

ANALISIS DAYA TAHAN PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MASA KRISIS

SUATU PENDEKATAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN
Studi Kasus Pada PT. Mandom Indonesia Tbk

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Endang Muryani

NIM : 972114092
NIRM : 970051121303120086

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2002

Skripsi

ANALISIS DAYA TAHAN PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MASA KRISIS

SUATU PENDEKATAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN Studi Kasus Pada PT. Mandom Indonesia Tbk

Oleh :

Endang Muryani

NIM : 972114092
NIRM : 970051121303120086

Telah Disetujui oleh:

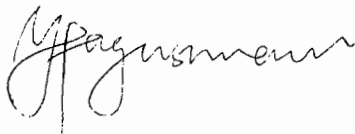
Pembimbing I



Drs. YP. Supardiyono, M.Si, Ak.

Tanggal 8 November 2001.

Pembimbing II



Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M, A.k.

Tanggal 8 November 2001.

Skripsi

ANALISIS DAYA TAHAN PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MASA KRISIS

SUATU PENDEKATAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN Studi Kasus Pada PT. Mandom Indonesia Tbk




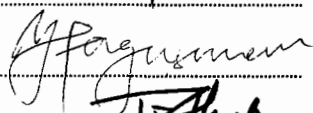

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Endang Muryani

NIM : 972114092
NIRM : 970051121303120086

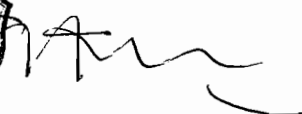
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 14 Desember 2001
dan dinyatakan memenuhi syarat

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua : Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak.	
Sekretaris : Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.	
Anggota : Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.	
Anggota : Dra. YF. Gien Agustinawansari M.M. Ak.	
Anggota : Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak.	

Yogyakarta, 26 Januari 2002
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta




Dekan
Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

MOTTO

*Karena itu Aku berkata kepadamu :
apa saja yang kamu minta dan doakan,
percayalah bahwa kamu telah menerimanya, maka
hal itu akan diberikan kepadamu.*

(Markus 11: 24)

*Orang terkuat bukan mereka yang selalu menang
Melainkan mereka yang tetap tegar ketika mereka jatuh*

*Mencintai bukanlah bagaimana kamu melupakan
Melainkan bagaimana kamu memaafkan
Bukanlah bagaimana kamu melepaskan
Melainkan bagaimana kamu bertahan.*

Skripsi ini aku persembahkan untuk:

- ◆ *Juru selamatku, Jesus X'tus, mother mary*
- ◆ *Ayahku (Alm), ibuku, nenekku*
- ◆ *Papi, mami dan keluarga Simon Peter*

Teristimewa

- ◆ *Bonni'e, Anugerah terindah yang pernah kumiliki*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, November 2001
Penulis



Endang Muryani

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah berkenan melimpahkan berkat dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “ANALISIS DAYA TAHAN PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MASA KRISIS SUATU PENDEKATAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN, Studi kasus pada PT Mandom Indonesia Tbk.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan pihak lain. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., AK. selaku dosen pembimbing I, yang telah memberikan banyak waktu, tenaga, pikiran, kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., AK. selaku dosen pembimbing II yang telah mencurahkan tenaga, pikiran, kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Drs. A. Triwanggono, M.S dan MT. Ernawati, S.E., M.A yang tanpa putus asa membimbing selama penulisan skripsi ini.

4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan seluruh ilmunya selama penulis kuliah di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
5. PT Mandom Indonesia Tbk, khususnya bapak Sutan Wilson Suryadi yang telah memberikan izin untuk penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Totok sudarto, yang telah membantu penulis selama penelitian.
7. Ayahku (alm), ibu, dan nenekku, yang mencurahkan hidupnya untukku, seluruh doamu, pengorbananmu, yang tiada terkira untuk penulis hingga selesainya skripsi ini.
7. Keluarga Bapak Simon Peter yang telah memberikan bantuan moril dan materiil dalam penulisan skripsi ini.
8. Sobatku Intan, Eka, double Rini Reti, yang menemaniku saat putus asa, serta memberiku dorongan dan semangat.
9. Teman-teman seperjuanganku Akuntansi B angkatan '97.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan hati terbuka penulis akan menerima segala kritik, saran serta usulan demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBINGAN	ii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Pembatasan Masalah	3
1.4. Tujuan Penelitian	3
1.5. Definisi Operasional	3
1.6. Manfaat Penelitian	4
1.7. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1. Laporan Keuangan	7
2.1.1. Pengertian Laporan Keuangan	7

2.1.2.	Arti Pentingnya Laporan Keuangan	8
2.1.3.	Analisis Perbandingan Laporan Keuangan	9
2.1.4.	Analisis Ratio	11
2.2.	Strategi Manajemen	15
2.2.1.	Pengertian Strategi Manajemen	15
2.2.2.	Cara Menjalankan Strategi	21
2.2.3.	Langkah Dalam Merumuskan Strategi	23
2.3.	Krisis Ekonomi	25
2.4.1.	Penyebab Utama Krisis	26
2.4.2.	Dampak Krisis Ekonomi	27
2.4.3.	Krisis Yang Menimbulkan Peluang	29
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1.	Jenis Penelitian	30
3.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian	30
3.3.	Subyek dan Obyek Penelitian	30
3.4.	Data yang diperlukan	30
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	31
3.6.	Variabel-variabel Penelitian	31
3.7.	Teknik Analisis Data	32
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	36
4.1.	Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	36
4.1.1.	Data Gedung PT Mandom Indonesia	37
4.1.2.	Petunjuk Lantai Gedung.....	38
4.2.	Produk	41

4.3. Struktur Organisasi	44
4.5. Akuntansi	47
4.5.1. Dasar Penyusunan Laporan Keuangan	50
4.5.2. Penjabaran Mata Uang Asing	51
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	52
5.1. Analisis Masalah 1	52
5.1.1. Analisis Perbedaan Rasio	52
5.1.1.1. Analisis Perbedaan Rasio Likuiditas	54
5.1.1.2. Analisis Perbedaan Rasio Solvabilitas	57
5.1.1.3. Analisis Perbedaan Rasio Rentabilitas	60
5.2. Analisis Masalah 2	63
5.2.1. Sebelum Krisis Terjadi	64
5.2.2. Saat Krisis terjadi	64
5.2.3. Hasil Identifikasi	64
BAB VI KESIMPULAN SARAN DAN KETERBATASAN	67
6.1. Kesimpulan	67
6.1.1. Dari Permasalahan Pertama	67
6.1.2. Dari Permasalahan Kedua	68
6.2. Saran	69
6.3. Keterbatasan Penelitian	70

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perbedaan strategi generik.....	21
4.1 Bentuk-bentuk benefit karyawan-karyawati	48
4.2 Komposisi personil perseroan	50
5.1 Daftar Aktiva Lancar dan Hutang Lancar	54
5.2. <i>Current ratio</i> sebelum krisis.....	55
5.3. <i>Current ratio</i> saat krisis.....	55
5.4. Uji perbedaan berpasangan untuk likuidasi.....	56
5.5. Daftar tabel aktiva, hutang jangka panjang, hutang jangka pendek.....	57
5.6. Total aktiva atas total hutang sebelum krisis.....	58
5.7. Total aktiva atas total hutang saat krisis.....	58
5.8. Uji perbedaan berpasangan untuk solvabilitas	59
5.9. Daftar laba usaha dan aktiva usaha	61
5.10 Rentabilitas ekonomi sebelum krisis.....	61
5.11. Rentabilitas ekonomi saat krisis.....	62
5.12. Uji perbedaan berpasangan untuk rentabilitas.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1. Struktur organisasi PT Mandom Indonesia.....	46

ABSTRAK

ANALISIS DAYA TAHAN PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MASA KRISIS Suatu Pendekatan Analisis Laporan Keuangan

STUDI KASUS PADA PT. MANDOM INDONESIA Tbk.

