dimana akan sangat beresiko bila perusahaan atau bank membiayai/memberi pinjaman jangka pendek untuk pembelian barang/investasi yang tidak likuid, seperti misalnya mesin/peralatan. Resiko tersebut disebabkan karena pinjaman akan jatuh tempo sebelum mesin/peralatan dapat menghasilkan cukup dana untuk melunasi hutang jangka pendek.

Rasio likuiditas yang sering digunakan adalah:

O Net Working Capital	= Aktiva Lancar - Hutang Lancar
O Current Ratio	= <u>AKTIVA LANCAR</u> <u>HUTANG LANCAR</u>
O Quick Ratio (Acid Test Ratio)	= <u>AKTIVA LANCAR - PERSEDIAAN</u> <u>HUTANG LANCAR</u>

Net Working Capital (NWC) menunjukkan seberapa besar total aktiva lancar perusahaan yang dibiayai dengan hutang jangka pendek. Apabila NWC menunjukkan nilai positif berarti perusahaan tersebut masih membutuhkan modal kerja untuk menutup aktiva lancarnya sejumlah nilai hasil pengurangan tersebut. Semakin besar nilai maka perusahaan tersebut akan semakin likuid.

Current Ratio (CR) menunjukkan berapa perbandingan antara harta lancar perusahaan dan hutang lancar. CR membandingkan assets yang dapat diuangkan dalam jangka waktu 1 tahun dengan hutang yang harus dilunasi dalam jangka waktu 1 tahun. Perusahaan dengan CR rendah mengalami kekurangan likuiditas jika perusahaan tersebut tidak dapat mengurangi investasi pada aktiva lancarnya untuk memberi tambahan cash guna membayar hutang yang jatuh tempo. Jadi semakin besar nilai CR, maka perusahaan tersebut akan semakin likuid.

Quick Ratio atau *Acid Test Ratio* sebenarnya identik dengan CR, tetapi tanpa mengikut-sertakan persediaan. Alasan pengurangan persediaan dari aktiva lancar ini adalah karena kadang-kadang persediaan bukan merupakan aktiva yang mudah dicairkan menjadi uang kas atau dengan kata lain persediaan kadang-kadang menjadi aktiva yang sulit terjual pada saat likuidasi. Dari pengalaman yang lalu, persediaan hanya dapat terjual dengan harga sekitar 40% dari nilai buku pada saat dilakukan likuidasi.

2.1.4.3. *Activity / Asset Management Ratios*

Activity atau asset management ratio mengukur efisiensi penggunaan aktiva perusahaan. Rasio yang digunakan antara lain:

O Total Assets Turnover	=	<u>PENDAPATAN BERSIH</u> <u>TOTAL AKTIVA</u>
O Receivables Turnover	=	<u>PENDAPATAN BERSIH</u> <u>PIUTANG DAGANG</u>
O Payables Turnover	=	<u>HARGA POKOK PENJUALAN</u> <u>HUTANG DAGANG</u>
O Inventory Turnover	=	<u>HARGA POKOK PENJUALAN</u> <u>PERSEDIAAN</u>

Total Assets Turnover menunjukkan kemampuan perusahaan menggunakan semua assets yang dimiliki. Nilai *Total Assets Turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan telah bekerja hampir pada titik maksimal, yang menyebabkan perusahaan sulit menghasilkan bisnis yang lebih banyak tanpa adanya tambahan investasi modal dari pemegang saham. *Receivables Turnover* menunjukkan berapa lama perputaran piutang dagang dalam setahun. Semakin tinggi nilainya maka perusahaan semakin baik karena jangka waktu penarikan piutang yang cepat.

Payables Turnover menunjukkan berapa kali perputaran hutang perusahaan dalam setahun, atau berapa lama perusahaan dapat melunasi hutang dagangnya. Rasio ini merupakan kontrol untuk hutang perusahaan. Semakin tinggi nilai *payables turnover*, maka akan semakin baik perusahaan tersebut, karena berarti perusahaan tersebut mempunyai dana yang cukup untuk membayar hutangnya dalam waktu singkat.

Inventory turnover menunjukkan berapa lama perputaran persediaan dalam satu tahun atau seberapa likuid inventory tersebut. Hal ini diperlukan untuk mengetahui adanya kecenderungan *overstock* dari persediaan dan untuk mengukur berapa lama persediaan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan pada perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang mudah rusak atau kadaluarsa dalam waktu tertentu,

2.1.4.4. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas menunjukkan laba dan biaya dibandingkan dengan penjualan bersih perusahaan. Rasio yang digunakan antara lain:

O Gross Profit Margin	=	<u>PENDAPATAN BERSIH - HPP</u> <u>PENDAPATAN BERSIH</u>
O Operating Income Ratio	=	<u>PENDAPATAN BERSIH - HPP - BIAYA OPERASI</u> <u>PENDAPATAN BERSIH</u>
O Net Profit Margin	=	<u>LABA SETELAH PAJAK</u> <u>PENDAPATAN BERSIH</u>
O Return On Investment	=	<u>LABA SETELAH PAJAK</u> <u>TOTAL AKTIVA</u>
O Return On Equity	=	<u>LABA SETELAH PAJAK</u> <u>MODAL</u>

Gross Profit Margin menunjukkan laba kotor (laba sebelum dikurangi biaya-biaya dan pajak) dari penjualan yang ada. Sedangkan *Net Profit Margin* menunjukkan laba bersih yang diperoleh perusahaan dari penjualan yang ada. *Operating income ratio* menunjukkan tingkat laba sebelum bunga dan pajak (*Earning before interest and tax*) dibandingkan dengan penjualan perusahaan. Sedangkan *Rate of return on Investment* menunjukkan kemampuan modal menghasilkan laba bersih.

Return on Equity (ROE) adalah salah satu tolok ukur kinerja perusahaan yang sangat populer, karena ROE mengukur efisiensi dari modal pemegang saham. ROE merupakan perkiraan pendapatan dari tiap rupiah yang diinvestasikan pada modal atau perkiraan tingkat pengembalian modal yang ditanamkan di perusahaan pada pemilik.

2.2. KEPUTUSAN PEMASARAN

Pada tesis ini akan dibahas lebih lanjut keputusan pemasaran yang meliputi keputusan tentang 4 P, yaitu *Product, Price, Place, Promotion*.

2.2.1. PRODUCT

Produk adalah segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan seseorang guna dipakai, dikonsumsi atau diakuisisi (Kotler, 1994). Jadi yang dapat dimasukkan dalam kategori produk adalah barang (TV, mobil, dan lain-lain), jasa (pengobatan, bank, dan lain-lain), tempat (Puncak, Bandung, dan lain-lain), orang (artis, pejabat, dan lain-lain), aktivitas (menghadiri kontes, mengunjungi klinik penurunan berat badan, dan lain-lain) serta ide-ide (merokok merusak kesehatan, dan lain-lain).

Produk dapat memecahkan masalah konsumen karena produk dibeli untuk keuntungan/kegunaan yang dimiliki. Jadi yang perlu diperhatikan adalah bagaimana konsumen menerima bahwa produk tersebut dapat memuaskan kebutuhannya, bukannya cara penjual melihat produk itu. Produk memberikan pelayanan yang lebih banyak dengan adanya garansi, pengantaran barang, instalasi dan pelayanan purna jual. Perusahaan akan lebih mudah mengembangkan produk yang tepat seperti

yang dimau oleh pasar sasaran jika memikirkan produk sebagai kegunaan yang diinginkan konsumen, kemudian diubah ke bentuk produk yang nyata dan ditambah pelayanan yang memuaskan.

Karena tesis ini akan membahas perusahaan leasing, maka pembahasan tentang produk akan dibatasi tentang jasa saja. Jasa secara tradisional dihubungkan dengan bisnis non-pabrikan yang mungkin merupakan bagian yang sangat diperlukan dalam penyediaan barang oleh produsen (contohnya pelayanan purnajual bagi barang tahan lama). Jadi jasa diperlukan untuk membangun hubungan menguntungkan jangka panjang dengan konsumen dengan mengesampingkan bahwa industri tersebut adalah industri produk atau non-produk.

Ada perbedaan mendasar dalam pemasaran barang dan jasa karena barang adalah produk yang nyata (*tangible*) sedangkan jasa adalah produk yang tidak nyata (*intangible*). **Definisi jasa menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong** adalah setiap aktivitas atau manfaat yang disediakan satu pihak untuk pihak lain yang secara esensial tidak berbentuk nyata (*intangible*) dan tidak menghasilkan kepemilikan atas sesuatu. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa yang termasuk dalam jasa antara lain hiburan, kesehatan, restaurant, transportasi, agen, pengecer, komunikasi, keuangan, asuransi, real estate, konsultan, dan lain-lain.

- **Klasifikasi dari jasa.**

Jasa dapat diklasifikasikan berdasarkan apa yang disediakan. Tetapi bisa juga diklasifikasikan berdasarkan evolusi dari jasa, yakni sebagai berikut:

1. **Jasa yang tidak membutuhkan keahlian (*Unskilled personal services*),** contohnya penjaga rumah, pembersih jalan, dan sebagainya.

2. **Jasa yang membutuhkan keahlian (Skilled personal services).** Jasa ini timbul karena masyarakat menjadi semakin industrialis dan memiliki penghasilan yang melebihi standar hidup minimal sehingga butuh peningkatan pelayanan pemerintah, bisnis perbaikan, dan pengecer/ agen, dan lain-lain.
3. **Jasa Industrial (Industrial Services),** yang membutuhkan spesialisasi keahlian yang tinggi, contohnya pengacara, akuntan, dan periset.
4. **Jasa pemakai massa (Mass Consumer services),** yang timbul karena meningkatnya *disposable income* masyarakat. Contohnya perjalanan tamasya, hiburan, fast food, dan lain-lain.
5. **Jasa bisnis teknologi tinggi (High-tech business services),** timbul karena pertumbuhan dari penggunaan teknologi canggih, yang menimbulkan kebutuhan akan jasa-jasa jenis baru, seperti misalnya jasa perbaikan proses informasi, telekomunikasi dan produk elektronik lainnya.

Jasa juga diklasifikasikan berdasarkan *equipment* atau *people-based*. Yang termasuk dalam *Equipment* adalah jasa yang bersifat otomatis, dimana peralatannya dapat dijalankan oleh operator yang terlatih maupun yang tidak terlatih. Jasa yang bersifat *People-based* bervariasi dengan berdasarkan tingkat keahlian yang disediakan, dimana termasuk didalamnya tenaga kerja tidak terlatih (contohnya pembantu rumah tangga) dan tenaga kerja terlatih (contohnya pengacara, dokter, dan lain-lain).

Cara lain untuk mengklasifikasikan jasa adalah berdasarkan tingkat keseringan berhubungan dengan konsumen (*Extent of customer contact*).

Jasa juga dibedakan dengan berdasarkan siapa yang menyediakan jasa tersebut, yakni umum (*public*) atau organisasi perorangan (*private organization*). Jasa umum biasanya bersifat non-profit, sedangkan jasa yang disediakan oleh perorangan biasanya berorientasi laba.

- **Pengaruh karakteristik jasa pada Pemasaran**

Karakteristik jasa pertama yang berpengaruh pada aktivitas pemasaran adalah sifat *intangible* dari jasa. Sifat ini digunakan untuk membedakan jasa dari barang. Tingkat ketidaknyataan jasa berpengaruh pada cara mendapatkan dan mempertahankan konsumen, karena konsumen prospektif mempunyai kesulitan dalam mencoba untuk menikmati (melihat, menyentuh, merasakan, membau) jasa tersebut sebelum membelinya. Jadi mereka terpaksa membeli janji pemasar.

Karena janji bukan sesuatu yang nyata terlihat maka pemasar perlu membentuk jasa tersebut menjadi nyata kepada pembeli prospektif. Contohnya apabila yang ditawarkan adalah rumah sakit, maka diperlukan rumah sakit yang bersih, perawat yang berseragam rapi, dan lain-lain.

Kesulitan lain dari sifat jasa yang *intangible* adalah ketidaktahuan konsumen tentang kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi suatu jasa. Biasanya konsumen mempunyai harapan yang optimis/muluk tentang jasa yang dibelinya, sehingga bila jasa tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan maka konsumen tersebut akan kecewa.

Karakteristik kedua dari jasa yang mempengaruhi pemasaran adalah sifat jasa yang tidak tahan lama (*perishability*). Hal ini disebabkan karena jasa adalah suatu pengalaman, yang tidak dapat disimpan untuk persediaan. Jika permintaan melebihi

kapasitas yang tersedia, maka konsumen tidak dapat dilayani/ditolak karena tidak adanya persediaan. Jadi organisasi jasa harus berusaha untuk mengantisipasi lonjakan permintaan dengan segala cara. Dua cara pokok untuk menanggulangi masalah ini adalah dengan memanipulasi permintaan atau penawaran.

1. Manipulasi permintaan

Dilakukan dengan berbagai cara, termasuk harga, advertising, penjualan barang atau jasa lainnya. Misalnya hotel atau bioskop yang menyediakan penawaran istimewa berupa potongan harga dengan pelayanan yang sama pada waktu-waktu tertentu (jam-jam sepi)..

2. Manipulasi penawaran

Hal ini dilakukan dengan memberikan pelatihan bagi karyawan agar dapat mengerjakan beberapa tugas sekaligus, atau menggantikan tugas manusia dengan mesin (mesin ATM), bekerjasama dengan organisasi jasa sejenis dan menggunakan tenaga paruh waktu.

Karakteristik ketiga yang mempengaruhi pemasaran adalah kehadiran konsumen secara fisik karena jasa dijual terlebih dahulu sebelum diproduksi dan dikonsumsi. Tingkat hubungan dengan konsumen (*customer contact*) sangat mempengaruhi produksi dan keputusan penyampaian jasa. Karenanya jasa dengan *high contact service system* seperti transportasi dan bank lebih sulit untuk dimanipulasi dari pada jasa yang memerlukan tingkat hubungan rendah (*low contact service system*) karena konsumen lebih terlibat dalam proses jasa tersebut, yang berpengaruh pada permintaan, sifat serta kualitas dari jasa. Ada empat hal yang perlu diperhatikan , yakni:

1. Ada pertimbangan ketidakpastian dari operasi harian *high contact service system* karena konsumen dengan berbagai cara dapat mengacaukan sistem produksi. Contohnya pelayanan gawat darurat rumah sakit dapat menyebabkan fasilitas ruang operasi *overload*.
2. Kadang-kadang penawaran dari *high contact service system* sama dengan permintaan yang ada yang disebabkan karena kesulitan dalam membuat peramalan yang tepat dan adanya perubahan yang mendadak dari konsumen. Misalnya pembatalan pemesanan hotel. *Low contact service system* dapat lebih mudah cocok antara permintaan dan penawaran.
3. Pekerja *high contact service* berinteraksi langsung dengan konsumen dalam waktu yang relatif lama, sehingga perilaku mereka dapat mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen secara langsung.
4. Sulit untuk membuat jadwal kerja yang teratur bagi *high contact service* karena konsumen tidak bisa diprogram.

Karakteristik jasa keempat yang berpengaruh pada aktivitas pemasaran adalah variabilitas. Karena beragamnya sifat manusia, maka kualitas jasa tergantung pada pemberi jasa dan waktu tersedianya jasa tersebut. Hal ini menjadi masalah sulit bagi perusahaan yang mengoperasikan berbagai macam jasa seperti bank, hotel, penerbangan, dan sebagainya. Untuk mengantisipasinya, Levitt berpendapat bahwa jasa dapat diindustrialisasi dengan 3 cara, yakni:

1. **Penggunaan teknologi berat.**

Termasuk didalamnya penggantian tenaga manusia dengan mesin.