Endang Muryani
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2001

Penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi perubahan kinerja keuangan perusahaan sebelum krisis dan saat krisis terjadi, serta untuk mengetahui apakah ada perubahan strategi perusahaan dalam menghadapi saat krisis. Jenis penelitian yang dilakukan berupa studi kasus pada PT. Mandom Indonesia Tbk yang beralamat di Jl. Yos Sudarso, *By Pass* Jakarta.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah wawancara dan observasi dokumen. Teknik analisis data yang dipergunakan untuk menjawab masalah pertama adalah analisis rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas tahun 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, dan 2000. Rasio-rasio tahun 1994, 1995, 1996 dan 1998, 1999, 2000 masing-masing dicari nilai rata-ratanya kemudian diuji dengan uji perbedaan rata-rata berpasangan. Untuk menjawab masalah kedua, dianalisis dengan cara membandingkan strategi generik menurut Porter yang dijalankan perusahaan sebelum krisis dan saat krisis terjadi.

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa ditinjau dari likuiditas tidak ada perbedaan kinerja keuangan. Likuiditas perusahaan dalam kondisi yang aman karena masih berada di atas 200%. Ditinjau dari solvabilitas, terjadi perbedaan kinerja keuangan. Solvabilitas perusahaan mengalami penurunan. Walaupun terjadi penurunan nilai solvabilitas tetapi perusahaan masih dalam kondisi yang aman karena masih memiliki kemampuan untuk menjamin seluruh hutangnya dengan total aktiva yang dimiliki seandainya perusahaan dilikuidasi. Ditinjau dari rentabilitas, terjadi perubahan kinerja keuangan. Dalam menghadapi saat krisis rentabilitas ekonomi lebih baik. Dalam menghadapi saat krisis perusahaan masih tetap melaksanakan strategi generik tetapi saat krisis ini terjadi peningkatan pelaksanaan strategi generik pada keunggulan biaya menyeluruh.

ABSTRACT

AN ANALYSIS ON THE COMPANY'S RESISTANCE IN FACING THE CRISIS PERIOD AN APPROACH OF FINANCIAL REPORT ANALYSIS

A Case Study At Pt. Mandom Indoensia Tbk.

**Endang Muryani
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2002**

This study aimed at finding out whether there was a change in the company's financial system in the periods of pre-crisis and during the crisis, and whether there was a change in the company's strategy in facing the crisis period. This study was a case study conducted at PT Mandom Indonesia Tbk., located on Jl. Yos Sudarso, By Pass Jakarta.

The techniques of data collecting adopted were interview and documentation. The data-analysis technique used to solve the first problem would be the ratio analysis of liquidity, solvability, and rentability of the years of 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, and 2000. The mean values of each ratio of 1994, 1995, 1996 and 1998, 1999, 2000 were calculated and then, were tested using a test of Paired-Mean Difference. To solve the second problem, an analysis was conducted by comparing Porter's generic strategy adopted by the company before and during the crisis period.

The results of the analysis showed that, from the liquidity point of view, there was no difference or change in the financial system. The company's liquidity was still in the safe condition, for it was still above 200%. From the solvability perspective, there was a difference in the financial system. The company's solvability decreased. Although the company's solvability decreased, it was still in the safe condition, for it still had an ability to pay all of its debts with the total active it has if it was liquidated. From the rentability point of view, there was a difference in the financial system. The economic rentability was good before the crisis. The company still ran the generic strategy before the crisis began, but there was an improvement in the implementation of the generic strategy of all cost advantages.

BABI

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam Era globalisasi, perkembangan teknologi dan komunikasi yang tanpa batas semakin mempermudah hubungan antara negara-negara di dunia. Perkembangan teknologi dan komunikasi yang tanpa batas inilah yang menyebabkan pertumbuhan ekonomi bangsa Indonesia sampai pertengahan tahun 1997 berkembang dengan pesat. Pertumbuhan ekonomi ini terjadi karena penanaman modal asing dapat masuk dengan lebih leluasa di Indonesia .

Pertumbuhan ekonomi bangsa Indonesia yang semakin pesat ini, tidak lepas dari masalah-masalah yang dapat menghambat pertumbuhan ekonomi itu sendiri. Pada pertengahan bulan Juli 1997 krisis ekonomi mulai melanda bangsa Indonesia. Nilai rupiah semakin merosot dibanding dengan mata uang asing. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai utang luar negeri mendapat pukulan berat, karena perusahaan-perusahaan tersebut menghadapi kesulitan dalam membayar utang. Banyak perusahaan terpaksa mengurangi jumlah karyawan dengan jalan PHK, untuk mengurangi biaya yang harus dibayar oleh perusahaan. Bahkan tak sedikit pula yang gulung tikar dengan menjual aset-aset perusahaan guna membayar hutangnya, ada juga yang gulung tikar karena dalam produksinya menggunakan bahan baku yang merupakan bahan baku impor,

sehingga di saat krisis ini harganya menjadi melambung. Hal inilah yang membuat perekonomian Indonesia menjadi semakin terpuruk.

Walaupun perekonomian Indonesia terpuruk tetapi masih ada juga perusahaan yang berusaha untuk tetap bertahan, salah satu faktor penyebab perusahaan tersebut tetap bertahan adalah karena mereka mampu menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan, manajemen harus selalu memantau kondisi keuangan perusahaan. Alat yang sering digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan adalah laporan keuangan. Laporan keuangan perusahaan yang biasanya dianalisis adalah Neraca dan Laporan Rugi/Laba. Neraca menggambarkan nilai aktiva, kewajiban dan modal yang dimiliki perusahaan pada saat tertentu, biasanya pada akhir tahun. Laporan Rugi/Laba menggambarkan hasil operasi yang dicapai perusahaan selama suatu periode tertentu, biasanya satu tahun.

Analisis Laporan Keuangan perusahaan dapat dilakukan dengan membandingkan rasio-rasio laporan keuangan dari satu periode ke periode lainnya dalam satu perusahaan atau dengan membandingkan rasio-rasio laporan keuangan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis pada saat bersamaan.

Dalam kondisi perekonomian yang sedang dilanda krisis berkepanjangan seperti sekarang ini, akan menjadi sebuah pertanyaan besar, mengapa perusahaan masih mampu bertahan dalam kondisi perekonomian yang tidak pernah menentu. Berdasar latar belakang di atas penulis tertarik untuk memberi judul penelitian ini

yaitu : “ANALISIS DAYA TAHAN PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MASA KRISIS SUATU PENDEKATAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN (Studi kasus pada PT Mandom Indonesia Tbk)

1.2. Perumusan Masalah

Apakah terjadi perbedaan kinerja keuangan perusahaan sebelum krisis dibanding saat krisis ?

Apakah terjadi perubahan strategi yang dilaksanakan perusahaan untuk menghadapi krisis ekonomi ?

1.3. Pembatasan Masalah

Daya tahan perusahaan dilihat dari sisi keuangan yaitu perkembangan tingkat likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas pada masa sebelum krisis yaitu tahun 1994, 1995, dan 1996 dibanding di saat krisis yaitu tahun 1998, 1999, dan 2000.

1.4. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah terjadi perubahan kinerja keuangan perusahaan sebelum krisis dan saat krisis terjadi.

Untuk mengetahui apakah ada perubahan strategi perusahaan dalam menghadapi masa krisis.

1.5. Definisi Operasional

Dalam definisi operasional ini berisi tentang batasan pengertian tentang masa sebelum krisis dan masa krisis.

1. Masa sebelum krisis yang digunakan oleh penulis untuk penelitian adalah tahun 1994, 1995, dan 1996, karena tahun–tahun tersebut adalah tahun yang paling dekat dengan tahun 1997 yaitu tahun dimulainya krisis.
2. Masa krisis yang digunakan oleh penulis untuk penelitian adalah tahun 1998, 1999, dan 2000 karena tahun–tahun tersebut adalah tahun yang paling dekat dengan tahun dimulainya krisis yaitu 1997. Penulis tidak menggunakan tahun 1997 sebagai tahun penelitian karena tahun tersebut merupakan tahun transisi dari masa sebelum krisis dengan saat krisis.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Memberikan bantuan berupa pemikiran untuk mengambil langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menghadapi masa krisis.