2. Penggunaan teknologi ringan.

Hal ini berhubungan dengan peningkatan sistematika mutu kinerja untuk memastikan penyampaian jasa berkualitas tinggi pada tiap kondisi. Misalnya pasar swalayan yang mengantikan tugas pelayan toko.

3. Teknologi campuran.

Jasa ini menggunakan campuran antara teknologi berat dan ringan secara bersamaan pada sistem industri yang terencana, untuk mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi.

Karakteristik kelima pada bisnis jasa yang berpengaruh pada aktivitas pemasaran adalah bahwa jasa tidak menyediakan saluran distribusi fisik seperti yang disediakan oleh pabrikan. Sebagai gantinya jasa menggunakan beberapa kombinasi dari pabrik jasa, outlet pengecer dan lain-lain. Contohnya restaurant, pompa bensin dan mesin ATM yang tergabung di satu tempat, selain itu juga adanya jasa pengantaran baju dari dry cleaner.

Hal ini berarti bahwa bisnis jasa perlu lebih terlibat dengan konsumennya seperti yang telah dilakukan oleh pabrikan. Kenyataan ini mempunyai beberapa implikasi pemasaran, yakni:

1. Pemasaran internal (*Internal Marketing*).

Karena bisnis jasa mencakup kontak yang berulang-ulang antara konsumen dan produsen, maka kualitas jasa tergantung pada kinerja manusia. Jadi perhatian khusus harus diberikan pada semua hal yang berhubungan dengan konsumen.

2. Penyeragaman (*Customizing*).

Yang dimaksud disini adalah penyeragaman pelayanan yang diberikan pada konsumen, yang dimungkinkan dengan adanya kecocokan yang lebih baik antara kebutuhan konsumen dan jasa yang diterima.

3. Kenyataan (*Tangibility*)

Karena jasa tidak dapat dicoba, maka sulit untuk mengevaluasi jasa. Untuk itu, pemasar harus membuat jasa menjadi lebih nyata. Hal ini dilakukan dengan:

- Menggunakan fasilitas produk lain sebagai indikator dari kualitas jasa, karena bisnis jasa mendistribusikan jasa secara berkala, sehingga konsumen secara unik mengontrol lingkungan dimana dilakukan konsumsi atas jasa tersebut.
- Membuat penampilan nyata dari jasa.

2.2.2. *PRICE*

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar oleh pembeli untuk produk tertentu. Harga tidak selalu menjadi faktor kritis dalam keputusan pemasaran. Biasanya harga menjadi masalah ketika perusahaan harus menetapkan harga untuk pertama kalinya. Hal ini terjadi ketika perusahaan mengembangkan atau mengeluarkan produk baru, memperkenalkan produk baru pada saluran distribusi/area yang baru atau ketika memasuki penawaran kontrak yang baru.

Perusahaan harus menentukan waktu yang tepat untuk menempatkan produknya sesuai dengan kualitas dan harga sasaran. Menurut Kotler (1994) ada 7 tingkatan produk, dimana tiap tingkatan tersebut tidak saling bersaing dan persaingan hanya terjadi pada kelompok yang sama. Adapun tingkatan produk tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Segment	Contoh
Ultimate	Mercedes Benz
Luxury	Audi, Lexus
Special Needs	Volvo, Porsche
Middle	Buick, Renault
Ease/Convenience	Escort
Me too, but cheaper	Hyundai
Price Alone	Yugo

Ada beberapa hal penting yang dapat menjadi pertimbangan pada saat perusahaan menetapkan harga, yakni:

1. Perusahaan harus menetapkan harga terendah yang layak atas produk tersebut dan harga tertinggi yang dapat dicapai oleh produk.
2. Sifat permintaan dari pasar sasaran
3. Strategi pemasaran dan bisnis.
4. Diferensiasi produk.
5. Harga pesaing
6. Harga barang substitusi
7. Biaya produksi produk

Prosedur yang harus dilakukan dalam menentukan harga ada beberapa langkah, tetapi prosedur ini biasanya dipakai pada saat perusahaan untuk pertama kalinya menentukan harga. Langkah-langkah ini mencakup beberapa langkah yang termasuk didalamnya analisis secara detail pada permintaan, biaya dan persaingan.

Langkah pertama adalah memantapkan tujuan penetapan harga yang konsisten dengan keputusan pemasaran perusahaan. Hal ini karena tujuan penetapan harga

Tabel 2.4. Penetapan harga jual strategis.

Tujuan	Kondisi yang paling layak	Implikasi untuk tingkat harga relatif
Maksimisasi pertumbuhan pasar dan penetrasi	Produk pasar sedang dalam tahap perkenalan atau pertumbuhan; perusahaan merupakan pendatang baru; sasaran konsumen sensitif terhadap harga; perusahaan mempunyai posisi harga rendah dan mengejar strategi bisnis biaya rendah; perusahaan mendapatkan efek kurva pengalaman dengan meningkatkan volume, harga rendah mungkin mendapatkan pesaing potensial dengan cepat.	Menetapkan harga yang relatif rendah-sedikit diatas biaya; aturan penetapan harga penetrasi bertujuan untuk mendapatkan konsumen baru, meningkatkan permintaan dan mencakup pangsa pasar sebanyak mungkin.
Mempertahankan perbedaan kualitas dari barang atau jasa	Produk pasar sedang dalam tahap pertumbuhan atau kedewasaan; penawaran perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan atas barang atau jasa diatas penawaran pesaing; perusahaan menambah advertising untuk mempertahankan citra atas kualitas produk; biaya perusahaan tinggi; perusahaan mengejar strategi bertahan dengan diferensiasi; pasar sasaran relatif tidak sensitif terhadap harga.	Menetapkan harga yang relatif lebih tinggi dari pesaing untuk menutup biaya produksi, distribusi dan advertensi; harga tinggi dimaksudkan untuk menumbuhkan gengsi.
Maksimisasi laba saat ini - <i>Skimming</i>	Produk pasar sedang dalam tahap perkenalan atau pertumbuhan; perusahaan adalah pemasok pertama; konsumen sasaran sensitif terhadap harga; perusahaan mengejar strategi prospektif; perusahaan mengalami keterbatasan kapasitas; teknologi canggih atau hambatan lain menjaga masuknya pesaing baru untuk tidak masuk dengan segera.	Menetapkan harga sangat tinggi untuk menarik segmen pasar yang paling tidak sensitif pada harga. Jika pasar memasuki tahap dewasa dan pesaing masuk, perusahaan dapat: (a) mengurangi harga untuk menarik pangsa pasar baru, (b) meninggalkan produk pasar.
 - <i>Harvesting</i>	Produk pasar dalam tahap dewasa atau menurun; perusahaan mengejar strategi bertahan dengan diferensiasi; tidak ada dasar (misalnya perbaikan produk, meningkatkan promosi) yang menopang permintaan produk atau posisi persaingan di masa yang akan datang; produk berperan sebagai sapi perahan dalam penyediaan dana pada pasar produk yang lain.	Menetapkan harga untuk mempertahankan margin dan memaksimalkan profit atau return on investment walau-pun beberapa konsumen mungkin pindah ke produk pesaing atau barang substitusi.
Bertahan	Produk perusahaan memiliki posisi persaingan yang lemah, tapi dapat diperbaiki di masa yang akan datang; perusahaan perlu untuk membeli waktu dan menjaga arus kas untuk membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan; produk pasar berada pada tahap pertumbuhan atau dewasa.	Menurunkan harga, mungkin sampai dibawah total biaya, selama harga tersebut masih menutup biaya variabel dan membuat kontribusi pada overhead.
Tujuan-tujuan sosial	Perusahaan merupakan organisasi non profit; biaya disubsidi sebagian oleh pajak / kontribusi; satu atau lebih segmen perlu barang atau jasa tapi tidak mau atau tidak bisa membayar biaya secara penuh.	Menetapkan harga yang rendah mungkin dibawah total biaya untuk beberapa segmen, untuk merangsang atau mensubsidi permintaan..

Sumber: Boyd Jr, Harper W. and Orville C. Walker, Jr. *Marketing Management: A Strategic Approach*, Irwin : Illinois (1992), p. 462 - 463.

Jika harga jual terlalu mahal, maka permintaan akan barang hanya sedikit atau bahkan nihil. Hubungan antara harga jual dan jumlah permintaan adalah: harga semakin tinggi, pembeli semakin berkurang.

Faktor-faktor yang secara umum mempengaruhi sensitivitas konsumen terhadap produk (barang dan jasa) ada beberapa macam, yaitu:

Tabel 2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi sensitivitas konsumen pada harga.

PERSEPSI DAN PREFERENSI DARI PEMBELI	
Efek nilai unik	Konsumen lebih tidak sensitif terhadap harga jika menerima barang atau jasa yang memberikan laba yang unik, dimana tidak ada barang substitusi yang dapat dibandingkan.
Efek harga-kualitas	Konsumen lebih tidak sensitif terhadap harga jika menerima barang atau jasa dengan kualitas yang tinggi, bergengsi atau eksklusif.
KESADARAN PEMBELI DARI SIKAP TERHADAP PILIHAN YANG ADA	
Efek kesadaran produk pengganti	Konsumen lebih tidak sensitif terhadap harga jika mereka tidak sadar sepenuhnya akan merk-merk dari pesaing atau barang/jasa pengganti.
Efek perbandingan yang sulit	Konsumen lebih kebal terhadap harga jika sulit untuk membandingkan secara obyektif antara kualitas /kinerja suatu merk terhadap pesaing atau produk pengganti.
Efek investasi sunk	Konsumen lebih tidak sensitif terhadap harga jika pembelian dimaksudkan untuk investasi.
KEMAMPUAN PEMBELI UNTUK MEMBAYAR	
Efek total pengeluaran	Konsumen lebih kebal terhadap harga jika proporsi total pengeluaran mereka untuk suatu produk relatif rendah.
Efek keuntungan akhir	Konsumen yang merupakan pembeli industrial membeli bahan baku atau bahan pembantu lebih tidak sensitif terhadap harga jika pembelian tersebut hanya dalam proporsi kecil secara relatif dibandingkan dengan biaya produksi total produk tersebut.
Efek biaya yang terbagi	Konsumen lebih tidak sensitif terhadap harga jika sebagian dari barang atau jasa dibuat oleh perusahaan lain (contoh: bagian dari biaya pelayanan kesehatan ditutup oleh asuransi kesehatan, atau biaya perjalanan dinas karyawan yang ditanggung oleh perusahaan).
Efek persediaan	Konsumen lebih tidak sensitif terhadap harga dalam jangka pendek jika mereka tidak dapat menyimpan barang tersebut dalam jumlah besar untuk menjaga kenaikan harga di masa yang mendatang.

Sumber: Boyd Jr, Harper W. and Orville C. Walker, Jr. ; *Marketing Management: A Strategic Approach*, Irwin : Illinois (1992), p. 462 - 463.

Biaya membatasi harga jual terendah dari suatu produk, karena bila perusahaan menjual produk dibawah harga tersebut maka perusahaan akan mengalami kerugian dan tidak dapat beroperasi dalam jangka panjang. Total biaya adalah jumlah biaya tetap dan biaya variabel.

Harga dan biaya yang dikeluarkan oleh pesaing perlu diketahui oleh manajer untuk mencapai posisi persaingan yang strategis pada pasar sasaran. Dengan mengkombinasikan permintaan, biaya dan informasi tentang pesaing, manajer dapat menentukan harga yang tepat untuk barang dan jasa. Tetapi secara umum ada tiga kategori penetapan harga, yakni *cost-oriented method*, *competition-oriented pricing*, and *demand or customer oriented pricing*.

Bila perusahaan menggunakan *Cost-oriented method* untuk menetapkan harga jual, maka cara termudah dalam menetapkan harga adalah dengan menambahkan persen keuntungan yang diingini. Metode ini tidak secara eksplisit mempertimbangkan sensitivitas harga terhadap permintaan dan harga jual dari produk pesaing. Metode ini juga sering disebut dengan *Cost-plus or Mark-up Pricing*.

Competition-oriented pricing adalah penetapan harga jual dengan mempertimbangkan harga produk pesaing. Perusahaan yang memakai metode ini juga mempertimbangkan biaya dan investasi intern dengan mengontrol biaya tersebut agar tetap dapat sama dengan struktur biaya pesaing. Biasanya harga produk pesaing yang menjadi panutan bagi perusahaan lain adalah harga produk dari *price leader*.

Praktek penetapan harga jual berdasarkan *Demand or customer-oriented pricing* memfokuskan diri pada sensitivitas permintaan terhadap variasi harga.

Praktek penetapan harga jual berdasarkan *Demand or customer-oriented pricing* memfokuskan diri pada sensitivitas permintaan terhadap variasi harga. Pada metode ini perusahaan mempertimbangkan harga pesaing dan menyesuaikan biaya perusahaan dalam penetapan harga jual, dimana hal ini merefleksikan harapan konsumen pada pasar sasaran.

2.2.2.3. **PLACE**

Fungsi utama saluran distribusi adalah untuk menyampaikan produk (barang dan jasa) dari produsen ke konsumen. Hal ini dapat diperjelas dengan definisi saluran distribusi dari Kotler (1994), yaitu:

Marketing Channel is the set of interdependent organizations involved in the process of making a product or services available for consumptions or use by consumers or industrial users.

Dalam menetapkan saluran distribusi, perusahaan harus membandingkan antara biaya dan laba yang diperoleh dengan menggunakan saluran distribusi tersebut, karena kesalahan dalam penetapan saluran distribusi akan merugikan perusahaan. Saluran distribusi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi pemasaran perusahaan dalam beberapa hal, yaitu:

1. Functional Efficiency

Perantara pemasaran sering dapat mengerjakan aktivitas pemasaran lebih baik dari produsen karena spesialisasi dan skala ekonomis mereka.

2. Scale efficiency

Perantara pemasaran membeli produk pada produsen dalam jumlah besar, menyimpannya dan membagi produk tersebut dalam satuan yang lebih kecil

Jadi produsen tetap dapat beroperasi dalam jumlah besar untuk mencapai skala produksi paling efisien, dan konsumen juga dapat membeli pada jumlah yang dibutuhkan.

3. Transactional Efficiency

Dengan membeli produk dari beberapa produsen, menyimpan, mempromosikan, lalu menjualnya, maka agen dan pengecer dapat membuat konsumen memilih beberapa variasi produk sekaligus dari sumber yang sama.

- **Jenis-jenis saluran distribusi**

Selama ini terdapat 4 jenis saluran distribusi utama yang sering dipakai oleh perusahaan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.6. Empat jenis saluran pemasaran.

Institution	Definition
Pedagang besar	Pemegang merek barang yang mereka pasarkan; menjual kepada pedagang lainnya, industri dan pelanggan komersial, tidak kepada pelanggan individu.
Agen	Termasuk di dalamnya adalah agen resmi suatu merek dan broker. Juga menjual kepada pedagang lain, industri atau pelanggan komersial. Tetapi tidak memegang merek atas barang yang mereka pasarkan. Biasanya mengkhususkan diri sebagai distributor penjualan dan mendapat komisi dari pemegang merek.
Pengecer	Menjual barang dan jasa langsung kepada pelanggan untuk digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Biasanya memegang merek atas produk yang dipasarkan dan mengambil keuntungan dari selisih biaya produksi dan hasil penjualan produk tersebut.
Agen-agen Penunjang	Termasuk dalam katagori ini adalah perusahaan periklanan, perusahaan riset marketing, jasa distribusi, jasa penagihan, jasa ekspedisi. Mengkhususkan diri dalam satu atau lebih fungsi pemasaran, dengan tujuan untuk mendapatkan upah (fee) setelah membantu pengguna jasa mereka untuk memasarkan barang dengan lebih efektif dan efisien kepada pelanggan (customer).

Sumber: Boyd Jr, Harper W. and Orville C. Walker, Jr. ; Marketing Management: A Strategic Approach, Irwin: Illinois (1992), p. 502.

- **Saluran pemasaran untuk perusahaan jasa.**

Produsen jasa dan ide menghadapi masalah dalam menyampaikan produknya kepada konsumen yang dituju. Pada beberapa kasus, hal ini diatasi dengan membuka cabang perusahaan dan memakai mesin pengganti manusia, seperti yang dilakukan oleh dunia perbankan.

Biasanya, pemasaran jasa mempunyai jaringan distribusi yang berbeda dengan pemasaran barang. Saluran pemasaran untuk jasa cenderung untuk lebih singkat, yakni langsung dari pembuat kepada konsumen. Jadi pengecer jasa harus diberi perhatian khusus karena memproduksi dan mendistribusikan jasa secara bersamaan kepada konsumen akhir.

2.2.4. PROMOTION

Saat ini promosi dapat diartikan juga sebagai komunikasi pemasaran, yang juga berarti harus mempengaruhi masyarakat untuk menerima produk, konsep dan ide-ide. Strategi promosi adalah metode komunikasi yang berupa program integrasi yang terkontrol dan material yang didisain untuk mewakili organisasi dan produknya kepada konsumen prospektif, untuk mengkomunikasikan pemenuhan kebutuhan dari suatu produk yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan dapat memberi kontribusi pada laba jangka panjang.

Menurut Kotler, bauran komunikasi pemasaran atau *Promotion mix* terdiri dari lima alat, yaitu: (1994, p. 596)

1. *Advertising*, yaitu bentuk presentasi non personal dan promosi dari ide, barang dan jasa oleh sponsor tertentu yang harus dibayar oleh perusahaan.

2. *Direct Marketing*, yaitu penggunaan pos, telepon dan hubungan non personal lainnya untuk berkomunikasi dan mencoba mendapatkan response dari konsumen prospek.
3. *Sales promotion*, yaitu pemberian insentif jangka pendek yang didisain untuk menstimulasi suatu pembelian dari produk.
4. *Public relations and Publicity*, yaitu bentuk promosi yang tidak perlu dibayar oleh perusahaan, berupa stimulasi non personal permintaan untuk produk, jasa dan unit bisnis dengan memasang berita tentang hal tersebut di media massa.
5. *Personal selling*, yaitu interaksi langsung antara pemasar dengan satu atau lebih konsumen prospek yang bertujuan untuk menciptakan penjualan (*person - to - person communication*).

Dalam memilih saluran komunikasi, perusahaan harus memilih saluran komunikasi yang paling efisien untuk membawa pesan perusahaan. Saluran komunikasi ada 2 macam, yaitu saluran personal dan nonpersonal.

Saluran komunikasi personal yaitu komunikasi langsung dua orang atau lebih. Sedangkan saluran komunikasi non personal yaitu penyampaian pesan perusahaan yang tidak menggunakan kontak atau interaksi personal.

Penetapan budget biaya promosi adalah suatu hal yang sulit, karena bervariasi antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan untuk tiap jenis industri juga berbeda jumlah pengalokasianya. Selama ini ada 4 metode alokasi dana untuk promosi, yaitu:

1. *Affordable Method*, yaitu menetapkan sejumlah biaya tertentu sebagai biaya pemasaran.

2. *Percentage of sales method*, yaitu penetapan berapa persen dari penjualan sebagai biaya pemasaran.
3. *Competitive-parity method*, yaitu menyamakan biaya pemasaran perusahaan dengan biaya pemasaran perusahaan pesaing.
4. *Objective and task method*, yaitu menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh pemasar secara spesifik dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah itu, perusahaan dapat memperkirakan berapa biaya pemasaran yang dibutuhkan.

2.3. HUBUNGAN ANTARA ANALISIS KEUANGAN DAN KEPUTUSAN PEMASARAN PERUSAHAAN.

Beberapa analisis keuangan dibutuhkan untuk aktivitas perencanaan dan pengendalian pemasaran. Informasi penjualan dan biaya digunakan pada analisis keuangan untuk manajemen pemasaran.

- **AKTIVITAS ANALISIS**

Banyak analisis keuangan yang berdasar pada operasi pemasaran, tetapi pada dasarnya analisis tersebut dibagi 4 kategori, yaitu:

1. ***Financial Situation Analysis.***

Analisis ini membatasi bagaimana kerja aktivitas pemasaran, termasuk di dalamnya studi tentang trend, analisis perbandingan, dan perkiraan keunggulan dan keterbatasan keuangan saat ini untuk seluruh bisnis.

Tercakup didalamnya adalah *sales and cost analysis*, *profit-contribution and net profit analysis* dan *Liquidity analysis*

2. *Financial Evaluation of alternatives*

Yaitu penggunaan informasi keuangan untuk mengevaluasi perlunya meluncurkan produk baru, menambah tenaga penjualan, mengurangi produk yang sudah berada pada tahap dewasa, atau memasuki *New Market*.

Yang termasuk dalam evaluasi ini adalah *Sales and cost forecasts*, *Break even analysis*, *Profit-contribution and net profit projections*, dan *Return on investment*.

3. *Financial Planning*

Perencanaan keuangan mencakup proyeksi yang berhubungan dengan aktivitas yang akan dilakukan oleh manajemen pemasaran. *Financial planning* mencakup: *Sales and cost forecasts*, *Budgets*, dan *Proforma income statement*

4. *Financial Control*

Pengendalian keuangan membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan perencanaan sebelumnya. Termasuk didalamnya adalah: *Sales and cost analysis*, *Actual result to budgets*, dan *Profit performance*.

Ada beberapa isu analisis keuangan yang perlu diketahui hubungannya dengan penetapan keputusan pemasaran. Isu-isu tersebut adalah:

1. *Selecting performance criteria.*

Yakni cara yang dipilih perusahaan untuk mengukur kinerja pemasaran mereka. Kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja pemasaran ini sangat beragam, antara lain ROI, penjualan, dan lain-lain. Tetapi dari berbagai cara pengukuran tersebut, yang paling dapat mewakili pemasaran adalah ROI.

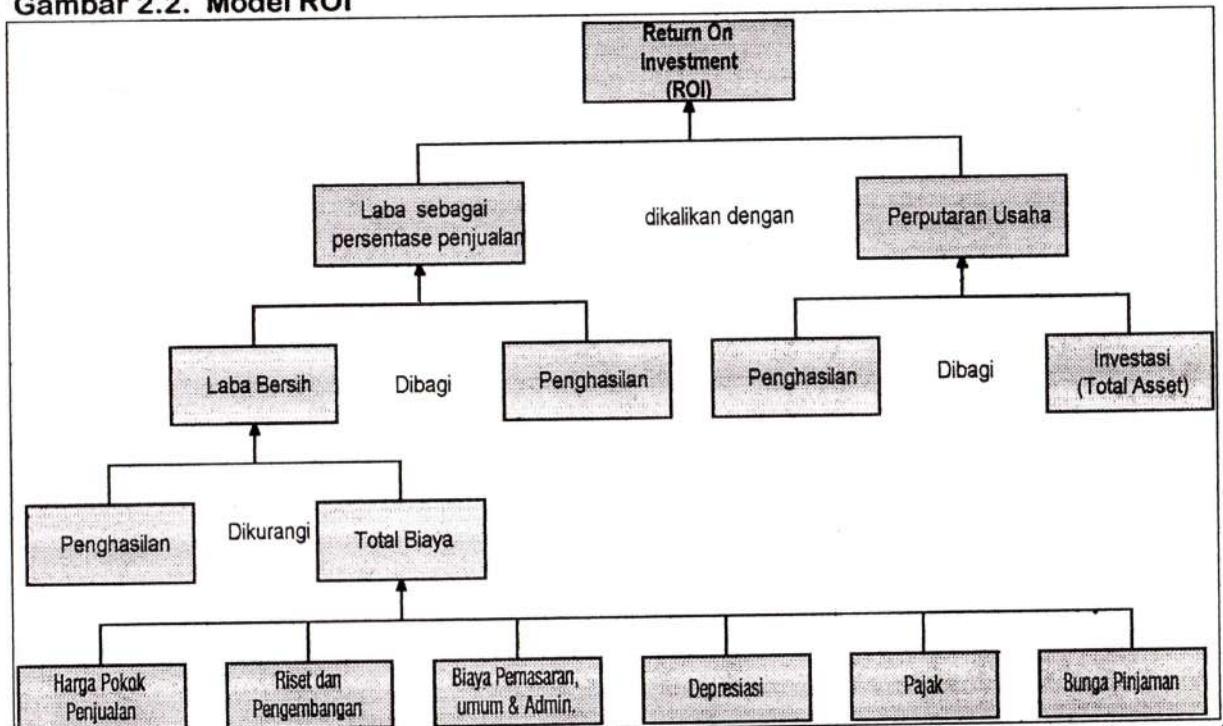
Informasi pendapatan dan biaya mempunyai dua dimensi, yaitu waktu yang lalu dan yang akan datang. Menganalisis informasi yang telah lalu penting untuk

mengukur keefektifan keputusan pemasaran yang lalu. Jadi analisis keuangan harus menghitung nilai waktu dari uang dan arus pendapatan dan biaya.

2. *Marketing's Influence on Financial Performance.*

- Bila keputusan pemasaran diimplementasikan, maka akan berpengaruh pada kinerja keuangan dengan meningkatkan penjualan dan menambah biaya. Pengujian atas analisis keuangan dengan nama *Du Pont Investment Model* melacak pengaruh pemasaran pada pendapatan dan biaya pada ROI. Model tersebut dapat dilihat dibawah ini:

Gambar 2.2. Model ROI



Sumber: Cravens, David W. and Charles W. Lamb, Jr. ; *Strategic Marketing Management : Cases and Applications*, Third Edition, Irwin : Boston (1990).

3. *Eliminating Information Gaps*

Perusahaan jarang menemukan semua informasi yang dibutuhkan dalam analisis keuangan sekaligus. Manajer pemasaran harus sering mengurangi celah

Nilai waktu dari uang mewakili pengaruh lain dari evaluasi kinerja keuangan pada operasi pemasaran. Hal ini penting bagi analisis keuangan pemasaran, terutama jika berhubungan dengan *cash flow* jangka panjang yang belum jelas.

Dengan menggunakan peralatan tersebut diatas, diharapkan dapat dibuat suatu keputusan pemasaran dengan berdasar pada analisis keuangan perusahaan dari tahun-tahun yang lalu.

BAB III

PEMBAHASAN MASALAH

Pada pembahasan masalah penelitian ini, penulis akan menggunakan dasar-dasar teori yang telah dijabarkan pada bab II untuk membantu dalam penyelesaian masalah yang akan tertuang dalam bab IV.

3.1. ANALISIS KEUANGAN PERUSAHAAN

PT. X adalah perusahaan leasing yang berdiri pada tahun 1991, sehingga laporan keuangan yang tersedia dimulai tahun 1991. Adapun laporan keuangan yang terdiri dari neraca, rugi laba tahun 1991, 1992, 1993 dan 1994 beserta rasio-rasio keuangan PT. X pada tahun-tahun tersebut dan laporan arus kas tahun 1992, 1993 dan 1994 dijabarkan pada halaman berikut.

Pada pembahasan laporan keuangan, sebagian pembahasan tentang rasio-rasio keuangan akan digabung dengan pembahasan tentang neraca, rugi laba dan laporan arus kas agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pembahasan selanjutnya.

3.1.1. Neraca

Pada laporan keuangan PT. X dapat dilihat bahwa neraca perusahaan telah seimbang antara total aktiva dengan total hutang dan modal. Dari laporan tersebut juga terlihat bahwa asset perusahaan meningkat dari tahun ke tahun. Aktiva perusahaan tahun 1992 meningkat 58,74% dari tahun 1991, tahun 1993 meningkat 62,48% dari tahun 1992 dan aktiva tahun 1994 meningkat 82,01% dari tahun 1993.

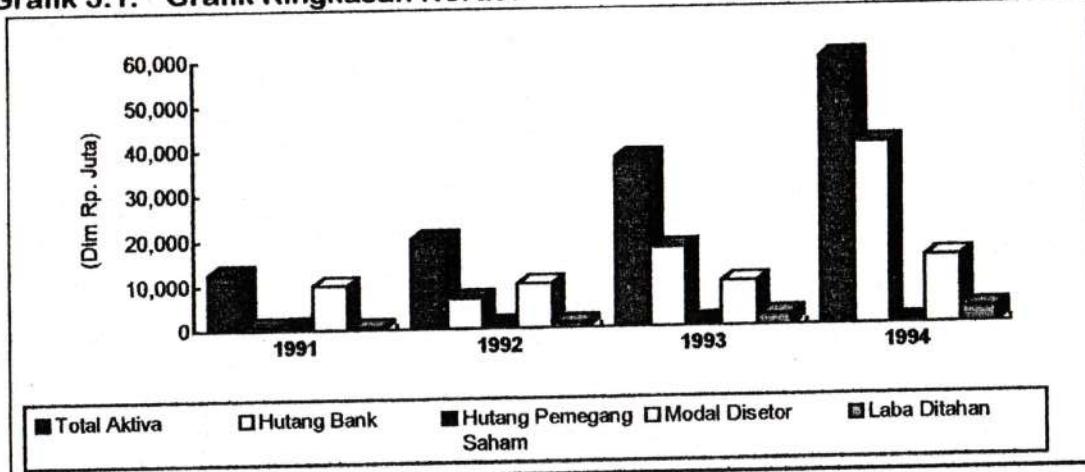
Untuk memudahkan membaca neraca, dibawah ini akan diberikan ringkasan neraca beserta grafik perkembangan aktiva dari tahun 1991 sampai tahun 1994.

Tabel 3.1. Ringkasan neraca

dalam Rp. juta

Neraca	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
Total Aktiva	12.713	100	20.180	100	37.789	100	59.680	100
Hutang bank	825	6	6.779	34	17.678	54	40.396	68
Htg pemegang saham	1.000	8	1.000	5	1.000	3	525	1
Modal disetor	10.000	79	10.000	50	10.000	30	15.000	25
Laba ditahan	558	4	1.082	5	2.391	7	3.317	6

Sumber: Laporan Keuangan PT. X.

Grafik 3.1. Grafik Ringkasan Neraca

Dari ringkasan neraca terlihat bahwa selama tahun 1991 - 1994 terjadi pergeseran pembiayaan perusahaan, dimana pada tahun 1991, PT. X banyak dibiayai oleh modal sendiri (83% dari total aktiva), tetapi pada tahun-tahun berikutnya secara bertahap pembiayaan harta perusahaan menggunakan hutang bank. Hal ini menunjukkan bahwa pihak luar mulai menaruh kepercayaan pada PT. X yang tercermin dari total hutang bank yang diperoleh PT. X.

Dari sisi aktiva terlihat bahwa piutang pembiayaan konsumen terus meningkat. Hal ini merupakan akibat dari peningkatan jumlah konsumen yang leasingnya dibiayai oleh PT. X. Sedangkan untuk pencadangan *bad debt*, perusahaan telah

menetapkan sebesar 2,5% dari rata-rata piutang pembiayaan konsumen leasing pada tahun tersebut.

Pada aktiva terlihat adanya pos *repossessed assets*. Pos ini merupakan pos dari asset perusahaan yang dileasingkan tetapi konsumen tidak mampu melunasi cicilan yang harus dibayar perbulan. Jadi seharusnya aktiva ini dimiliki/diambil oleh perusahaan (PT. X) tetapi karena beberapa alasan, hal tersebut belum dapat dilakukan oleh PT. X.

Aktiva lain-lain yang dimaksud dalam neraca PT. X adalah uang muka untuk supplier mesin-mesin yang akan dileasing oleh konsumen, biaya renovasi, dan biaya pra operasi.