2. Bagi Universitas

Menambah daftar pustaka di Universitas Sanata Dharma, serta dapat sebagai panduan bagi mahasiswa yang melakukan skripsi.

3. Bagi Penulis

Menerapkan teori yang diperoleh selama kuliah, dengan praktek nyata di lapangan.

1.7. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam pendahuluan ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, tujuan penelitian, definisi operasional manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori ini berisi tentang teori yang berhubungan dengan laporan keuangan dan strategi perusahaan yang digunakan untuk panduan dalam memecahkan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan hal-hal yang menyangkut jenis penelitian, subyek penelitian, waktu dan lokasi penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini berisi tentang hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan yang dijadikan obyek penelitian, menyangkut sejarah berdirinya, struktur organisasi, personalia dan jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penganalisaan dari data yang diperoleh di lapangan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dari analisis data beserta saran-saran bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Laporan Keuangan

2.1.1. Pengertian Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan hasil dari peringkasan peristiwa-peristiwa keuangan dalam suatu perusahaan pada periode tertentu. Myer dalam bukunya *Financial Statement Analysis* menyatakan laporan keuangan adalah “Dua daftar yang disusun oleh akuntan pada akhir periode untuk suatu perusahaan. Kedua daftar itu adalah daftar neraca atau daftar posisi keuangan dan daftar pendapatan atau daftar rugi laba. Pada waktu akhir-akhir ini sudah menjadi kebiasaan bagi perseroan-perseroan untuk menambah daftar ketiga yaitu daftar surplus atau daftar laba yang tak dibagikan (laba yang ditahan”).

(S. Munawir, 1983:5).

Neraca dalam laporan keuangan menggambarkan jumlah aktiva, hutang serta modal dari suatu perusahaan pada tanggal tertentu. Perhitungan (laporan) rugi laba memperlihatkan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan serta biaya yang terjadi selama periode tertentu, sedangkan laporan perubahan modal menunjukkan sumber dan penggunaan atau alasan-alasan yang menyebabkan perubahan modal perusahaan.

2.1.2. Arti Pentingnya Laporan Keuangan

Perkembangan suatu perusahaan dapat dilihat dari kondisi keuangan perusahaan tersebut. Ini sangat penting bagi mereka yang berkepentingan terhadap suatu perusahaan. Kondisi keuangan suatu perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangannya, yang di dalamnya termuat neraca, laporan perhitungan rugi laba serta laporan-laporan keuangan lainnya. Posisi keuangan suatu perusahaan dapat diketahui dari analisis pos-pos yang ada dalam neraca, sedangkan jika ingin memperoleh gambaran tentang perkembangan usaha perusahaan, dengan menganalisis laporan rugi labanya.

Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap posisi keuangan maupun perkembangan suatu perusahaan adalah : para pemilik perusahaan, manager perusahaan yang bersangkutan, para kreditur, *bankers*, para investor dan pemerintah dimana perusahaan tersebut berdomisili, buruh serta pihak-pihak lainnya lagi (S. Munawir, 1983:2). Dari laporan keuangan sebuah perusahaan, para pemakai laporan keuangan, baik itu pihak intern maupun ekstern perusahaan, akan dapat menilai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, struktur modal perusahaan, distribusi aktivitya, keefektifan penggunaan aktiva, hasil usaha/pendapatan yang telah dicapai, beban-beban tetap yang harus dibayar, serta nilai-nilai buku tiap lembar saham perusahaan yang bersangkutan. Jadi untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan serta hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan, perlu adanya laporan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan. Prinsip

Akuntansi Indonesia (1984) menyatakan bahwa tujuan Laporan Keuangan itu adalah sebagai berikut : (Sofyan, 1994:17)

1. Untuk memberikan informasi keuangan yang dapat dipercaya mengenai aktiva dan kewajiban serta modal suatu perusahaan.
2. Untuk memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai perubahan dalam aktiva netto (aktiva dikurangi kewajiban) suatu perusahaan yang timbul dari kegiatan usaha dalam rangka memperoleh laba.
3. Untuk memberikan informasi keuangan yang membantu para pemakai laporan didalam menaksir potensi perusahaan dalam menghasilkan laba.
4. Untuk memberikan informasi penting lainnya mengenai perubahan dalam aktiva dan kewajiban suatu perusahaan, seperti informasi mengenai aktivitas pembiayaan dan investasi.
5. Untuk mengungkapkan sejauh mungkin informasi lain yang berhubungan dengan laporan keuangan yang relevan untuk kebutuhan pemakai laporan, seperti informasi mengenai kebijakan akuntansi yang dianut perusahaan.

2.1.3. Analisis Perbandingan Laporan Keuangan

Neraca menunjukkan aktiva, hutang dan modal perusahaan pada suatu saat tertentu, dengan demikian neraca-neraca yang dibandingkan menunjukkan aktiva, hutang serta modal perusahaan pada dua tanggal atau lebih untuk satu perusahaan. Dengan membandingkan neraca untuk dua tanggal atau lebih akan dapat diketahui perubahan-perubahan yang terjadi.

Perubahan-perubahan ini penting untuk diketahui, sebab akan menunjukkan sampai seberapa jauh perkembangan perusahaan.

Laporan rugi laba menunjukkan penghasilan-penghasilan yang diperoleh perusahaan, biaya-biaya yang terjadi serta laba atau rugi bersih sebagai hasil dari operasi perusahaan selama periode tertentu, sehingga laporan rugi laba yang dibandingkan menunjukkan penghasilan, biaya, laba atau rugi dari hasil operasi perusahaan dalam dua periode atau lebih.

Metode atau teknik analisis ini ada dua macam (S. Munawir,1983:36)

1. Metode horizontal / analisis dinamis

Metode horizontal merupakan analisis dengan mengadakan perbandingan laporan keuangan untuk beberapa periode.

Dengan mengadakan analisis yang dinamis akan diperoleh hasil analisis yang lebih memuaskan karena dengan laporan keuangan yang diperbandingkan untuk beberapa periode akan diketahui sifat dan tendensi perubahan yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Metode analisis perbandingan ini dapat ditunjukkan melalui :

- a. Data absolut atau jumlah-jumlah dalam rupiah
- b. Kenaikan atau penurunan dalam jumlah rupiah
- c. Kenaikan atau penurunan dalam persentase
- d. Perbandingan yang dinyatakan dalam rasio
- e. Dinyatakan dalam persentase dari total

Keuntungan utama diketahuinya penambahan atau pengurangan ini adalah bahwa perubahan yang besar akan terlihat dengan jelas dan dapat segera diadakan penyelidikan atau analisis lebih lanjut, sehingga dapat diketahui sampai seberapa jauh perkembangan keuangan perusahaan dan hasil-hasil yang dicapai.

2. Metode vertikal / analisis statis

Metode vertikal merupakan analisis laporan keuangan dalam satu periode akuntansi saja. Analisis ini membandingkan antara pos yang satu dengan pos yang lain. Metode ini disebut analisis statis, karena kesimpulan yang didapat hanya diperoleh pada satu periode saja, tanpa mengetahui perkembangannya.

Penentuan tahun pembandingan (tahun dasar) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Tahun yang paling awal digunakan sebagai tahun pembandingan .
2. Perbandingan yang menggunakan data keuangan tahun sebelumnya.
3. Dasar pembandingnya adalah rata-rata dari jumlah kumulatif seluruh periode yang bersangkutan.

1.1.4. Analisis Rasio

Dengan menggunakan laporan yang diperbandingkan termasuk data tentang perubahan-perubahan yang terjadi dalam rupiah, penganalisa menyadari bahwa beberapa rasio secara individu akan membantu dalam menganalisis dan menginterpretasikan posisi keuangan suatu perusahaan.

Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain. Dengan menggunakan alat analisis berupa rasio ini akan dapat menjelaskan atau memberi gambaran kepada penganalisa tentang baik atau buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan. Penggolongan angka rasio yang paling baik adalah yang disesuaikan dengan tujuan analisa yaitu untuk menilai likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas serta informasi-informasi lain yang diperlukan. (S Munawir ,1983:71)

1. Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dengan keseluruhan aktiva lancar yang dimiliki.

1.1 *Current ratio*

Current ratio yaitu perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. *Current ratio* ini menunjukkan tingkat keamanan (*margin of safety*) kreditur jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar.

1.2 *Acid Test Ratio*

Acid Test Ratio yaitu perbandingan antara aktiva lancar dikurangi persediaan dengan hutang lancar. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajiban lancarnya dengan tidak memperhitungkan persediaan.

2. Solvabilitas

Solvabilitas yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik kewajiban keuangan jangka pendek atau jangka panjang.

2.1 Rasio Total Aktiva atas Total Hutang

Rasio total aktiva atas total hutang diukur dengan cara membandingkan jumlah aktiva (*total aset*) di satu pihak dengan jumlah hutang. Dengan demikian, jumlah hutang yang dimiliki perusahaan dijamin dengan semua aktiva yang dimilikinya.

2.2 Rasio modal sendiri atas hutang

Rasio modal sendiri atas hutang baik hutang jangka pendek dan jangka panjang diukur dengan cara membandingkan modal sendiri dengan total hutang. Rasio ini menunjukkan seberapa besar modal sendiri yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang.

3. Rentabilitas

Rehabilitas yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas suatu perusahaan dapat diketahui dengan membandingkan antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dengan jumlah aktiva atau jumlah modal perusahaan tersebut.

3.1 *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin digunakan untuk menghitung berapa besar laba bruto atas penjualan bersih yang dilakukan oleh perusahaan dengan

cara mengurangi penjualan netto dengan harga pokok penjualan lalu dibandingkan dengan penjualan netto.

3.2 *Operating Profit Margin*

Operating profit margin digunakan untuk menghitung berapa besar laba operasi sebelum bunga dan pajak yang dihasilkan oleh setiap rupiah penjualan .

3.3 *Net Profit Margin*

Net Profit Margin digunakan untuk menghitung berapa besar keuntungan yang dihasilkan dari penjualan *Net profit margin* dihitung dengan cara membandingkan keuntungan netto setelah pajak dengan penjualan netto pada periode tertentu.

3.4 *Net Earning Power Ratio atau Rate of Return on Investment*

Net Earning Power Ratio digunakan untuk menghitung berapa besar kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto.

3.5 *Operating Ratio*

Operating Ratio digunakan untuk menghitung berapa besar biaya operasi yang dikeluarkan dari setiap penjualan. Perhitungannya dengan cara menjumlahkan harga pokok penjualan dan biaya umum lalu dibandingkan dengan penjualan netto pada periode tertentu

1.2. Strategi Manajemen

2.2.1. Pengertian Strategi Manajemen.

Perubahan lingkungan yang sangat cepat yang menyebabkan timbulnya berbagai ancaman dan peluang yang baru seperti peraturan perundang-undangan yang baru, keadaan dunia yang tidak stabil, naiknya biaya-biaya, kehabisan bahan baku, sering menghendaki perubahan-perubahan mendasar pada cara operasi berbagai perusahaan, padahal merubah suatu usaha yang sedang berjalan juga merupakan hal yang tidak mudah, bahkan sering disertai dengan berbagai kesulitan. Menghadapi kenyataan tersebut manajemen memerlukan suatu cara yang dapat dipergunakan untuk mengantisipasinya secara terpadu, baik terhadap keadaan sekarang maupun terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Cara tersebut lebih sering disebut dengan istilah strategi.

Strategi diawali dengan konsep bagaimana mempergunakan sumber-sumber perusahaan secara paling efektif didalam kondisi lingkungan yang serba berubah. Strategi merupakan rencana yang menyeluruh, terpadu, memadukan antara rencana yang satu dengan rencana yang lain.

Dengan demikian strategi akan membantu dan memungkinkan untuk melihat pengelolaan perusahaan sebagai suatu keseluruhan, sebagai suatu kesatuan yang terpadu, di mana hal demikian akan menunjukkan :

- a. Bagaimana berbagai kegiatan manajemen dapat dipadukan bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Bagaimana kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan dapat dilihat, untuk kemudian saling dipadukan, sehingga bermanfaat bagi perusahaan di dalam menghadapi berbagai tantangan yang timbul dari lingkungannya.

Secara garis besar, bidang tugas yang dirumuskan strategi dapat dipisahkan menjadi 2 yaitu :

1. Memilih landasan yang paling mungkin guna menetapkan tujuan.
2. Memilih tindakan yang paling baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi harus memberikan gambaran mengenai organisasi, sebagaimana organisasi itu ingin mendapat kesan dari luar pada masa yang akan datang. Strategi adalah kerangka yang membimbing serta mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah dari suatu organisasi. (Treogoe,1980:15). *Strategic management is a process through which strategists use information to make decisions about the direction an organization will take.* (Robert Mcglashan, 1987). Strategi manajemen adalah sebuah proses yang strategis yang menggunakan informasi untuk membuat keputusan tentang langkah yang akan diambil sebuah organisasi.

Manajemen strategi merupakan proses yang berkesinambungan. Dimulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi itu, karena keadaan di dalam maupun di luar organisasi itu berubah.

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok serta persaingan diantara para pesaing yang ada, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Tiga strategi tersebut menurut Porter adalah :

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran pokok ini. Keuntungan perusahaan memiliki posisi biaya rendah, adalah :

- a. Dengan memiliki biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata
- b. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkan untuk dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.
- c. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat, karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ke tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

- d. Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input.

Jadi, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur. Pesaing yang paling kurang efisien merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Beberapa implikasi yang lazim dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut :

- a. Keterampilan dan sumber daya yang umum diperlukan :
- 1) Investasi modal terus menerus dan kemudahan mendapatkan modal
 - 2) Keterampilan rekayasa proses
 - 3) Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja
 - 4) Produk dirancang agar mudah dibuat.
 - 5) Sistem distribusi biaya rendah
- b. Persyaratan organisasi yang lazim :
- 1) Pengendalian biaya yang ketat
 - 2) Laporan pengendalian yang terinci dan sering
 - 3) Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur
 - 4) Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Dalam strategi ini, perusahaan menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

Beberapa implikasi yang lazim dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut :

- a. Keterampilan dan sumber daya yang umum diperlukan
 - 1) Kemampuan pemasaran yang kuat
 - 2) Rekayasa produk, kemampuan kreatif, kemampuan yang kuat dalam riset dasar.
 - 3) Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu atau teknologi
 - 4) Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.
 - 5) Kerja sama erat dengan saluran distribusi.
- b. Pesyaratan organisasi yang lazim :
 - 1) Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk dan pemasaran.
 - 2) Pengukuran dan insentif sebagai ganti pengukuran kuantitatif.

- 3) Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat trampil, ilmuwan atau orang yang kreatif.

3. Fokus (*Focus*)

Dalam strategi ini, perusahaan memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

Beberapa implikasi yang lazim dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut :

- a. Keterampilan dan sumber daya yang biasa diperlukan :

Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.

- b. Persyaratan organisasi yang lazim

Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.

Perbedaan di antara ketiga strategi generik ini digambarkan dalam gambar 1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Perbedaan Strategi Generik

Seluruh Industri	Diferensiasi	Keunggulan Biaya Menyerluruh
Hanya segmen Tertentu	Fokus	

2.2.2. Cara Menjalankan Strategi

Agar strategi dapat dijalankan, perusahaan perlu menghubungkan apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan bagaimana cara perusahaan mencapai keinginannya itu. Perusahaan-perusahaan dewasa ini menghadapi tantangan dari lingkungan yang kurang bersahabat, dari persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan berada dalam bahaya kehilangan arah yang mereka tuju. Namun demikian para manajer harus menetapkan strategi, tidak ada pilihan bagi mereka selain dari mengatasi apapun hambatan-hambatan yang merintang jalan mereka.