Pada sisi hutang dan modal terlihat bahwa perusahaan mendapat tambahan hutang bank jangka pendek dalam jumlah yang besar dalam beberapa tahun terakhir. Hutang bank jangka pendek sebagian besar berasal dari bank di luar negeri (*Off shore Loan*) dan dalam bentuk mata uang asing. Jaminan yang diberikan untuk pinjaman tersebut adalah *corporate guarantee* dari partner asing yang berasal dari Taiwan. Tingkat bunga pinjaman yang harus ditanggung oleh PT. X per tahun adalah sebesar SIBOR + 0,5% atau pada tahun 1992 - 1994 sekitar 5% - 7% per tahun. Tingkat bunga ini jauh lebih rendah bila dibandingkan tingkat bunga pinjaman bank lokal di Indonesia, yang mencapai sekitar 20% per tahun. Walaupun demikian PT. X tetap memiliki hutang dari bank lokal sebagai dana cadangan yang jumlahnya relatif kecil bila dibandingkan dengan *off shore loan*.

Perusahaan memiliki hutang jangka panjang yang berupa hutang pada pemegang saham sebesar Rp. 1 miliar dan di tahun 1994 menurun menjadi Rp. 525

juta. Hutang pemegang saham tersebut sebenarnya adalah hutang dari PT. Y (pendahulu PT. X) yang harus ditanggung oleh PT. X.

Pada tahun 1994 PT. X menambah modal disetornya dari Rp. 10 miliar menjadi Rp. 15 miliar. Hal ini karena perusahaan merasa bahwa modal yang ada kurang dapat mendukung operasi perusahaan, atau sudah tidak mencukupi lagi, sehingga perlu adanya penambahan dana sendiri untuk memperlancar operasi perusahaan. Adapun alasan PT. X menanamkan modal awalnya sebesar Rp. 10 miliar adalah karena adanya peraturan pemerintah bahwa modal disetor untuk perusahaan leasing minimal Rp. 10 miliar.

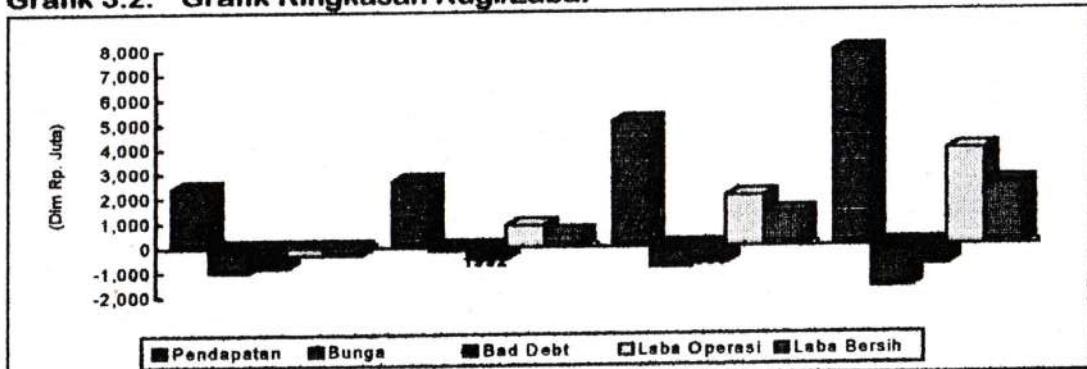
3.1.2. Laporan rugi/laba

Untuk lebih memudahkan dalam membandingkan kinerja perusahaan dari tahun-tahun yang lalu, dibawah ini akan digambarkan tabel dan grafik dari kinerja perusahaan dari tahun 1991 sampai 1994.

Tabel 3.2. Ringkasan Laporan Rugi/Laba

Rugi/Laba	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
Pendapatan	2.393	100	2.666	100	5.057	100	7.881	100
Bunga	(1.003)	(42)	(135)	(5)	(834)	(16)	(1.706)	(22)
Bad Debt	(831)	(35)	(493)	(19)	(673)	(13)	(793)	(10)
Laba Operasi	(297)	(12)	862	32	2.010	40	3.860	49
Laba Bersih	(297)	(12)	524	20	1.309	26	2.451	31

Grafik 3.2. Grafik Ringkasan Rugi/Laba.



Sumber: Laporan keuangan PT. X.

Dari laporan Rugi/Laba terlihat bahwa sejak tahun 1992 perusahaan sudah menghasilkan keuntungan. Pada tahun 1991 perusahaan merugi karena harus menanggung beban hutang dan kredit macet (*bad debt*) dari PT. Y sebesar Rp. 831,4 juta. Pada tahun 1992 PT. X telah menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 524,2 juta, tahun 1993 sebesar Rp. 1,3 miliar, dan keuntungan yang diraih tahun 1994 sebesar Rp. 2,45 miliar.

Dari laporan Rugi/Laba tersebut juga terlihat bahwa usaha pemasaran yang dilakukan perusahaan cukup gigih, dimana peningkatan pendapatan (yang bisa dilihat dari rasio pertumbuhan pendapatan) dari tahun 1991 ke tahun 1992 sebesar 11,4%, tahun 1993 meningkat 89,68% dari tahun 1992, dan tahun 1994 pendapatan perusahaan meningkat 55,84% dari tahun 1993. Pendapatan PT. X selama ini berasal dari pembiayaan konsumen leasing, pendapatan bunga leasing dan pendapatan lain-lain yang berasal dari penjualan asset leasing yang telah menjadi kredit macet, bunga deposito dan lain-lain. Dalam membiayai pembelian mesin industri, PT. X meminta jaminan dari konsumennya berupa fixed asset, atau *personal/corporate guarantee*. Jaminan berupa *Corporate Guarantee* biasanya

diperuntukkan bagi perusahaan PMA yang baru berdiri dimana *Corporate Guarantee* yang diminta dari perusahaan induknya di negara asal.

Laporan Rugi/Laba menunjukkan bahwa tingkat *bad debt* cenderung menurun dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menemukan cara untuk meminimalkan *bad debt*-nya.

3.1.3. Cash Flow

Arus kas PT. X terlihat selalu surplus dari tahun ke tahun, kecuali tahun 1993. Pada tahun 1992, perusahaan dapat mengalami surplus arus kas sebesar Rp. 25,9 juta karena adanya pinjaman bank jangka pendek sebesar Rp. 5,95 miliar. Tanpa adanya pinjaman bank jangka pendek tersebut, perusahaan tidak mampu menutup kebutuhan dana untuk biaya operasinya.

Pada tahun 1993 perusahaan mengalami defisit karena meningkatnya pembiayaan konsumen yang tidak diimbangi dengan tambahan pendanaan dari pihak intern perusahaan dan kurangnya tambahan dana dari pihak luar perusahaan. Defisit arus kas yang dihasilkan perusahaan sebesar Rp. 2,95 miliar walaupun ada tambahan hutang bank jangka pendek sebesar Rp. 10,9 miliar. Tanpa adanya tambahan ini, perusahaan mengalami defisit arus kas untuk membiayai operasi perusahaan sebesar Rp. 12,6 miliar dan aktivitas investasi sebesar Rp. 1,23 miliar atau total defisit sebesar Rp. 13,8 miliar.

Tahun 1994 PT. X mengalami surplus cash flow sebesar Rp. 2,45 miliar. Seperti tahun-tahun sebelumnya, surplus ini juga disebabkan karena adanya tambahan hutang bank jangka pendek sebesar Rp. 22,7 miliar dan adanya penambahan modal disetor sebesar Rp. 5 miliar. Tanpa adanya tambahan hutang bank dan

modal disetor tersebut, perusahaan mengalami defisit arus kas sebesar Rp. 25,3 miliar yang disebabkan karena meningkatnya pembiayaan perusahaan untuk konsumen leasing sebesar Rp. 25 miliar dan membayar hutang kepada pemegang saham sebesar Rp. 475 juta.

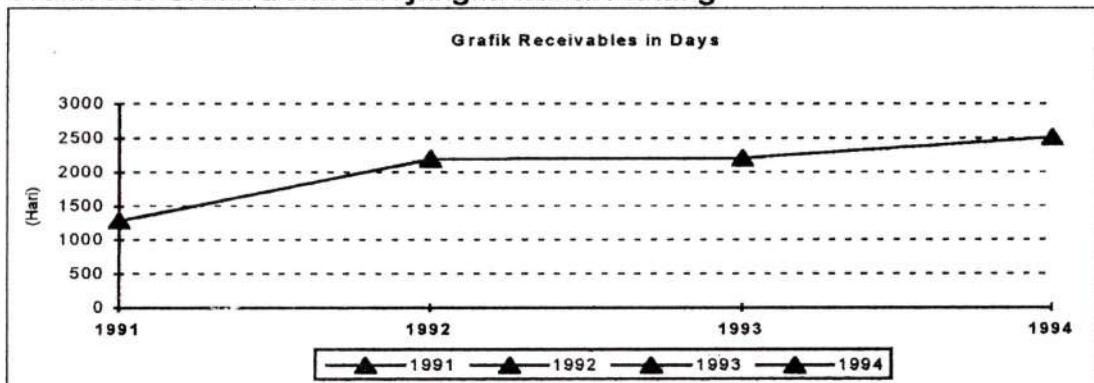
3.1.4. Rasio-rasio dalam Laporan Keuangan

Dari rasio likuiditas, terlihat bahwa likuiditas perusahaan cukup baik, karena modal kerja bersih perusahaan (*Net Working Capital*) selalu surplus dan nilai *Current ratio* juga positif (surplus). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan dana jangka pendeknya untuk membiayai kebutuhan jangka pendek dan harta jangka pendek masih lebih besar dari kewajiban jangka pendek.

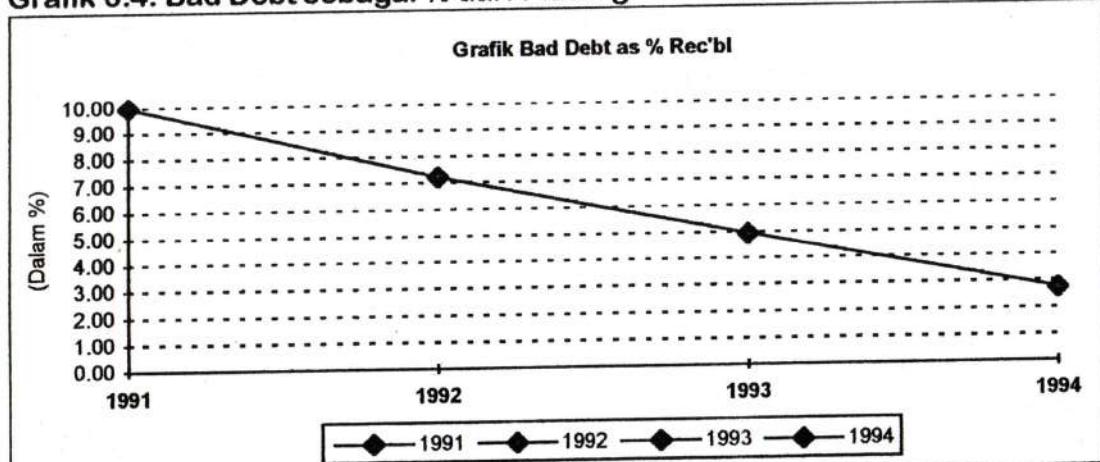
Tabel 3.3. Ratio highlight

Ratio	1991	1992	1993	1994
NWC (Rp. 000)	11.220	11.787	11.931	17.905
Current Ratio	10,72	x	2,46	x
Debt/Equity Ratio	0,20	x	0,82	x
Debt/Asset Ratio	16,95	x	45,08	x
Receivables in Days	1292	hari	2198	hari
Bad Debt as % of Rec'bl	9,97	%	7,22	%
ROE	(2,81)	%	4,73	%
ROA	(2,34)	%	4,27	%
			6,13	%
			6,47	%

Grafik 3.3. Grafik trend dari jangka waktu Piutang



Grafik 3.4. Bad Debt sebagai % dari Piutang



Sumber: laporan keuangan PT. X.

Dari rasio *leverage*, terlihat bahwa perbandingan antara hutang dan modal cenderung meningkat karena meningkatnya hutang bank jangka pendek. Dimana *Debt/Equity ratio* tahun 1991: $0,2 \times$; tahun 1992: $0,82 \times$; tahun 1993 : $1,65 \times$ dan tahun 1994 sebesar $2,26 \times$. Hal ini juga diimbangi dengan peningkatan *Debt/Asset ratio*. Selain itu juga terlihat bahwa kemampuan perusahaan membayar bunga bank (TIER) cenderung menurun dari tahun-tahun sebelumnya dengan nilai TIER di tahun 1992, 1993 dan 1994 = 19,81%, 6,07% dan 4,62%, yang berarti pendapatan perusahaan masih lebih besar dari pada biaya bunga yang menjadi beban perusahaan. Jadi dilihat dari *leverage ratio*, kondisi keuangan PT. X masih wajar mengingat D/E pada industri leasing masih dinilai wajar sampai nilai hutang mencapai 10x modal sendiri. Hal ini karena industri leasing adalah industri pembiayaan konsumen sedangkan industri ini tidak diperbolehkan menghimpun dana dari masyarakat sehingga satu-satunya sumber dana bagi perusahaan selain hutang dari pemegang saham adalah dari perbankan.

Rasio aktivitas perusahaan menunjukkan bahwa jangka waktu leasing yang diberikan oleh PT. X semakin mundur. Hal ini terlihat dari *receivable in days* yang

makin meningkat dari tahun ke tahun. Sedangkan dilihat dari pengalokasian dana untuk *bad debt*, terlihat adanya peningkatan dari tahun-tahun yang lalu, dimana tahun 1992 dan 1993 dana yang dialokasikan untuk *bad debt* sebesar 2% dari rata-rata pembiayaan konsumen tetapi untuk tahun 1994 perusahaan meningkatkan pencadangan untuk *bad debt* sebesar 3% dari rata-rata pembiayaan.

Dari rasio kemampu-labaan dapat dilihat bahwa *bad debt* yang ditanggung perusahaan menurun dari tahun-tahun sebelumnya, dimana pada tahun 1991 sebesar 9,97%, tahun 1992 sebesar 7,22%, tahun 1993 sebesar 4,96% dan di tahun 1994 hanya sebesar 2,76% dari total pembiayaan konsumen. Hal tersebut menunjukkan adanya *improvement* dimana perusahaan sudah mulai mampu untuk memilih konsumen yang layak untuk dibiayai sehingga terhindar dari kredit macet. Sedangkan persentase laba yang diperoleh PT. X selalu meningkat bila dibandingkan tahun-tahun sebelumnya karena PT. X dapat menekan *bad debt* dan biaya umum & administrasi.

Dari rasio *Return On Equity* terlihat bahwa tingkat pengembalian modal perusahaan meningkat dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari persentase ROE yang meningkat dari tahun ke tahun, dimana ROE tahun 1991 : (2,81%), tahun 1992 sebesar 4,73%, tahun 1993 sebesar 10,56% dan 1994 sebesar 13,38%. ROE pada tahun 1991 bernilai minus karena pada tahun 1991 perusahaan menderita kerugian.

Tabel 3.4. Laporan Keuangan PT. X.