Unsur penting yang menghasilkan sukses dalam perumusan strategi (Tregoe, 1980 : 146)

1. Melibatkan orang-orang yang tepat

Orang-orang yang tepat adalah mereka yang cara bekerjanya, pertimbangannya dan nasehatnya menimbulkan respek pejabat pimpinan

tertinggi atau manajer puncak dalam unit yang menyusun strategi itu. Kelompok yang menetapkan strategi adalah kelompok yang dapat mencurahkan isi hatinya secara leluasa dan merasa cukup tenang untuk berterus terang kepada pejabat pimpinan tertinggi.

2. Harus ada suatu cara mengerjakannya

Suatu proses merupakan suatu urutan langkah yang diperlukan dari mana informasi dan pertimbangan diatur sehingga suatu kesimpulan dapat dicapai. Menyusun strategi melalui suatu proses berarti menetapkan suatu arah dari organisasi dengan suatu pendekatan yang rasional, selektif dan umum.

3. Hasil akhirnya dapat diketahui.

Hasil-hasil penerapan proses perumusan strategi adalah sebagai berikut :

- Suatu pernyataan strategi yang jelas yang dapat dipertahankan dengan mudah.
- Suatu pengertian dan keterikatan yang sama-sama dirasakan antar manajer puncak terhadap tujuan bersama itu.

4. Berusaha agar pekerjaan itu dilakukan

Kepentingan dan keterlibatan manajemen puncak dalam perumusan strategi selalu harus ditujukan kepada hasil-hasil akhir. Pernyataan strategi yang jelas dan bermanfaat adalah yang mengendalikan pilihan dalam menentukan sifat dan tujuan organisasi. Cara mengelola strategi itu dan dokumentasi-dokumentasi yang menunjang dalam mencapai kesimpulan

itu. Dalam bekerja dengan manajemen puncak perhatian terutama tertuju kepada tersedianya proses untuk membimbing pertimbangan-pertimbangan strategi dan kepada suatu struktur untuk menerapkan proses itu secara efisien.

2.2.3. Langkah Dalam Merumuskan Strategi

Langkah yang harus dijalankan didalam merumuskan strategi adalah sebagai berikut :

a. Analisis terhadap situasi industri

Maksud analisis ini adalah untuk mengetahui besarnya volume dimasa yang akan datang serta profitabilitasnya bagi keseluruhan industri.

Besarnya volume serta profitabilitas tersebut sangat tergantung kepada :

- Permintaan terhadap produk atau jasa dari industri
- Penawaran dari produk atau jasa
- Kondisi persaingan didalam industri

b. Analisis terhadap pemeran pokok

Yang dimaksud dengan pemeran pokok adalah pihak-pihak atau individu yang menjadi faktor utama pendukung keberhasilan perusahaan. Pihak-pihak tertentu dengan mana perusahaan harus berhubungan seperti bank pemerintah, konsumen dan lain-lain, memiliki perilaku-perilaku tertentu, demikian pula masing-masing individu dengan siapa perusahaan harus berhubungan juga memiliki kebiasaan-kebiasaan tertentu. Adalah menjadi

tugas manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perilaku dan kebiasaan tersebut bagi kepentingan perusahaan.

c. Analisis terhadap kekuatan serta kelemahan perusahaan

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan apa saja yang bisa dimanfaatkan serta kelemahan-kelemahan mana yang bisa ditekan dan bahkan kalau mungkin dihilangkan, misal dalam bidang permodalan, posisi persaingan, kemampuan manajerial, bidang teknologi dan lain-lain.

Karena strategi hanya menitikberatkan pada tujuan-tujuan dasar, sasaran-sasaran pokok dalam garis besar, maka bagaimanapun juga agar dapat dioperasionalkan atau dilaksanakan strategi harus dijabarkan lebih terperinci kedalam *policy* atau kebijaksanaan.

Kebijaksanaan akan memberikan petunjuk tentang pelaksanaan strategi, disamping itu dengan dijabarkannya strategi kedalam kebijaksanaan maka manajemen akan dapat memperoleh gambaran yang lebih konkrit tentang konsep-konsep dasar yang telah dirumuskan dan juga untuk mengetahui apakah strategi yang sudah ditetapkan telah secara benar diinterpretasikan kedalam berbagai bidang tugas perusahaan.

2.3. Krisis Ekonomi

Sejak tahun 1997, krisis ekonomi yang diawali dengan krisis moneter, telah melanda negara-negara di kawasan Asia Timur dan Asia Tenggara.

Meskipun bukan negara yang pertama dilanda krisis itu, pengalaman Indonesia adalah yang paling parah, lebih parah dari Korea Selatan, Thailand dan Malaysia. Menilai hakekat krisis secara tepat, meskipun disebut terutama sebagai krisis moneter dan krisis ekonomi, perlu dilakukan agar dapat ditentukan kebijakan dan prioritas kebijakan untuk menanganinya.

Krisis yang melanda salah satu atau beberapa negara sekaligus, cenderung mempunyai pengaruh atau implikasi terhadap stabilitas politik, ekonomi maupun keamanan negara-negara lain baik secara individu maupun dalam arti bilateral dan multilateral dalam konteks hubungan antar negara itu.

Krisis ekonomi di Asia Timur yang bermula dari krisis mata uang dan finansial Thailand pada Juli 1997 dan menyebar ke Indonesia, Filipina, Malaysia, Korea Selatan dan Hongkong, memberi dampak yang sangat besar bagi stabilitas keamanan domestik masing-masing negara dan kawasan. Hanya dalam kurun waktu 8 bulan, Juli 1997 sampai dengan Februari 1998, mata uang negara-negara Asean terdepresiasi secara drastis. Apa yang terjadi di Thailand dan beberapa negara Asean lainnya ditambah dengan Korea Selatan, menunjukkan betapa lemahnya sistem ekonomi dan keuangan negara-negara tersebut yang sangat tergantung pada modal asing untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi melalui ekonomi yang berorientasi ekspor dan ditopang oleh uang panas (modal asing jangka pendek yang secara cepat dapat terbang lagi ke luar negeri). (Djiwandono, 1998 : 327)



2.3.1. Penyebab Utama Krisis

Krisis yang menjatuhkan perekonomian Indonesia, tidak terjadi begitu saja melainkan melalui proses perubahan kuantitatif sampai perubahan substantif. Runtuhnya ekonomi makro di Indonesia tersebut dipengaruhi oleh krisis regional di Asia dan juga beberapa unsur lain yang dulu memperkuat perekonomian di Indonesia

Pertama, Penumpukan utang luar negeri, khususnya utang swasta. Sebelum terjadi krisis ekonomi, lembaga-lembaga keuangan internasional seperti Bank dunia, IMF dan investor-investor asing memberikan penilaian positif terhadap Indonesia dan bersedia memberikan pinjaman kepada Indonesia. Tetapi pada saat terjadi krisis, banyak perusahaan yang tidak sanggup membayar utang luar negerinya. Hal inilah yang menyebabkan kepercayaan dunia internasional terhadap Indonesia semakin menipis.

Kedua, ketidaksehatan bank dan kebijaksanaan moneter pemerintah yang kurang jelas. Jauh sebelum krisis, Bank-Bank di Indonesia sudah menunjukkan tanda-tanda kebobrokan. Ekspansi kredit ternyata telah menyebabkan bank-bank menjadi tidak sehat. Pada saat devaluasi melanda Indonesia menyebabkan kredit macet dan akibatnya perbankan menjadi hampir lumpuh.