BALANCE SHEET		Dec 31, 1994	%	Dec 31, 1993	%	Dec 31, 1992	%	Dec 31, 1991	%
ASSETS									
CURRENT ASSETS:									
Cash and Bank	683,749	1.15	226,425	0.69	178,520	0.88	152,624	1.20	
Marketable Securities	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Time Deposits	2,000,000	3.35	0	0.00	3,000,000	14.87	3,000,000	23.60	
Consumer Financing Receivables	55,084,249	92,30	31,038,600	94.66	16,278,131	80.66	8,387,998	67.35	
Credit Card Receivables	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Investments in Shares of Stock	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Bad Debt Reserve	(1,502,975)	(2.52)	(55,123)	(2.00)	(250,564)	(1.24)	0	0.00	
Due from Affiliated Companies	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Other Receivables	848,693	1.42	27,960	0.09	235,820	1.17	76,590	0.60	
Repossessed Assets	426,003	0.71	361,047	1.10	248,141	1.23	334,098	2.79	
Estimated Claims for Tax Refund	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Prepaid Expenses	933,782	1.56	105,339	0.32	93,463	0.46	203,156	1.60	
Refundable Deposits	270,356	0.45	224,986	0.69	101,156	0.50	0	0.00	
Total Current Assets	58,743,839	98.43	31,329,234	95.55	19,884,667	98.54	12,374,466	97.34	
FIXED ASSETS:									
Leasehold Improvements	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Buildings	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Motor Vehicles	409,024	0.69	284,916	0.87	286,326	1.42	257,031	2.02	
Office Equipments	212,923	0.36	146,547	0.45	154,704	0.67	107,895	0.85	
Gross Depreciable Fixed Assets	621,947	1.04	431,463	1.32	421,030	2.09	364,926	2.87	
Accumulated Depreciation	(297,124)	(0.50)	(265,612)	(0.31)	(197,847)	(0.98)	(103,827)	(0.82)	
Net Depreciable Fixed Assets	324,823	0.54	165,851	0.51	223,183	1.11	261,099	2.05	
Land	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Total Fixed Assets	324,823	0.54	165,851	0.51	223,183	1.11	261,099	2.05	
Long-term Investment	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
OTHER ASSETS:									
Goodwill	96,206	0.16	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Deferred Charges	515,140	0.86	1,293,454	3.94	72,134	0.36	77,358	0.61	
Other Assets	611,346	1.02	1,293,454	3.94	72,134	0.36	77,358	0.61	
TOTAL ASSETS	59,680,028		32,788,539		100.00		20,180,004		100.00

Tabel 3.4. Laporan Keuangan PT. X.

(Lanjutan)

(in thousands of rupiah)

BALANCE SHEET	Dec 31, 1994	%	Dec 31, 1993	%	Dec 31, 1992	%	Dec 31, 1991	%
LIABILITIES AND EQUITY								
CURRENT LIABILITIES:								
Accounts Payable	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Short-term Bank Loan	40,396,000	67.69	17,678,193	53.92	6,779,252	33.59	825,000	6.49
Due to affiliated Companies	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Other Payables	8,230	0.01	0	0.00	44,472	0.22	15,195	0.12
Advances Payment	139,476	0.23	892,417	2.72	770,686	3.82	201,813	1.59
Accrued Expenses	195,150	0.33	189,986	0.58	72,339	0.36	51,143	0.40
Other Liabilities	69,147	0.12	185,814	0.57	112,319	0.56	43,227	0.34
Taxes Payable	30,423	0.05	451,189	1.38	318,588	1.58	18,358	0.14
Interest Payable	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Dividends Payable	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total Current Liabilities	40,838,426	68.43	19,397,599	59.16	8,097,656	40.13	1,154,736	9.08
LONG-TERM LIABILITIES:								
Long-term Bank Loan	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Loans from Affiliated Cos.	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Shareholder Loans	525,000	0.88	1,000,000	3.05	1,000,000	4.96	1,000,000	7.87
Other Long-term Loans	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total Long-term Liabilities	525,000	0.88	1,000,000	3.05	1,000,000	4.96	1,000,000	7.87
EQUITY:								
Common Stock	15,000,000	25.13	10,000,000	30.50	10,000,000	49.55	10,000,000	78.66
Retained Earnings	3,316,602	5.56	2,390,940	7.29	1,082,348	5.36	558,187	4.39
Total Equity	18,316,602	30.69	12,390,940	37.79	11,082,348	54.92	10,558,187	83.05
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	59,680,028	100.00	32,788,539	100.00	20,180,004	100.00	12,712,923	100.00

PT. X.

(in thousands of rupiah)

INCOME STATEMENT	Jan-Des'94	%	Jan-Des'93	%	Jan. - Dec. 92	%	Jan. - Dec. 91	%
Revenues								
Income on Consumer Financing								
Interest Income	7,291,201	92.51	4,544,863	89.87	2,093,561	78.53	1,360,738	56.86
Miscellaneous-net	266,347	3.38	239,358	4.73	394,517	14.80	654,283	27.34
	323,575	4.11	272,860	5.40	178,003	6.68	378,324	15.81
Interest and Financing Charges	7,881,123	100.00	5,057,081	100.00	2,666,081	100.00	2,393,345	100.00
Net Interest Income	(1,705,689)	(21.64)	(833,763)	(16.49)	(134,614)	(5.05)	(1,003,013)	(41.91)
Operating Expenses:	6,175,434	78.36	4,223,318	83.51	2,531,467	94.95	1,390,332	58.09
General & Administrative Exp.	(1,521,703)	(19.31)	(1,540,362)	(30.46)	(1,175,867)	(44.10)	(856,037)	(35.77)
Bad Debt Expenses	(793,407)	(10.07)	(672,944)	(13.31)	(493,375)	(18.51)	(831,377)	(34.74)
Total Operating Expenses	(2,315,109)	(29.38)	(2,213,306)	(43.77)	(1,669,242)	(62.61)	(1,687,414)	(70.50)
Operating Profit	3,860,324	48.98	2,010,012	39.75	862,225	32.34	(297,082)	(12.41)
Other Income	20,027	0.25	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Other Expenses	(276,436)	(3.51)	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Earnings Before Taxes	3,603,915	45.73	2,010,012	39.75	862,225	32.34	(297,082)	(12.41)
Income Taxes	(1,153,253)	(14.63)	(701,420)	(13.87)	(338,063)	(12.68)	0	0.00
Earnings After Taxes	2,450,662	31.10	1,308,592	25.88	524,162	19.66	(297,082)	(12.41)
Extraordinary items	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Net Income	2,450,662	31.10	1,308,592	25.88	524,162	19.66	(297,082)	(12.41)
Retained Earnings - Beginning	2,390,940	30.34	1,082,348	21.40	558,186	20.94	855,269	35.74
Balance	4,841,602	61.43	2,390,940	47.28	1,082,348	40.60	558,187	23.32
Dividends	(1,525,000)	(62.23)	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Retained Earnings - Ending	3,316,602	42.08	2,390,940	47.28	1,082,348	40.60	558,187	23.32

Tabel 3.4. Laporan Keuangan PT. X.

(Lanjutan)

Rp.('000)

CASH FLOW STATEMENT	Dec 31, 1994	%	Dec 31, 1993	%	Dec 31, 1992	%
Net Income	2,450,662	98.73	1,308,592	95.08	524,162	84.79
Add: Depreciation	31,512	1.27	67,765	4.92	94,020	15.21
Add: Amortization	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Gross Operating Cash Generated	2,482,174	100.00	1,376,357	100.00	618,182	100.00
Operating Needs:						
(Inc) Dec Consumer Financing Rec.	(24,045,649)	(968.73)	(14,760,469)	(1072.43)	(7,690,133)	(1243.99)
(Inc) Dec Bad Debt Reserve	847,852	34.16	404,559	29.39	250,564	40.53
(Inc) Dec Other Receivables	(820,733)	(33.07)	207,860	15.10	(159,230)	(25.76)
(Inc) Dec Repossessed Assets	(64,958)	(2.62)	(112,906)	(8.20)	105,957	17.14
(Inc) Dec Prepaid Expenses	(828,443)	(33.38)	(11,876)	(0.86)	109,693	17.74
(Inc) Dec Refundable Deposits	(45,370)	(1.83)	(123,830)	(9.00)	(101,156)	(16.36)
Total Operating Needs	(24,957,301)	(1,005.46)	(14,396,662)	(1046.00)	(7,484,305)	(1210.70)
Operating Sources:						
Inc (Dec) Other Payables	8,230	0.33	(44,472)	(3.23)	29,277	4.74
Inc (Dec) Accrued Expenses	5,164	0.21	117,647	8.55	21,196	3.43
Inc (Dec) Advances Payment	(752,941)	(30.33)	121,731	8.84	568,873	92.02
Inc (Dec) Unearned Income	(116,667)	(4.70)	73,495	5.34	69,092	11.18
Inc (Dec) Taxes Payable	(420,766)	(16.95)	132,601	9.63	300,230	48.57
Inc (Dec) Interest Payable	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Inc (Dec) Dividends Payable	(1,525,000)	(61.44)	0	0.00	0	0.00
Total Operating Sources	(2,801,980)	(112.88)	401,002	29.14	988,668	159.93
Net Operating Cash Generated	(25,277,107)	(1,018.35)	(12,619,303)	(916.86)	(5,877,455)	(950.76)
Investing Activities:						
(Inc) Dec Depreciable F.A.	(190,484)	(7.67)	(10,433)	(0.76)	(56,104)	(9.08)
(Inc) Dec Other Assets	682,108	27.48	(1,221,300)	(88.73)	5,204	0.84
Cash Used by Investing Activities	491,624	19.81	(1,231,733)	(89.49)	(50,900)	(8.23)
Financing Activities:						
Short-term Bank Loan	22,717,807	915.24	10,898,941	791.87	5,954,252	963.19
Long-term Bank Loan	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Shareholder Loans	(475,000)	(19.14)	0	0.00	0	0.00
Issuing Common Stock	5,000,000	201.44	0	0.00	0	0.00
Cash Provided by Financing Act.	27,242,807	1,097.54	10,898,941	791.87	5,954,252	963.19
CHANGE IN CASH	2,457,324	99.00	(2,952,095)	(214.49)	25,897	4.19
Proof Change in Cash, Dep, M/S	2,457,324		(2,952,095)		25,896	

Tabel 3.4. Laporan Keuangan PT. X. (Lanjutam)

RATIOS AND INDICATORS	Jan-Des'94	Jan-Des'93	Jan. - Dec. 92	Jan. - Dec. 91
<u>GROWTH:</u>				
Revenues	55.84 %	89.68 %	11.40 %	100.00 %
Operating Expenses	4.60 %	32.59 %	(1.08) %	100.00 %
Net Profit	87.27 %	149.65 %	(276.44) %	100.00 %
Assets	82.01 %	62.48 %	58.74 %	100.00 %
	21.71 %	10.56 %	4.73 %	
<u>LIQUIDITY RATIOS:</u>				
Net Working Capital (Rp.000)	17,905,433	11,931,635	11,787,011	11,219,730
Current Ratio	1.44 X	1.62 X	2.46 X	10.72 X
Quick Ratio	1.41 X	1.60 X	2.43 X	10.54 X
<u>LEVERAGE RATIOS:</u>				
Debt/Equity	2.26 X	1.65 X	0.82 X	0.20 X
Debt/Asset Ratio	69.31 %	62.21 %	45.08 %	16.95 %
S.T.Debt/Debt	0.99 X	0.95 X	0.89 X	0.54 X
L.T.Debt/Net Fixed Assets	1.62 X	6.03 X	4.48 X	3.83 X
Assets/Networth	3.26 X	2.65 X	1.82 X	1.20 X
Times Interest Earned	4.62 X	6.07 X	19.81 X	2.39 X
<u>ACTIVITY RATIOS:</u>				
Rec'bl in Days (Lease financing)	2516 days	2210 days	2198 days	1292 days
Payable's in days	74453 days	46683 days	14854 days	4725 days
Allowance for Dabt Debt/Rec'bl	3 %	2 %	2 %	0 %
Assets Turnover	0.13 X	0.15 X	0.13 X	0.19 X
Working Capital Turnover	0.13 X	0.16 X	0.13 X	0.19 X
Fixed Assets Turnover	24.26 X	30.49 X	11.95 X	9.17 X
<u>PROFITABILITY RATIOS:</u>				
Gross Margin	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
G & A as % of Receivables	1.44 %	2.17 %	3.03 %	9.68 %
Bad Debt as % of Receivables	2.76 %	4.96 %	7.22 %	9.97 %
Interest as % of Receivables	3.10 %	2.69 %	0.83 %	11.68 %
Depreciation as % of revenue	(0.08) %	(0.10) %	(0.14) %	0.00 %
Other Inc (Exp) as % of revenue	(0.04) %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
EBIT Margin (EBIT/revenue)	48.98 %	39.75 %	32.34 %	(12.41) %
Net Margin (NI/revenue)	31.10 %	25.88 %	19.66 %	(12.41) %
Return on Assets (ROA)	4.11 %	3.99 %	2.60 %	(2.34) %
Return on Equity (ROE)	13.38 %	10.56 %	4.73 %	(2.81) %

Tabel 3.5. PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN PT. X.

PT. X

(in thousands of rupiah)

BALANCE SHEET	Dec 31, 1995	%	Dec 31, 1996	%	Dec 31, 1997	%
ASSETS						
CURRENT ASSETS:						
Cash and Bank	286,111	0.39	343,333	0.39	400,556	0.40
Marketable Securities	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Time Deposits	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Consumer Financing Receivables	71,527,778	97.56	85,833,333	98.34	100,138,889	98.89
Credit Card Receivables	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Investments in Shares of Stock	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Bad Debt Reserve	(1,788,194)	(2.44)	(2,145,833)	(2.46)	(2,503,472)	(2.47)
Due from Affiliated Companies	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Other Receivables	848,693	1.16	848,693	0.97	848,693	0.84
Repossessed Assets	426,005	0.58	426,006	0.49	426,007	0.42
Estimated Claims for Tax Refund	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Prepaid Expenses	933,782	1.27	933,782	1.07	933,782	0.92
Refundable Deposits	270,356	0.37	270,356	0.31	270,356	0.27
Total Current Assets	72,504,530	98.90	86,509,670	99.11	100,514,810	99.26
FIXED ASSETS:						
Leasehold Improvements	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buildings	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Motor Vehicles	409,024	0.56	409,024	0.47	409,024	0.40
Office Equipments	212,923	0.29	212,923	0.24	212,923	0.21
Gross Depreciable Fixed Assets	621,947	0.85	621,947	0.71	621,947	0.61
Accumulated Depreciation	(328,636)	(0.45)	(360,148)	(0.41)	(391,660)	(0.39)
Net Depreciable Fixed Assets	293,311	0.40	261,799	0.30	230,287	0.23
Land	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total Fixed Assets	293,311	0.40	261,799	0.30	230,287	0.23
Long-term Investment	0	0.00	0	0.00	0	0.00
OTHER ASSETS:						
Goodwill	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Deferred Charges	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Other Assets	515,140	0.70	515,140	0.59	515,140	0.51
Total Other Assets	515,140	0.70	515,140	0.59	515,140	0.51
TOTAL ASSETS	73,312,981	100.00	87,286,609	100.00	101,260,237	100.00

Tabel 3.5. PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN PT. X.