Demi mengatasi krisis yang entah kapan selesainya, salah satu langkah penting yang dapat diambil oleh pemerintah adalah mencari dukungan atau bantuan luar negeri seluas mungkin. Tentu saja tindakan menggantungkan diri

pada bantuan atau pinjaman luar negeri akan mendatangkan risiko misalnya membuat pembayaran utang menjadi lebih sulit lagi pada tahun-tahun mendatang, dimana negara akan terperosok ke dalam perangkap gali lubang tutup lubang dan menyebabkan hilangnya kemandirian kedaulatan dan terlukanya perasaan nasionalisme. Akan tetapi bantuan luar negeri terbukti membawa harapan kepada ekonomi Indonesia yang sekarang memang kekurangan daya untuk bangkit kembali. (Hao, 1998 : 372)

2.3.2. Dampak Krisis Ekonomi

Telah banyak uraian tentang krisis ekonomi dan dampaknya ditinjau dari pendekatan teknis ekonomi. Tinjauan berikut ini hanya membatasi pada aspek-aspek yang dipandang sangat krusial dalam menentukan perjalanan bangsa Indonesia

- Terkikisnya kepercayaan

Hancurnya kredibilitas pemerintah yang beriringan dengan memburuknya perekonomian menyebabkan terkikisnya kepercayaan. Yang kini terjadi tidak hanya pudarnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan sebaliknya, melainkan juga antara kalangan luar negeri dengan pemerintah serta diantara sesama kelompok masyarakat.

Sementara itu krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah terlihat dari respon masyarakat yang kerap berlawanan dengan tujuan dari berbagai kebijakan yang ditempuh pemerintah

- Peningkatan pengangguran

Setiap fenomena kadang-kadang memunculkan dua sisi yang kontradiktif, di satu pihak globalisasi membuka peluang yang lebih luas dan terbuka bagi peningkatan perdagangan dan investasi yang pada gilirannya memperluas lapangan kerja. Di lain pihak globalisasi membawa implikasi pada iklim persaingan yang semakin tajam baik di pasar domestik maupun internasional. Keadaan ini memaksa setiap perusahaan melakukan langkah-langkah untuk secara terus menerus menurunkan biaya produksi seraya menghasilkan temuan-temuan baru. Tuntutan yang semakin keras tersebut menjadi salah satu pemicu pembaharuan-pembaharuan di segala bidang usaha yang cenderung kian meninggi intensitasnya. Pada waktu yang bersamaan tuntutan bagi peningkatan kesejahteraan dan perlindungan hak-hak pekerja juga terus mencuat yang pada gilirannya membuat perusahaan-perusahaan mengubah komposisi input primernya ke arah yang lebih sedikit menggunakan tenaga kerja.

- Nasib si miskin diujung tanduk

Keberhasilan dalam mengurangi jumlah penduduk miskin selama 30 tahun terakhir kini terancam tak berbekas. Krisis ekonomi yang telah melanda berpotensi besar mengancam puluhan juta penduduk Indonesia kembali terpuruk hidup di bawah garis kemiskinan. Pemicu utamanya adalah meroketnya harga-harga kebutuhan pokok terutama pangan.

2.3.3. Krisis yang Menimbulkan Peluang

Dengan krisis ekonomi yang masih berlangsung, negara-negara di kawasan Asia Tenggara berupaya mencari peluang baru, dari sisi kebijakan ekonomi misalnya muncul pemikiran untuk melaksanakan program alternatif. Dari sisi kebijakan perdagangan antar negara Asean, muncul pula alternatif gagasan untuk meningkatkan perdagangan intra Asean. Di tengah krisis tersebut adalah suatu kenyataan bahwa barang-barang dari Indonesia terutama produk pertanian dan bahan pangan lainnya, mengalir deras ke beberapa negara Asean baik melalui jalur ekspor resmi maupun melalui penyelundupan. Meski disatu pihak hal itu bersifat positif, namun di pihak lain dapat mengganggu keamanan ekonomi Indonesia sendiri dan negara-negara Asean lainnya. (Bhakti, 1998 : 335)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan studi kasus. Penelitian hanya dilakukan pada obyek tertentu dan kesimpulan yang ditarik hanya berlaku pada obyek yang diselidiki.

3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2001

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan Mandom Tbk Jakarta.

3.3. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

a. Bagian Akuntansi

b. Manajer Puncak

2. Obyek Penelitian

- Laporan Keuangan

- Strategi Bersaing

3.4. Data yang diperlukan

1. Laporan keuangan

2. Strategi perusahaan

3. Gambaran umum perusahaan

3.5. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara ini dilakukan dengan melakukan tanya jawab langsung antara peneliti dengan manajer puncak perusahaan tentang gambaran umum perusahaan dan strategi perusahaan yang digunakan dalam menghadapi krisis.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung untuk mengetahui keadaan dan operasi perusahaan

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui catatan-catatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang diperlukan antara lain laporan keuangan meliputi neraca dan laporan laba rugi.

3.6. Variabel-variabel Penelitian

Masalah 1

1. Variabel tunggal

Kinerja keuangan adalah hasil dari aktivitas perusahaan yang diringkas dalam laporan keuangan selama satu periode akuntansi

2. Variabel moderator

Krisis ekonomi adalah merosotnya atau melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika yang menyebabkan bobroknya perekonomian bangsa Indonesia yang terjadi mulai pertengahan bulan Juli 1997.

Masalah 2

1. Variabel Tunggal

Strategi adalah kerangka yang membimbing serta mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah dari suatu organisasi.

Adapun jenis strategi tersebut meliputi :

- *Overall cost leadership*
- *Differentiation*
- *focus*

2. Variabel Moderator

Krisis ekonomi adalah merosotnya atau melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika yang menyebabkan bobroknya perekonomian bangsa Indonesia yang terjadi mulai pertengahan bulan Juli 1997.

3.7. Teknik Analisis Data

Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut maka masalah 1 dianalisis dengan :

1. Analisis perbandingan

- Data absolut atau jumlah-jumlah dalam rupiah
- Kenaikan atau penurunan dalam rupiah
- Kenaikan atau penurunan dalam prosentase.

2. Analisis Rasio

a. Likuiditas

Analisis rasio yang digunakan penulis untuk menghitung nilai likuiditas adalah *current ratio*.

$$- \text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

b. Solvabilitas

Analisis rasio yang digunakan penulis untuk menghitung nilai solvabilitas adalah rasio total aktiva atas total hutang.

- Rasio Total aktiva atas total hutang

$$\frac{\text{Total aktiva}}{\text{Hutang jangka panjang} + \text{hutang jangka pendek}} \times 100 \%$$

c. Rentabilitas

Analisis rasio yang digunakan penulis untuk menghitung nilai rentabilitas adalah rentabilitas ekonomi.

- Rentabilitas ekonomi

$$= \frac{\text{Laba usaha}}{\text{Aktiva usaha}} \times 100 \%$$

3. Uji statistik

Untuk menjawab pertanyaan pertama apakah ada perubahan kinerja keuangan, maka dalam penulisan ini akan digunakan uji statistik untuk uji perbedaan berpasangan :

Langkah pertama, penulis akan mencari nilai likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas perusahaan. Setelah diketahui likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan kemudian akan diuji dengan rumus

$$t = \frac{Ms - Mk}{\sqrt{\frac{\sum b^2}{N(N-1)}}}$$

Dimana :

Ms dan Mk = masing-masing adalah mean dari kelompok sebelum krisis dan mean dari kelompok ketika krisis.

$\sum b^2$ = jumlah deviasi dari mean perbedaan

N = jumlah tahun penelitian

$$MB = \frac{\sum B}{N}$$

$$b = B - MB$$

B = beda antara sebelum krisis dan saat krisis

Derajat kebebasan untuk t – test ini adalah banyaknya tahun penelitian dikurangi satu. Tahun penelitian yang digunakan untuk penelitian sebelum krisis maupun saat krisis masing-masing adalah tiga tahun df , maka $3 - 1 = 2$. Karena menggunakan pengujian dua sisi dan atas dasar signifikansi atau α 5 % maka α dibagi dua, $\alpha / 2$ disebelah kiri dan $\alpha / 2$ disebelah kanan.

Untuk menolak hipotesa diperlukan nilai t yang sama atau lebih besar daripada 4,3027 dimana :

H_0 : Tidak ada perbedaan kinerja keuangan sebelum krisis dibanding saat krisis .

H_a : Ada perbedaan kinerja keuangan sebelum krisis dibanding saat krisis

Masalah 2 dianalisis dengan cara membandingkan strategi yang dijalankan oleh perusahaan sebelum masa krisis dengan saat krisis terjadi. Strategi yang dibandingkan ini adalah strategi generik menurut Porter yang meliputi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus dengan cara membandingkan skor masing-masing strategi sebelum dan ketika krisis.

Setelah dibandingkan jika jawaban yang diperoleh adalah sama antara sebelum dan saat krisis terjadi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada perubahan strategi dalam menghadapi masa krisis.

Jika jawaban yang diperoleh adalah berbeda antara sebelum krisis dan saat krisis, maka diambil kesimpulan bahwa ada perubahan strategi dalam menghadapi masa krisis.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Tancho Indonesia didirikan pada tanggal 5 November 1969, sedangkan awal kegiatan komersial pada tanggal 16 April 1971. Perusahaan ini merupakan patungan antara Tancho Co. Ltd dari Jepang, yang sesuai dengan rapat umum pemegang saham Luar Biasa yang diselenggarakan pada tanggal 2 November 2000 menyetujui bahwa sejak tanggal 1 Januari 2001 nama perseroan dari PT. Tancho Indonesia Tbk diubah menjadi PT. Mandom Indonesia Tbk. Struktur pemegang saham saat ini terdiri dari 12 pemegang saham, dimana Mandom Corporation sebagai pemegang saham mayoritas, dengan memiliki saham sebesar 43 % dari seluruh saham perseroan.

PT. Tancho Indonesia Co. Ltd .didirikan berdasarkan Akta Notaris Abdul Latief No. 14 yang diubah dengan Akta Notaris No. 84 oleh notaris yang sama. Pada tanggal 28 Oktober 1970 disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. 141 tanggal 23 maret 1971. Nama perseroan diubah menjadi PT. Tancho Indonesia dengan Akta Noratis Lukman Kirana, SH No. 53 tanggal 6 Maret 1990 yang disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No. C2. 2132 HT. 0104 th 90 tanggal 11 April 1990 dan diumumkan dalam tambahan No. 83 dari berita Negara Republik Indonesia No. 4202 tanggal 16 Oktober 1990.

Dengan berdasarkan surat persetujuan presiden RI B/69/pres/10/1969 dan surat keputusan Menteri Perindustrian No. 415/M/X/1969 tentang izin pendirian industri serta pemberian izin usaha tetap No. 343/DJA/IUTD.IV/PMA/1984 tanggal 13 Desember 1987 tentang persetujuan perluasan penanaman modal asing menunjukkan status asal perseroan sebagai penanam modal asing.

PT. Tancho Indonesia berlokasi di Jl. Yos Sudarso *by pass*, Jakarta Utara yang didirikan di atas tanah seluas 32.880 M². Gedung produksi, gudang serta perkantoran menempati areal seluas 18.729 m². Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan kegiatan produksi, perseroan telah membangun gedung baru dengan area keseluruhan 12.610 m². Pada bulan Maret 2000 telah dimulai pembangunan pabrik baru produk kemasan plastik tahap pertama dengan total area 16.290 m² di kawasan industri MM 2100 di Cibitung, Bekasi Jawa Barat dari tanah seluas 54.442 M² yang dibeli pada tahun 1995. Pembangunan pabrik itu telah selesai pada bulan Desember 2000. Mesin-mesin dan peralatan untuk produksi kemasan plastik dipindahkan dari pabrik di Sunter, Jakarta. Pemindahan selesai pada akhir Desember 2000 dan pabrik mulai beroperasi pada tanggal 4 Januari 2001.

4.1.1 Data gedung PT Mandom Indonesia

Pada bulan Oktober 1993 telah dibangun gedung yang menggunakan arsitek dari Kumagai Gumi Co.Ltd. Dengan kontraktor PT Kadi Internasional. Spesifikasi gedung yang dibangun adalah pabrik dan

perkantoran. Pembangunan selesai pada bulan April 1995, kemudian diresmikan tanggal 29 Mei 1995.

Gedung yang dibangun ini menggunakan tanah dengan luas 7.148 M² di dalamnya termasuk jalan dan taman. Adapun luas dasar bangunan adalah lantai dasar 2.626 M², ruang kontrol 201 M², pengolahan limbah 35 M² dan pos satpam 75 M². Total luas dasar bangunan adalah 2.937 M².

Adapun luas bangunan adalah lantai dasar 12.320 M², ruang kontrol 201 M², pengolahan limbah 35 M² dan pos satpam 53 M², sehingga luas total bangunan adalah 12.609 M².

4.1.2 Petunjuk lantai gedung

Gedung PT Mandom Indonesia Tbk terdiri 5 lantai yang semuanya terdiri dari perkantoran dan pabrik. Berikut adalah penjelasan lantai gedung :

a. Lantai 1,

Lantai perkantoran mempunyai luas 786,95 M², yang terdiri dari *lobby*, ruang penerima tamu, ruang tamu yang terdiri dari 10 kamar, ruang operator dan ruang keamanan. Lantai pabrik mempunyai luas 1.559,13 M² yang merupakan tempat bongkar muat dan ruang produksi

b. Lantai 2

Lantai perkantoran mempunyai luas 745,14 M², lantai perkantoran ini terdiri dari pusat pelatihan dan ruang pertemuan. Ruang pertemuan ini mempunyai kapasitas 100 orang. Lantai pabrik mempunyai luas 1.720,20 M² yang digunakan untuk pengisian dan pengepakan bedak kosmetik.

c. Lantai 3

Lantai perkantoran mempunyai luas 745,14 M². Lantai perkantoran ini terdiri dari *marketing departement*, *R&D departement*, bagian komputer dan cadangan. Lantai pabrik mempunyai luas 1.720,20 M² yang dibagi menjadi 5 bagian yaitu pengisian dan pengepakan lipstik, bagian produksi, bagian *exim*, bagian pembelian dan bagian pengawasan produksi.

d. Lantai 4

Lantai perkantoran dengan luas 754,14 M² untuk PT Tanesia *Beauty Institute Departement*. Lantai pabrik mempunyai luas 1.720,20 M². Lantai pabrik ini terdiri dari pengisian dan pengepakan pomade, pengisian dan pengepakan gel dan cream rambut.

e. Lantai 5

Lantai perkantoran mempunyai luas 754,14 M² yang terdiri dari ruang direksi, ruang rapat direksi, sekretaris direksi, *financial departement* serta personalia dan departemen umum. Lantai pabrik dengan luas 1.720,20 M² merupakan tempat untuk pengisian dan pengepakan *liquid*, pengisian dan pengepakan *stick deodorant*. Luas total untuk lantai perkantoran adalah 3.785,51 M², sedangkan luas total untuk lantai pabrik adalah 8.439,93 M².