(in thousands of rupiah)

BALANCE SHEET	Dec 31, 1995	%	Dec 31, 1996	%	Dec 31, 1997	%
LIABILITIES AND EQUITY						
CURRENT LIABILITIES:						
Short-term Bank Loan	50,283,637	68.59	59,854,454	68.57	68,815,584	67.96
Due to affiliated Companies	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Other Payables	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Advances Payment	139,476	0.19	139,476	0.16	139,476	0.14
Accrued Expenses	195,150	0.27	195,150	0.22	195,150	0.19
Other Liabilities	69,147	0.09	69,147	0.08	69,147	0.07
Taxes Payable	30,423	0.04	30,423	0.03	30,423	0.03
Total Current Liabilities	50,717,833	69.18	60,288,650	69.07	69,249,780	68.39
LONG-TERM LIABILITIES:						
Long-term Bank Loan	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Loans from Affiliated Cos.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Shareholder Loans	525,000	0.72	525,000	0.60	525,000	0.52
Other Long-term Loans	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total Long-term Liabilities	525,000	0.72	525,000	0.60	525,000	0.52
EQUITY:						
Common Stock	15,000,000	20.46	15,000,000	17.18	15,000,000	14.81
Assets Revaluation	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Retained Earnings	7,070,149	9.64	11,472,959	13.14	16,485,458	16.28
Total Equity	22,070,149	30.10	26,472,959	30.33	31,485,458	31.09
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	73,312,981	100.00	87,286,609	100.00	101,260,237	100.00

INCOME STATEMENT	Jan-Des'95	%	Jan-Des'96	%	Jan. - Dec. 97	%
Income on Consumer Financing	10,300,000	94.58	12,360,000	95.44	14,420,000	96.07
Interest Income	266,347	2.45	266,347	2.06	266,347	1.77
Miscellaneous-net	323,575	2.97	323,575	2.50	323,575	2.16
Revenues	10,889,921	100.00	12,949,921	100.00	15,009,921	100.00
Interest and Financing Charges	(2,280,000)	(20.94)	(2,520,000)	(19.46)	(2,880,000)	(19.19)
Net Interest Income	8,609,921	79.06	10,429,921	80.54	12,129,921	80.81
Operating Expenses:						
General & Administrative Exp.	(2,060,000)	(18.92)	(2,472,000)	(19.09)	(2,884,000)	(19.21)
Bad Debt Expenses	(1,030,000)	(9.46)	(1,483,200)	(11.45)	(1,874,600)	(12.49)
Total Operating Expenses	(3,090,000)	(28.57)	(3,955,200)	(30.54)	(4,758,600)	(31.70)
Operating Profit	5,519,921	50.69	6,474,721	50.00	7,371,321	49.11
Other Income	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Other Expenses	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Corrections	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Earnings Before Taxes	5,519,921	50.69	6,474,721	50.00	7,371,321	49.11
Income Taxes	(1,766,375)	(16.22)	(2,071,911)	(16.00)	(2,358,823)	(15.72)
Earnings After Taxes	3,753,547	34.47	4,402,811	34.00	5,012,499	33.39
Extraordinary items	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Net Income	3,753,547	34.47	4,402,811	34.00	5,012,499	33.39
Retained Earnings - Beginning	3,316,602	30.46	7,070,149	54.60	11,472,959	76.44
Balance	7,070,149	64.92	11,472,959	88.59	16,485,458	109.83
Dividends	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Retained Earnings - Ending	7,070,149	64.92	11,472,959	88.59	16,485,458	109.83

3.2. KEPUTUSAN PEMASARAN

Keputusan pemasaran meliputi keputusan atas 4P, yaitu Product, Price, Place dan Promotion. Pembahasan dari faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

3.2.1. *Product*

- Karakteristik dari jasa

Produk yang dipasarkan PT. X adalah jasa leasing, jadi termasuk pada produk *intangible*. Tetapi leasing adalah jasa yang unik, karena konsumen diberi pilihan untuk memiliki pada saat kontrak berakhir. Jadi bisnis leasing bisa disebut sebagai bisnis jasa, tetapi dapat menghasilkan hak kepemilikan.

Berdasarkan klasifikasi dari jasa, leasing termasuk **jasa bisnis teknologi tinggi** (*high-tech business services*) karena yang disediakan adalah alat-alat berteknologi tinggi. Selain itu, jasa yang disediakan oleh PT. X juga bersifat **people-based** karena membutuhkan banyak tenaga terlatih dalam pelayanannya kepada konsumen.

Dilihat berdasarkan tingkat keseringan berhubungan dengan konsumen, leasing termasuk dalam jasa yang bersifat *high contact* antara perusahaan dengan konsumennya. Hal ini karena perusahaan minimal harus berhubungan dengan konsumennya satu kali per bulan, yaitu pada saat konsumen tersebut harus membayar angsuran.

Dari kepemilikannya, PT. X adalah perusahaan swasta nasional, maka jasa yang disediakan oleh PT. X adalah jasa yang berorientasi laba.

- **Pengaruh karakteristik jasa pada pemasaran.**

PT. X juga mengalami pengaruh karakteristik jasa pada pemasaran, antara lain:

1. **Sifat *intangible***

Jasa bersifat *intangible*, karenanya untuk menjadikan sifat tidak nyata menjadi sesuatu yang nyata, maka usaha perusahaan adalah dengan menyediakan kantor di tempat yang cukup bergengsi (di salah satu gedung yang terletak di Jl. Jend. Sudirman, Jaksel) dan tenaga pemasaran yang handal, sehingga konsumen yang datang ke kantor mendapat kesan pertama yang positif tentang PT. X.

2. **Sifat *perishability***

Untuk menanggulangi sifat *perishability*, PT. X melayani konsumen dengan memperpanjang waktu pengolahan leasing. Contohnya apabila biasanya untuk mengolah satu orang konsumen dibutuhkan waktu pengolahan sekitar 2 minggu, maka untuk menghadapi *peak season* PT. X memperpanjang waktu pengolahan menjadi 3 minggu per lessee.

3. **Kontak dengan konsumen.**

PT. X adalah perusahaan leasing, jadi memerlukan high contact dengan konsumennya. Karena *high contact system* tersebut, perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen dapat mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen dan jadwal kerja dari karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen tidak dapat diprogram.

4. Variability

Karena leasing membutuhkan *high contact system*, maka faktor beragamnya sifat manusia menjadi salah satu kendala dalam kualitas penyampaian jasa tersebut.

5. Saluran distribusi fisik

Kualitas jasa PT. X tergantung pada kualitas manusia, maka hal ini diantisipasi dengan adanya pelatihan-pelatihan bagi karyawan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan/kualitas karyawan. Disamping itu perusahaan juga semaksimal mungkin berusaha untuk membuat konsumen puas akan pelayanan yang diberikan dengan memberikan batasan jangka waktu pengolahan leasing yang ditepati oleh perusahaan.

3.2.2. Price

Strategi penetapan harga atau tingkat bunga yang ditetapkan oleh perusahaan adalah:

- Untuk mata uang Rp. : $6\% + \text{cost of fund}$ atau $\pm 26\%$ p.a.
- Untuk mata uang USD. : $3,5\% - 4,5\%$ diatas SIBOR atau saat ini $\pm 9,75\%$ p.a. (SIBOR = 6,25%)

Tingkat bunga tersebut tidak mutlak, untuk pelanggan khusus dapat diberikan tingkat bunga, yakni minimal 2% diatas SIBOR untuk USD dan 4% diatas *cost of fund* untuk mata uang Rupiah. Selain itu, tingkat bunga tersebut ditinjau tiap 3 bulan.

Pada penetapan harga / tingkat bunga tersebut perusahaan menetapkan strategi memaksimalkan pertumbuhan pasar dan penetrasi yakni dengan menetapkan tingkat bunga yang relatif rendah, yang bertujuan untuk memenangkan persaingan, meningkatkan permintaan dan mencaplok pangsa pasar sebesar mungkin.

Pada bisnis leasing konsumen sensitif terhadap harga karena porsi harga barang modal relatif besar terhadap total investasi, sehingga konsumen akan memilih perusahaan leasing dengan tingkat bunga terendah dan mau membiayai pembelian barang modal tersebut.

Dilihat dari metode penetapan harga yang digunakan, perusahaan memakai *Cost Oriented Method*, dimana perusahaan menetapkan bunga yang harus dibayar oleh konsumen berdasarkan *cost of fund* ditambah persentase tertentu untuk menutup biaya operasi dan laba yang ingin dicapai.

3.2.3. *Place*

PT. X adalah perusahaan jasa leasing, jadi fungsi saluran distribusi adalah untuk *facilitating agencies* karena fungsi saluran distribusi pada perusahaan ini adalah untuk membantu konsumen memperoleh jasa yang dibutuhkan dengan lebih efektif dan efisien.

Selain itu, karena PT. X adalah perusahaan jasa maka saluran distribusi yang digunakan adalah saluran distribusi langsung dari produsen ke konsumen. Untuk itu, perusahaan memiliki satu kantor yang berlokasi di Jl. Sudirman, Jakarta Selatan untuk melayani para konsumennya. Sedangkan untuk melayani

konsumen yang berasal dari luar kota, perusahaan belum memiliki kantor cabang di kota lain. Tetapi dalam beberapa tahun mendatang perusahaan mempunyai rencana untuk membuka satu kantor cabang di Surabaya.

3.2.4. *Promotion*

Selama ini perusahaan melakukan promosi dengan *personal selling* melalui para eksekutif pemasarannya, yakni dengan melakukan pendekatan pada importir, pemakai yang ada saat ini (untuk melakukan kerjasama leasing yang lain), mencari informasi tentang perusahaan-perusahaan yang sedang membutuhkan pembiayaan, bisa juga melalui perusahaan induk di Taiwan. Tetapi PT. X memiliki kelebihan yang lain, yakni perusahaan induk di Taiwan sudah terkenal sebagai perusahaan leasing yang telah berpengalaman. Hal ini memberikan dampak yang positif bagi PT. X, karena perusahaan PMA dari Taiwan akan tertarik untuk menggunakan leasing dari perusahaan yang telah mereka kenal di negara asal mereka dari pada menggunakan perusahaan leasing yang masih asing bagi mereka.

Selain berpromosi dengan cara-cara tersebut diatas perusahaan tidak melakukan aktivitas promosi apapun selain memasang Billboard di depan kantor sebagai tanda pengenal kantor tersebut.

Perusahaan menetapkan *affordable method* untuk alokasi dana promosi, yakni mengalokasikan sejumlah biaya tertentu sebagai biaya pemasaran, yang diwujudkan dengan menambah eksekutif pemasaran perusahaan. Sistem penilaian eksekutif pemasaran ini berdasarkan jumlah leasing yang berhasil

diraih eksekutif pemasaran tersebut tiap 3 bulan, dimana apabila nominal leasing yang diraih melebihi budget, maka karyawan tersebut mendapat bonus, tetapi bila kurang dari budget selama 2 periode berturut-turut maka orang tersebut diberi penalti dan apabila dalam waktu 1 tahun selalu kurang dari budget, maka perusahaan terpaksa memutuskan hubungan kerja.

Dalam aktivitas promosinya, perusahaan menggunakan *pull strategy*, karena mendorong dan mempengaruhi pemakai akhir menggunakan jasa PT. X dalam leasing barang modal.

3.3. HUBUNGAN ANTARA ANALISIS KEUANGAN DENGAN KEPUTUSAN PEMASARAN PERUSAHAAN.

Dari analisis keuangan terlihat bahwa keputusan pemasaran perusahaan sudah cukup mendukung kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari meningkatnya pendapatan perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya yang cukup mencolok. Penjelasan lebih terinci dari hubungan antara analisis keuangan dengan strategi pemasaran perusahaan dibahas dibawah ini.

- Analisis Pendapatan dan Biaya**

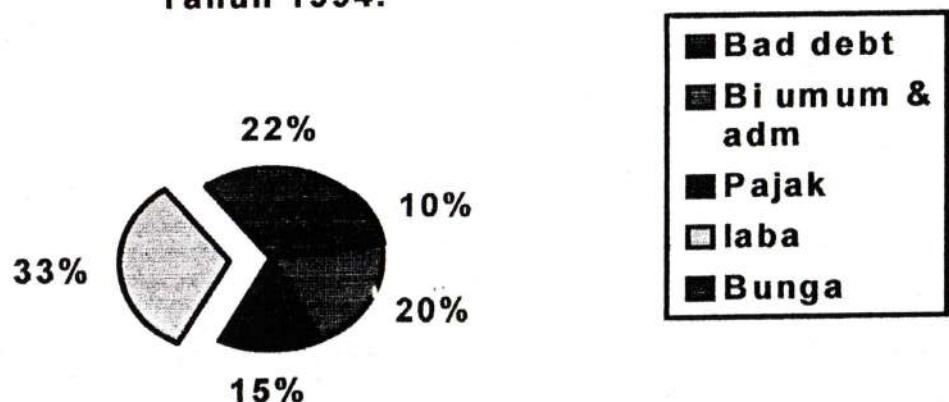
Untuk lebih memudahkan dalam membandingkan pendapatan dan biaya perusahaan dari tahun-tahun yang lalu, dibawah ini akan digambarkan tabel dan grafik dari pendapatan dan biaya PT. X dari tahun 1991 sampai 1994.

Tabel 3.6. Perbandingan Pendapatan dan Biaya tahun 1991 - 1994.

Rugi/Laba	1991	%	1992	%	1993	%	1994	Dalam Rp. juta
Pendapatan	2.393	100	2.666	100	5.057	100	7.881	100
Bunga	(1.003)	(42)	(135)	(5)	(834)	(16)	(1.706)	(22)
Bad Debt	(831)	(35)	(493)	(19)	(673)	(13)	(793)	(10)
Bi Umum & Admin	(856)	(36)	(1.176)	(44)	(1.540)	(30)	(1.522)	(19)
Pajak	-	-	(338)	(13)	(701)	(14)	(1.153)	(15)

Grafik 3.5. Struktur Pembiayaan PT. X di Tahun 1994.

Grafik Struktur Pembiayaan PT. X Pada Tahun 1994.



Pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun tampak meningkat dengan rata-rata peningkatan 52,3%. Hal ini membuktikan bahwa usaha pemasaran perusahaan selama ini cukup berhasil.

Pada tahun 1991, terlihat biaya dan bunga bank sangat tinggi (41,9% dari pendapatan). Hal ini karena terjadinya kesalahan manajemen keuangan perusahaan, dimana perusahaan memakai hutang jangka pendek untuk didepositokan dan diikuti dengan tingginya tingkat bunga lokal pada masa itu.

Dilihat dari segi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, terlihat juga adanya kenaikan biaya dan bunga bank dari tahun 1991 - 1994 yang disebabkan karena

meningkatnya fasilitas kredit yang diperoleh dari bank, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Bagi perusahaan leasing, peningkatan jumlah hutang bank ini merupakan sesuatu yang wajar karena pembiayaan yang dilakukan perusahaan juga meningkat.

Pada tahun 1992 terlihat perusahaan sangat berhati-hati dalam menggunakan fasilitas kreditnya yang tampak dari rendahnya biaya dan bunga bank (5,05% dari pendapatan). Hal ini karena PT. X belajar dari pengalaman tahun sebelumnya, dimana karena kesalahan manajemen keuangan membuat perusahaan menganggung biaya dan bunga bank yang sangat tinggi.

Dilihat dari biaya operasi perusahaan, terlihat bahwa ada kecenderungan penurunan biaya operasi, dimana pada tahun 1991 perusahaan menghabiskan 35,8% dari pendapatannya untuk biaya administrasi dan umum, tahun 1992 sebesar 44,1%, tahun 1993 sebesar 30,5% dari total pendapatannya dan di tahun 1994 hanya sebesar 19,3% dari total pendapatannya yang digunakan untuk biaya administrasi dan umum. Hal ini menunjukkan bahwa di tahun-tahun terakhir ini perusahaan sudah dapat bekerja dengan lebih efisien.

Adapun *bad debt* yang diderita PT. X terlihat menurun dibandingkan dengan tahun-tahun yang lalu. *Bad debt* paling menyolok terjadi pada tahun 1991, yang merupakan peninggalan dari pendahulu PT. X yaitu PT. Y. Sedangkan pada tahun-tahun berikutnya terlihat bahwa nilai *bad debt* selalu menurun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih berhati-hati dalam memberikan pembiayaan pada konsumennya dan dapat belajar dari pengalaman dari tahun-tahun yang lalu.

Dari 1991 - 1994 terdapat peningkatan pajak pendapatan. Peningkatan ini disesuaikan dengan meningkatnya laba bersih yang diperoleh dari operasi PT. X.

Dari analisis pendapatan dan biaya secara keseluruhan, terlihat kinerja perusahaan menunjukkan adanya perbaikan, yang terlihat dari meningkatnya persentase laba bersih perusahaan. Dari keterangan tersebut dapat dilihat bahwa keputusan pemasaran yang dijalankan oleh PT. X pada tahun-tahun yang lalu sudah tepat karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

- **Analisis Kontribusi Laba dan Laba Bersih**

Dari tahun ke tahun terlihat persentase laba bersih yang dicapai perusahaan selalu meningkat bila dibandingkan dengan pendapatan bersihnya. Hal ini selain karena perusahaan bekerja dengan lebih efektif dan efisien (yang terlihat dari menurunnya biaya operasi dan biaya bank) juga karena menurunnya *bad debt*.

Adapun kontribusi laba bagi operasi perusahaan cukup berarti, dimana pada tahun 1994 perusahaan telah membagikan deviden bagi para pemegang sahamnya sebesar Rp. 1.525.000.000,-. Sedangkan laba ditahan perusahaan cukup memberikan kontribusi yang positif dalam kinerja perusahaan.

- **Analisis Likuiditas**

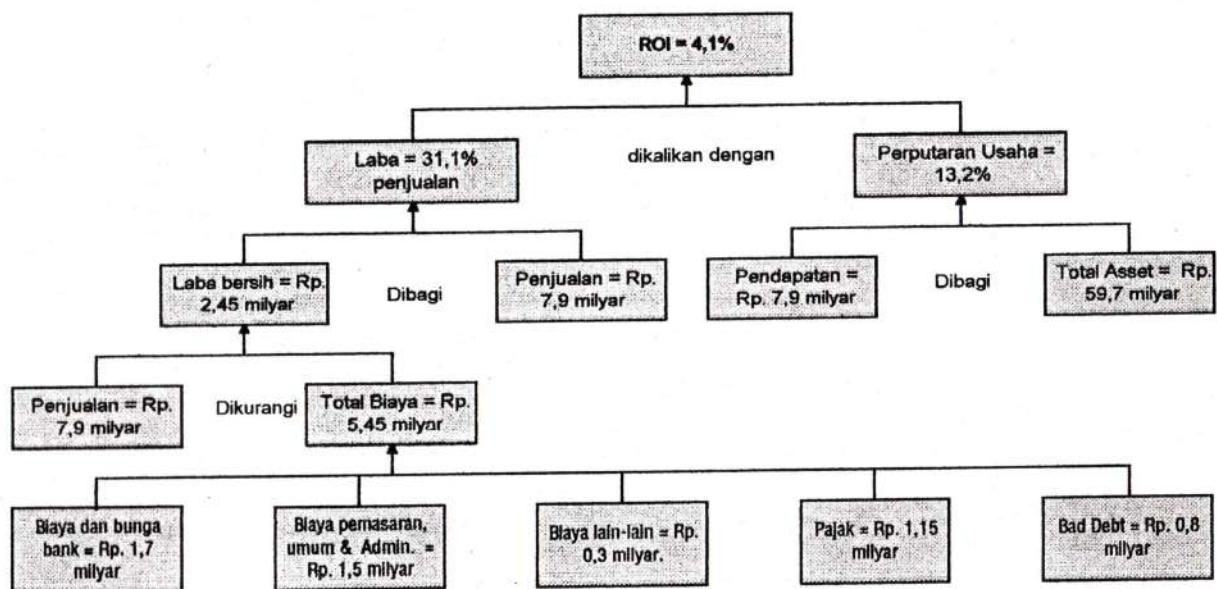
Likuiditas perusahaan terlihat cukup baik, dimana sebagian aktiva lancar perusahaan dibiayai oleh modal disetor dan laba ditahan perusahaan. Karena itu, maka terlihat bahwa modal kerja bersih PT. X selalu surplus dan nilai *current ratio* dan *quick ratio* lebih dari 1.

Dari analisis ratio terlihat bahwa nilai *current ratio* dan *quick ratio* lebih dari satu. Hal ini menunjukkan bahwa apabila perusahaan dilikuidasi maka nilai harta perusahaan yang mudah untuk dicairkan melebihi nilai hutang jangka pendek yang harus segera dilunasi.

• Analisis ROI

Dari analisis ROI terlihat bahwa nilai ROI 4,1% diperoleh dari laba bersih sebesar 31,1% dari total pendapatan yang dikalikan dengan perputaran usaha sebesar 13,2%. Sedangkan perputaran usaha tersebut didapat dari penghasilan yang dibagi dengan total asset. Laba bersih sebesar 31,1% didapat dari total pendapatan yang dikurangi dengan biaya-biaya. Dari biaya-biaya tersebut, yang paling menyolok adalah biaya dan bunga bank, yaitu Rp. 1,7 miliar. Hal ini wajar karena memang sebagian besar pembiayaan perusahaan dibiayai oleh hutang bank dan nilai tersebut masih relatif rendah karena perusahaan lebih banyak memakai dana dari luar negeri yang tingkat bunganya lebih rendah dibandingkan dana dari dalam negeri. Biaya lain yang terlihat cukup menyolok adalah biaya pemasaran, umum dan administrasi, yakni sebesar Rp. 1,5 miliar. Sedangkan biaya-biaya yang lain adalah pajak, sebesar Rp. 1,15 miliar, *bad debt* sebesar Rp. 0,8 miliar dan biaya lain-lain sebesar Rp. 0,3 miliar.

Gambar 3.1. Model ROI.



- **Analisis Proyeksi Laporan Keuangan**

Dibawah ini akan diberikan ringkasan highlight dari proyeksi neraca dan rugi laba PT. X untuk tahun 1995 sampai tahun 1997 yang dibuat berdasarkan asumsi sebagai berikut:

1. Lama perputaran uang kas 10 hari.
2. Lama perputaran piutang leasing 2.500 hari.
3. Pendapatan tahun 1995 sebesar target PT. X yaitu Rp. 10,3 miliar.
4. Pendapatan tahun 1996 dan 1997 meningkat 20% dari tahun 1995.
5. Bunga bank untuk mata uang Rupiah = 20 % p.a., sedangkan untuk mata uang USD adalah 10% p.a. dan kredit perusahaan yang menggunakan mata uang Rupiah adalah 20% dari total pinjaman, sisanya dengan mata uang USD.
6. Pajak pendapatan sebesar:
 - 10% untuk pendapatan dibawah Rp. 25 juta.
 - 15% untuk pendapatan Rp. 25 juta - Rp. 50 juta.
 - 20% untuk pendapatan Rp. 50 juta - Rp. 75 juta.
 - 25% untuk pendapatan diatas Rp. 75 juta
7. Alokasi *bad debt* sebesar 2,5% dari rata-rata piutang leasing.
8. Pengeluaran *bad debt* sebesar 10% dari total pendapatan.

Tabel 3.7. Ringkasan Proyeksi Laporan Keuangan PT. X.

dalam Rp. juta

Proyeksi Neraca	1995	%	1996	%	1997	%
Total Aktiva	73.313	100	87.287	100	101.260	100
Hutang bank	50.284	69	59.854	69	68.816	68
Modal disetor	15.000	20	15.000	17	15.000	15
Laba ditahan	7.070	10	11.473	13	16.485	16

Tabel 3.7. Ringkasan Proyeksi Laporan Keuangan PT. X. (Lanjutan)

Dalam Rp. juta

Proyeksi R/L	1995	%	1996	%	1997	%
Pendapatan	10.890	100	12.950	100	15.010	100
Bunga	2.280	21	2.520	19	2.880	19
Bad Debt	1.030	9	1.483	11	1.875	12
Laba Bersih	3.754	34	4.403	34	5.012	33

Sumber: Laporan keuangan PT. X.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa perusahaan pada tahun 1995 - 1997 perusahaan perlu menambah hutang bank untuk membiayai operasi perusahaan. Selain itu, perusahaan harus membayar bunga bank yang relatif tinggi karena adanya penambahan hutang bank tersebut, dimana rata-rata persentase biaya dan bunga bank sebesar 20% dari pendapatan.

Pada sisi yang lain, dari proyeksi tersebut juga terlihat bahwa perusahaan perlu berusaha keras untuk mencapai target penjualan di tahun 1995 yang meningkat 40% dari tahun 1994, karena kondisi keuangan pada tahun 1995 lebih ketat bila dibandingkan dengan tahun 1994 yang terlihat dari meningkatnya tingkat bunga pinjaman.

Selain itu, peningkatan tingkat bunga pinjaman tersebut juga berdampak negatif pada total investasi pengusaha-pengusaha asing dan nasional. hal ini juga membuat perusahaan sulit untuk mencapai target penjualan tersebut.

Demikian analisis atas kondisi perusahaan pada saat ini, yang berdasarkan pada landasan teori dan wawancara pada pihak manajemen PT. X. Alternatif penyelesaian masalah akan dibahas lebih lanjut pada bab IV.

BAB IV

ALTERNATIF PENYELESAIAN MASALAH

Pada bab III telah dibahas kondisi perusahaan saat ini sesuai dengan landasan teori yang yang tercantum pada bab II. Pada bab ini akan diberikan penyelesaian bagi masalah penelitian, yaitu:

1. Adakah kontribusi analisis keuangan pada pengambilan keputusan pemasaran?
2. Bagaimana keputusan pemasaran yang efektif bagi PT. X dengan mempertimbangkan laporan keuangan perusahaan dari tahun-tahun yang lalu dan 4P (Product, Price, Place, dan Promotion)?

4.1. KONTRIBUSI ANALISIS KEUANGAN PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMASARAN

Pada bab III dapat dilihat bahwa analisis keuangan memberikan kontribusi yang positif pada pengambilan keputusan pemasaran. Secara umum, kontribusi ini berupa pemahaman pihak manajemen atas kondisi perusahaan yang dilihat secara obyektif. Dengan adanya laporan keuangan, manajemen dapat melihat perusahaan secara lebih obyektif karena laporan keuangan menggambarkan kondisi perusahaan secara nyata pada periode tersebut. Tanpa adanya laporan keuangan maka manajemen akan mengalami kesulitan dalam melihat kinerja perusahaan secara obyektif karena manajemen hanya memperkirakan kondisi perusahaan dan tidak mengetahui secara pasti kinerja perusahaan.

Kontribusi nyata dari analisis keuangan pada pengambilan keputusan pemasaran adalah untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Kondisi keuangan perusahaan pada saat itu, baik harta maupun hutang dan modal. Hal ini perlu diketahui karena dapat menjadi pertimbangan manajemen pada saat hendak berekspansi, berinvestasi, menambah produk baru ataupun mengurangi produk/harta yang telah ada. Pada PT. X, karena perusahaan merencanakan akan membuka cabang baru di Surabaya dan menambah produk baru (factoring), maka kondisi keuangan PT. X pada tahun 1994 patut menjadi bahan pertimbangan manajemen mengingat penambahan jenis produk dan menambah cabang baru tersebut akan membutuhkan dana yang tidak sedikit.
2. Apakah target penjualan yang telah ditetapkan oleh manajemen tercapai pada tahun tersebut. Pada PT. X pendapatan tahun 1994 sesuai dengan target yang telah ditetapkan manajemen pada awal tahun 1994, bahkan sedikit melebihi target karena target yang ditetapkan manajemen adalah Rp. 7 miliar, sedangkan penghasilan leasing yang diperoleh perusahaan adalah Rp. 7,3 miliar.
3. Mengetahui secara pasti produk yang disukai oleh konsumen dan mana yang tidak disukai, sehingga manajemen dapat memiliki bayangan tentang produk yang disukai oleh konsumen dan manajemen dapat membuat keputusan tentang produk dengan lebih mantap. Dalam hal ini, karena produk yang dipasarkan PT. X adalah produk tunggal, maka tidak ada produk bandingan bagi leasing. Apabila perusahaan berjalan sesuai rencana, maka pada tahun ini ada produk bandingan untuk leasing, yaitu factoring.

4. Produk mana yang dapat ditambah produksinya dan mana yang perlu dikurangi atau bahkan dihapuskan karena tidak disukai konsumen. Seperti pada point 3, karena PT. X hanya memiliki produk tunggal, maka tidak ada bandingan untuk produk tersebut.
5. Apakah investasi yang dilakukan perusahaan terlalu besar atau bahkan terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis. PT. X adalah perusahaan jasa, jadi investasi yang diperlukan relatif lebih minim dari pada perusahaan manufaktur.
6. Apakah jangka waktu pembiayaan yang diberikan oleh perusahaan bagi konsumennya terlalu lama atau tidak. Hal ini penting karena pembiayaan yang terlalu lama akan menimbulkan resiko ketidakpastian yang lebih besar bagi perusahaan. Pada PT. X rata-rata jangka waktu pembiayaan di tahun 1994 adalah 2516 hari atau 6,9 tahun, yang berarti masih kurang dari 7 tahun (jangka waktu leasing maksimal). Dari jangka waktu leasing tersebut terlihat bahwa hampir seluruh pembiayaan yang diberikan perusahaan berjangka waktu 7 tahun, yang berarti resiko yang ditanggung perusahaan cukup besar. Resiko tersebut adalah resiko dari jangka waktu itu sendiri dan biasanya karena nominal harga mesin yang dileasingkan cukup besar maka konsumen perlu dana dengan jangka waktu pengembalian yang cukup lama.
7. Apakah *bad debt* yang ditanggung perusahaan termasuk tinggi atau rendah bila dibandingkan perusahaan sejenis. Ini perlu diketahui perusahaan agar PT. X dapat lebih berhati-hati dalam memberikan pembiayaan bagi konsumennya. Tetapi dari perbandingan beberapa perusahaan leasing diketahui bahwa tingkat

bad debt PT. X masih relatif sama dengan rata-rata *bad debt* di perusahaan-perusahaan leasing yang lain, yakni $\pm 10\%$ dari pendapatan leasing.

8. Apakah biaya pemasaran, umum dan administrasi yang ditanggung perusahaan masih layak atau terlalu besar/kecil bila dibandingkan perusahaan sejenis dengan ukuran perusahaan yang sama. Tetapi hal ini sulit dilakukan karena sulit untuk mencari perusahaan leasing dengan ukuran yang sebanding.
9. Apakah perusahaan masih dapat memperluas pasar. Hal ini dilakukan perusahaan dengan mencoba memasarkan produk di luar area yang telah ada, contohnya dengan memasarkan ke kota lain yang diperkirakan memiliki permintaan yang belum terpenuhi, contohnya Surabaya.
10. Apakah biaya promosi yang dikeluarkan perusahaan cukup efektif atau tidak. Hal ini dilakukan dengan membandingkan pendapatan yang diperoleh perusahaan sebelum melakukan aktivitas pemasaran tertentu dan pendapatan setelah melakukan aktivitas pemasaran tersebut. Apabila peningkatan yang ada jauh lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan, maka alat pemasaran tersebut berarti cukup efektif bagi perusahaan dan dapat digunakan untuk seterusnya. Tetapi apabila biaya yang dikeluarkan tidak sebanding dengan peningkatan pendapatan, berarti alat pemasaran tersebut kurang cocok bagi perusahaan dan PT. X harus mencari alat pemasaran lain yang lebih sesuai. Pada PT. X alat pemasaran yang dipakai sampai saat ini hanya personal selling dengan menggunakan tenaga eksekutif pemasaran serta papan nama perusahaan. Tingkat keefektifan personal selling tersebut sampai saat ini

- diakui oleh perusahaan dan perusahaan menganggap belum ada alat pemasaran lain yang seefektif eksekutif pemasaran tersebut.
11. Bagaimana cara yang dapat ditempuh perusahaan agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan pada tahun ini dengan berdasarkan pengalaman tahun-tahun yang lalu. Disini manajemen membandingkan antara perolehan dengan aktivitas pemasaran yang dilakukan pada tahun-tahun terdahulu. Dengan membandingkan antara jumlah tenaga pemasaran dengan peningkatan perolehan leasing maka perusahaan dapat memperkirakan jumlah tenaga pemasaran yang paling efektif dan efisien.

4.2. KEPUTUSAN PEMASARAN YANG TEPAT BAGI PT. X.

Pada bab III telah dijabarkan bahwa produk yang dipasarkan PT. X adalah produk jasa leasing. Produk jasa memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan produk barang, yakni sifat *intangible* dari jasa yang membuat jasa tersebut harus *di-tangible-kan*, sifat *perishability* yang ditanggulangi dengan memperpanjang jangka waktu pengolahan leasing, perlunya sering kontak dengan konsumen, tingginya tingkat variabilitas dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan adanya saluran distribusi fisik.

Selain itu, perlu juga diketahui bahwa penetapan harga yang dipakai oleh PT. X adalah *cost oriented method*, dimana perusahaan menetapkan bunga leasing bagi konsumennya berdasarkan *cost of fund* yang ditambah persentase tertentu untuk menutup biaya operasi dan laba yang ingin dicapai. Disamping itu, konsumen PT. X

juga sensitif terhadap harga karena proporsi harga mesin terhadap total investasi perusahaan relatif besar.

Dari segi penetapan saluran distribusi, perusahaan menerapkan saluran distribusi langsung dari produsen ke konsumen, karena yang dipasarkan adalah jasa.

Promosi yang dilakukan perusahaan selama ini adalah melalui personal selling. Promosi ini dilakukan oleh para eksekutif pemasaran PT. X dengan melakukan kerja sama dengan para importir, supplier mesin, konsumen yang telah ada, maupun mencari informasi tentang perusahaan yang sedang membutuhkan pembiayaan.

Dilihat dari hubungan antara analisis keuangan dan strategi pemasaran PT. X pada tahun-tahun yang lalu tampak adanya perkembangan kinerja perusahaan yang positif, dimana pendapatan perusahaan selalu meningkat cukup tajam dari tahun ke tahun, bahkan di tahun 1992 dan 1993 yang terkenal dengan *tight money policy*-nya. Dari peningkatan pendapatan tersebut terlihat adanya hubungan yang erat antara analisis keuangan dan keputusan pemasaran perusahaan yang dapat dilihat dari meningkatnya eksekutif pemasaran PT. X berdasarkan peramalan dari penjualan tahun yang lalu.

Pada proyeksi penjualan tahun 1995, perusahaan telah mentargetkan perolehan leasing sebesar Rp. 10,3 miliar atau meningkat 40% dari pendapatan leasing tahun 1994. Untuk mencapai angka tersebut perusahaan perlu menerapkan strategi pemasaran yang tepat, karena target tersebut relatif tinggi dibandingkan target perolehan tahun-tahun yang lalu (sekitar 20%).

Berdasarkan kondisi PT. X seperti tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa alternatif keputusan pemasaran yang tepat bagi PT. X yaitu:

1. Menambah eksekutif pemasaran yang ada, sehingga perusahaan menjadi lebih agresif dalam menawarkan produknya dan dapat merebut pasar dari perusahaan lain. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh manajemen PT. X yakni peningkatan 40% dari penjualan tahun 1993 atau sebesar Rp. 10,3 miliar. Dengan menambah eksekutif pemasaran, kemungkinan resiko yang dihadapi perusahaan adalah tidak berfungsinya orang tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan. Resiko ini bisa ditutup dengan penetapan target perolehan leasing tertentu selama periode yang telah ditetapkan. Apabila pada masa percobaan karyawan tersebut tidak mencapai target, maka perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dengan orang tersebut.
2. Menambah produk baru yaitu factoring yang disertai dengan penambahan eksekutif pemasaran untuk mempromosikan produk tersebut. Hal ini dapat digunakan untuk menambah sinergi dari PT. X, mengingat produk tunggal cukup riskan bagi perusahaan karena tidak ada sumber pendapatan utama lain bagi PT. X. Dengan adanya produk baru maka PT. X memiliki sumber pendapatan yang lain, selain itu perusahaan juga dapat memanfaatkan konsumen yang sama untuk memakai 2 produk PT. X secara bersamaan. Yang perlu diperhatikan pada penambahan produk baru ini adalah ketersediaan ahli-ahli di bidang factoring tersebut karena bila perusahaan tidak merekrut ahli di bidang tersebut dikhawatirkan perusahaan mengalami kerugian atau kegagalan produk.
3. Membuka cabang di Surabaya untuk memperluas pasar di daerah baru. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan penjualan perusahaan. Tetapi perusahaan harus mempertimbangkan kondisi keuangan saat itu karena membuka cabang

baru berarti investasi dalam jumlah yang relatif besar. Melihat kondisi PT. X seperti saat ini, yakni dengan surplus cash flow sebesar Rp.2,5 miliar, PT. X dapat membiayai pembukaan cabang tersebut. Hal yang perlu diperhatikan dalam pembukaan cabang tersebut adalah tersedianya orang yang tepat sebagai pengelola cabang tersebut dan tenaga pemasaran yang handal agar perusahaan dapat lebih cepat dikenal di tempat yang baru. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari resiko kegagalan cabang, dimana cabang di Surabaya tidak berjalan seperti yang diharapkan.

4. Membuka cabang dan menambah produk baru (factoring). Hal ini adalah alternatif yang paling menarik karena perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar sekaligus dengan 2 cara. Walaupun demikian resiko yang ditanggung perusahaan juga paling besar dibandingkan dengan alternatif-alternatif yang lain, yakni kegagalan produk dan tidak berjalananya cabang baru yang telah membutuhkan investasi dalam jumlah yang relatif besar. Resiko ini dapat ditutup dengan ketersediaan ahli di bidang factoring, tersedianya tenaga pemasaran yang handal dan pengelola cabang yang berpengalaman dalam mengelola cabang yang baru.

Dari alternatif-alternatif keputusan pemasaran tersebut, perusahaan dapat memilih salah satu dari alternatif-alternatif strategi pemasaran yang dianggap paling tepat untuk mencapai target pendapatan PT. X di tahun 1995.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Pada bab-bab sebelumnya telah dibahas latar belakang masalah, latar belakang perusahaan, landasan teori yang mendukung bagaimana analisis keuangan dapat mendukung pengambilan keputusan pemasaran dan analisis perusahaan yang berdasar pada landasan teori tersebut. Pada bab ini akan disimpulkan apa yang menjadi titik perhatian dari tiap bab dan saran atas pemecahan masalah.

Adapun PT. X adalah perusahaan leasing yang merupakan kerjasama antara pihak Taiwan dan Indonesia, dimana pihak Taiwan tersebut sudah sangat berpengalaman di bisnis leasing. Disamping itu, karena pihak Taiwan tersebut sudah terkenal sebagai perusahaan leasing yang besar dan berpengalaman, maka PT. X juga banyak mendapat konsumen leasing dari pengusaha Taiwan yang menanamkan modalnya di Indonesia.

Landasan teori untuk bisnis leasing dibagi atas 3 bagian pembahasan, yakni pembahasan tentang analisis keuangan, pembahasan tentang keputusan pemasaran dan hubungan antara analisis keuangan dan keputusan pemasaran.

Pembahasan masalah penelitian menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Neraca

Total aktiva PT. X selalu mengalami peningkatan lebih dari 50% tiap tahunnya yang sebagian besar disebabkan karena meningkatnya piutang leasing. Dari sisi hutang dan modal, peningkatan aktiva tersebut diimbangi dengan meningkatnya

hutang bank jangka pendek dan pada tahun 1994 diimbangi dengan penambahan modal disetor dari Rp. 10 miliar menjadi Rp. 15 miliar. Sebagian besar hutang bank jangka pendek yang diperoleh PT. X berasal dari luar negeri.

2. Rugi/Laba

Penghasilan leasing yang diperoleh PT. X selalu meningkat pesat, sedangkan *bad debt* yang diderita perusahaan cenderung menurun. Sejak tahun 1992 perusahaan sudah menghasilkan keuntungan bagi manajemen. Tahun 1991 PT. X menderita kerugian sebesar Rp. 297 juta karena harus menanggung *bad debt* dari pendahulunya (PT. Y).

3. Arus kas

Cash flow PT. X selalu surplus, kecuali pada tahun 1993 perusahaan mengalami defisit sebesar Rp. 2,95 miliar karena peningkatan pembiayaan konsumen yang tidak diikuti dengan pembiayaan intern. Pada tahun 1994 surplus arus kas yang dihasilkan PT. X sebesar Rp. 2,45 miliar.

Tabel 5.1. Financial Highlight PT. X.

Keterangan	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
Total Aktiva	12.713	100	20.180	100	37.789	100	59.680	100
Hutang bank	825	6	6.779	34	17.678	54	40.396	68
Htg pemegang shm	1.000	8	1.000	5	1.000	3	525	1
Modal disetor	10.000	79	10.000	50	10.000	30	15.000	25
Laba ditahan	558	4	1.082	5	2.391	7	3.317	6
Pendapatan	2.393	100	2.666	100	5.057	100	7.881	100
Bunga	(1.003)	(42)	(135)	(5)	(834)	(16)	(1.706)	(22)
Bad Debt	(831)	(35)	(493)	(19)	(673)	(13)	(793)	(10)
Laba Operasi	(297)	(12)	862	32	2.010	40	3.860	49
Laba Bersih	(297)	(12)	524	20	1.309	26	2.451	31

Keterangan	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
NWC (Rp. 000)	11.220		11.787		11.931		17.905	
Current Ratio	10,72	x	2,46	x	1,62	x	1,44	x
Debt/Equity Ratio	0,20	x	0,82	x	1,65	x	2,26	x
Debt/Asset Ratio	16,95	x	45,08	x	62,21	x	69,31	x
Receivables in Days	1292	hari	2198	hari	2210	hari	2516	hari
Bad Debt as % of Rec'bl	9,97	%	7,22	%	4,96	%	2,76	%
ROE	(2,81)	%	4,73	%	10,56	%	13,38	%

Sumber: Laporan Keuangan PT. X tahun 1991 - 1994.

4. Analisis Rasio

Likuiditas PT. X cukup baik karena adanya surplus modal kerja bersih dan *current ratio* lebih dari satu. Sedangkan *leverage ratio* PT. X kurang baik karena meningkatnya hutang bank secara tajam pada tahun 1993 dan 1994. Dari *activity ratio* terlihat bahwa jangka waktu leasing untuk konsumen meningkat. *Profitability ratio* menunjukkan bahwa perusahaan mengalami *improvement* bila dibandingkan tahun-tahun yang lalu karena menurunnya *bad debt*. Rasio ROE menunjukkan bahwa tingkat pengembalian modal cenderung meningkat.

5. Produk

Produk yang dipasarkan PT. X adalah jasa leasing, dengan sifat hubungan dengan konsumen high contact system. Karakteristik jasa tersebut juga membawa pengaruh bagi PT. X. Karena produk yang dipasarkan adalah jasa, maka faktor manusia menjadi sesuatu yang mempengaruhi konsumen secara langsung. Untuk itu PT. X memberikan pelatihan bagi karyawannya untuk meningkatkan mutu layanan pada konsumen.

6. Price

Sistem penetapan harga yang dianut oleh PT. X adalah $x\%$ diatas *cost of fund*, dimana x tersebut fleksibel atau disesuaikan dengan siapa konsumen itu sendiri. Bisnis ini sensitif terhadap harga dan metode penetapan harga / tingkat bunga dengan menggunakan *cost oriented method*.

7. Place

Fungsi saluran distribusi bagi PT. X adalah *facilitating agencies* dan PT. X memakai saluran distribusi langsung ke konsumennya.

8. Promotion

PT. X melakukan promosi yang gencar hanya melalui *personal selling*, disamping itu dengan *billboard* pengenal kantor PT. X saja.

Sedangkan kontribusi analisis keuangan pada pengambilan keputusan pemasaran antara lain untuk mengetahui kondisi keuangan pada saat itu, mengetahui pencapaian target penjualan, mengetahui produk mana yang disukai konsumen, kelayakan jangka waktu pembiayaan, tingkat pinjaman macet, kelayakan biaya operasi, kemungkinan perluasan pasar, keefektifan biaya promosi dan keputusan pemasaran untuk mencapai target penjualan.

5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, maka dapat disarankan bahwa keputusan pemasaran yang paling tepat bagi PT. X adalah penambahan produk baru (*factoring*) yang disertai dengan penambahan tenaga pemasaran untuk menawarkan

produk baru tersebut. Disamping itu, untuk memperluas pangsa pasar yang telah ada perusahaan dapat membuka cabang pertama di Surabaya karena dilihat dari segi finansial perusahaan mampu untuk membuka cabang dengan dana yang ada saat ini tanpa mempengaruhi arus kas perusahaan pada saat ini. Dari segi harga, penetapan bunga leasing yang ada saat ini sudah cukup kompetitif.

Adapun resiko yang dihadapi PT. X dengan memakai keputusan pemasaran tersebut adalah biaya investasi yang relatif besar, serta ketersediaan ahli di bidang *factoring*. Hal ini penting karena *factoring* adalah produk yang relatif baru berkembang di Indonesia (Keppres tahun 1988), sehingga resiko ketidakpastian atas keberhasilan produk tersebut cukup besar. Resiko yang lain adalah terjadinya kesalahan manajemen cabang karena cabang tersebut dikelola oleh amatir dan kurang handalnya tenaga pemasaran yang direkrut oleh PT. X.

Agar keputusan pemasaran tersebut dapat berjalan lancar, maka diperlukan cara-cara untuk meminimalkan resiko-resiko tersebut. Caranya adalah memilih pimpinan cabang dan tenaga pemasaran yang handal, merekrut tenaga ahli di bidang *factoring* atau meminta bantuan dari perusahaan induk di Taiwan untuk menaruh salah satu ahli *factoring* di Indonesia.

Demikian saran yang dapat diberikan oleh penulis, semoga bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA

1. Riyanto, Bambang; Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi kedua, Yayasan Penerbit Gajah Mada: Yogyakarta (1984)
2. Brealey, Richard A & Myers, Steward C. ; Principles of Corporate Finance Fourth Edition, Mc Graw Hill Inc (1991).
3. Higgins, Robert C. ; Analysis For Financial Management , Second Editions, Irwin; Illinois (1989).
4. Lee, Cheng F. & Finnerty, Joseph E. ; Corporate Finance: Theory, Method and Applications, International Edition, HBJ Inc : Florida. (1990).
5. Van Horne, James C. and Wachowicz, John M. Jr. ; Fundamentals of Financial Management, Eight Edition, Prentice-Hall : New Jersey (1992).
6. Kotler, Philip ; Marketing Management: Analysis, Implementation, and Control, Eight Edition, Prentice Hall : Englewood Cliffs, New Jersey (1994).
7. Walker Jr, Orville C., Harper W. Boyd, Jr. and Jean Claude Larreche ; Marketing Strategy : Planning and Implementation, First Edition, Irwin : Boston (1992).
8. Cravens, David W. and Charles W. Lamb, Jr. ; Strategic Marketing Management : Cases and Applications, Third Edition, Irwin : Boston (1990).

9. Boyd Jr, Harper W. and Orville C. Walker, Jr. ; Marketing Management: A Strategic Approach, Irwin : Illinois (1992)
10. Kotler, Philip and Gary Armstrong ; Principles of Marketing, Prentice Hall : Englewood Cliffs, New Jersey (1989)

SUMBER-SUMBER DATA PENDUKUNG:

1. Multi Finance dari PT. Capricorn Indonesia Consult Edisi April 1994.
2. Data Dari Pusat Data Bisnis Indonesia Edisi tahun 1994.
3. Kliping dari berbagai koran dan majalah.