Dalam keadaan perekonomian yang sangat mendukung, perseroan terus berkembang dan tanggal 30 September 1993 telah dapat mencatatkan sahamnya pada Bursa Efek Jakarta sebagai perusahaan umum. Dengan surat ketua BAPEPAM No. 1430/PM/1993 tanggal 28 Agustus 1993. Pernyataan

pendaftaran telah menjadi efektif dalam rangka perseroan menawarkan saham kepada masyarakat sebanyak 4,4 juta lembar saham, yaitu saham biasa atas nama dengan nilai nominal Rp. 1000,- saham-saham ini terdiri dari 3 juta saham biasa atas nama yang baru dan 1,4 juta yang lama, saham biasa atas nama yang ditawarkan melalui penawaran umum ini memberikan segala hak yang sama dan derajat dalam segala hal dengan saham biasa atas nama perseroan yang telah ditetapkan. Adapun komposisi pemegang saham pada akhir tahun 2000 adalah sebagai berikut :

- Mandom Corporation 60,12 %
- Pemegang saham pendirinya 7,91 %
- Pemegang saham publik 31,97 %

Atau

- kepemilikan saham dalam negeri 38,09 %
- Kepemilikan saham luar negeri 61,91 %

Filosofi perusahaan “menghadirkan kehidupan yang lebih menyenangkan, indah dan sehat” merupakan sebuah komitmen keluarga besar PT. Tancho Indonesia Tbk pada masyarakat dunia, khususnya pada masyarakat Indonesia. Pada hakekatnya indah dan sehat adalah kebutuhan dasar dan prasyarat pokok bagi pembangunan kualitas sumber daya yang handal. Untuk mewujudkan filosofi perusahaan tersebut perusahaan sangat memperhatikan penanganan limbah yang dihasilkan perusahaan yaitu dengan cara mengolah limbah tersebut. Limbah yang berbentuk padat dikumpulkan di TPS (tempat pengumpulan sampah) dan kemudian diangkut dinas kebersihan

DKI Jakarta ,sedangkan limbah yang berbentuk cair ditampung dan diolah di IPAL.

Dengan nama baru dan semangat baru yang bertepatan dengan masuknya abad ke-21, *management* dan karyawan bersama-sama akan berusaha untuk membangun suasana perseroan yang "*Human and Freedom*" sesuai dengan nama baru "MANDOM" agar dapat menjalankan filosofi perseroan yaitu "menghadirkan kehidupan yang lebih menyenangkan, indah dan sehat".

4.2. Produk

Pada waktu perusahaan ini berdiri barang yang diproduksi ada dua macam yaitu *Nourshing Pomade* dan *Tancho Tique*. *Tancho Tique* terdiri dari tiga jenis produk antara lain Tancho hijau, Tancho kuning, *Tancho tique*, sedangkan perlengkapan produksi seluruhnya hanya setengah dari fasilitas pabrik yang ada. Selanjutnya tiga bulan kemudian produk perusahaan diterima dan ditetapkan oleh Departemen Keuangan menjadi Produk Komersial. Untuk mengetahui permintaan akan produk baru, perseroan selalu memantau situasi pasar secara cermat melalui dua agen utama yaitu PT. Asia Permata Indah (API), yang mempunyai hubungan sejak berdirinya perseroan dan PT. Tanesia sejak tahun 1977. Kedua agen ini memiliki kerjasama yang erat dengan perseroan sesuai dengan strategi penjualan perseroan.

Produk yang dihasilkan antara lain *Pixy cosmetic*, *Excel*, *Gatsby*, *Convinity*, *Color Comm*, *Spalding*, *Pucelle*, *Mandom* dan sebagainya. Di tahun 2000, 65 item produk baru dan 62 item produk-produk tambahan dengan

warna, ukuran atau wangi baru diluncurkan kepasar dalam negeri. Untuk pasar ekspor telah diluncurkan 53 item dengan warna, ukuran, atau wangi baru. Kontribusi penjualan produk baru untuk pasar dalam negeri adalah 7,42 % sedangkan untuk pasar ekspor sebesar 9,0 %. Dalam 5 tahun terakhir, jumlah akumulasi produk baru serta produk tambahan mencapai 505 item untuk pasar dalam negeri dan 469 item untuk pasar ekspor. Perseroan akan tetap secara aktif terus mengembangkan produk baru dan melakukan “*scape and build*” dengan kajian ketat.

Produk baru utama dalam tahun 2000 :

1. Merk Gatsby

Treatment Hair Cream (Mild)

Deodorant perfume spray dan lain-lain sebanyak 16 item

2. Merk Pucelle

Spalsh Cologne (Wangi baru mini)

Talk dan lain-lain sebanyak 26 item

3. Kosmetika Wanita

Enam puluh lima item termasuk 30 item produk tambahan merk *convinity* (seri produk dari merk *convinity* telah lengkap)

Bahan baku yang digunakan antara lain cream, liquid, pomode, cairan/wewangian, gel, alkohol, pigmen (pewarna) plastik, kertas tisi, biji-biji plastik, gas elpiji, parfum. Sedangkan untuk pembungkusan menggunakan kardus, karton, botol, bahan baku berupa parfum diimpor dari Jepang dan Prancis. Untuk menjalankan produksi perusahaan

menggunakan 58 jenis mesin dan jumlah total mesin yang digunakan adalah 2.231 buah mesin .Mesin tersebut adalah :

No	NAMA	JUMLAH
1	Inkjet printer	3
2.	Reactor emulsi	1
3	Mesin fill.up untuk aerosol	2
4	Mesin fill.up sachet	1
5	Mesin fill.up pomade	1
6	Mohno pump	1
7	Tanki mixing liquid	4
8	Pompa mesin fill.up sachet	5
9	Mesin fill.up semi authomatic	1
10	Carton sealer & checkweigher	3
11	Tanki dorong 500 liter	30
12	Tanki dorong 200 liter	30
13	Battery forklift	1
14	Battery hand lift	2
15	Hand pallet	10
16	Drum robotter	3
17	Drum dumper	2
18	Bottle air cleaner	2
19	Shrin tunnel	3
20	Mesin fill.up talc	2
21	Mesin fill.up high viscosity	1
22	Mesin fill.up	1
23	Mesin fill.up viscosity (s)	2
24	High pressure cleaner	1
25	Mixer	1
26	Mesin nomor lot piece box	2
27	Pipa & kran untuk outlet isi	1
28	Mesin mixing lipstick lab.	1
29	Mesin cuci ultra sonic	1
30	Atomizer	1
31	Alat/meter untuk lovimbon	1
32	Incubator	1
33	Microscope	1
34	Gantungan mixer	1
35	Timbangan digital	1
36	Shrink tunnel	1
37	Mesin las	1
38	Grinda	1
39	Lift hand type	1
40	Mesin ijection	10

41	Mesin blow	2
42	Mesin injection	1
43	Doblle head	1
44	Incubator	1
45	Mesin chiller	2
46	Robot	3
47	Mesin mixer +crusher	3
48	Mesin oven	1
49	Sistem perubahan injection	51
50	Conveyor	1
51	Torimijn blow	10
52	Single head untuk blow	1
53	Tumbler	5
54	Mesin crusher	5
55	Mesin flemsory	1
56	Mesin oven	1
57	Capra untuk mold	2000
58	Vaccum cleaner	2

4.3. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan suatu organisasi dapat tercapai dengan baik apabila masing-masing personil yang ada dalam organisasi menyadari akan tugas dan hak serta kewajiban masing-masing dan kemudian melaksanakannya dengan sebaik-baiknya. Syarat itu berlaku untuk semua organisasi, baik organisasi yang masih sederhana maupun organisasi yang sudah besar.

Penentuan tugas, hak dan kewajiban dari personil-personil yang ada dalam perusahaan harus dilakukan dengan baik dan dengan perhitungan yang matang dan cermat, karena apabila tugas, hak dan kewajiban masing-masing organisasi besar sudah ditentukan dengan baik akan dapat memperlancar organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu

diperlukan susunan tugas hak dan kewajiban dari personil-personil organisasi . Susunan inilah yang sering disebut struktur organisasi . Dengan sruktur organisasi yang baik akan mempermudah koordinasi dan pelaksanaan kerja masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan dalam usaha mencapai tujuan .Susunan dewan komisaris dan dewan direksi tahun 2001 adalah sebagai berikut :

- Susunan Dewan Komisaris

Presiden Komisaris : Sultan Wilson Suryadi

Komisaris : Monotobu Nisimura

: Lie Harjono

- Susunan Direksi

Presiden Direktur : Mitsuhiro Yamasi'ta

Wakil Presiden Direktur : Humala Panggabean

Direktur : Norimoto Asagiri

: Sastra Wijaya

: Soeharto

: Dulawi Wirahadi

: Sudiman Lee

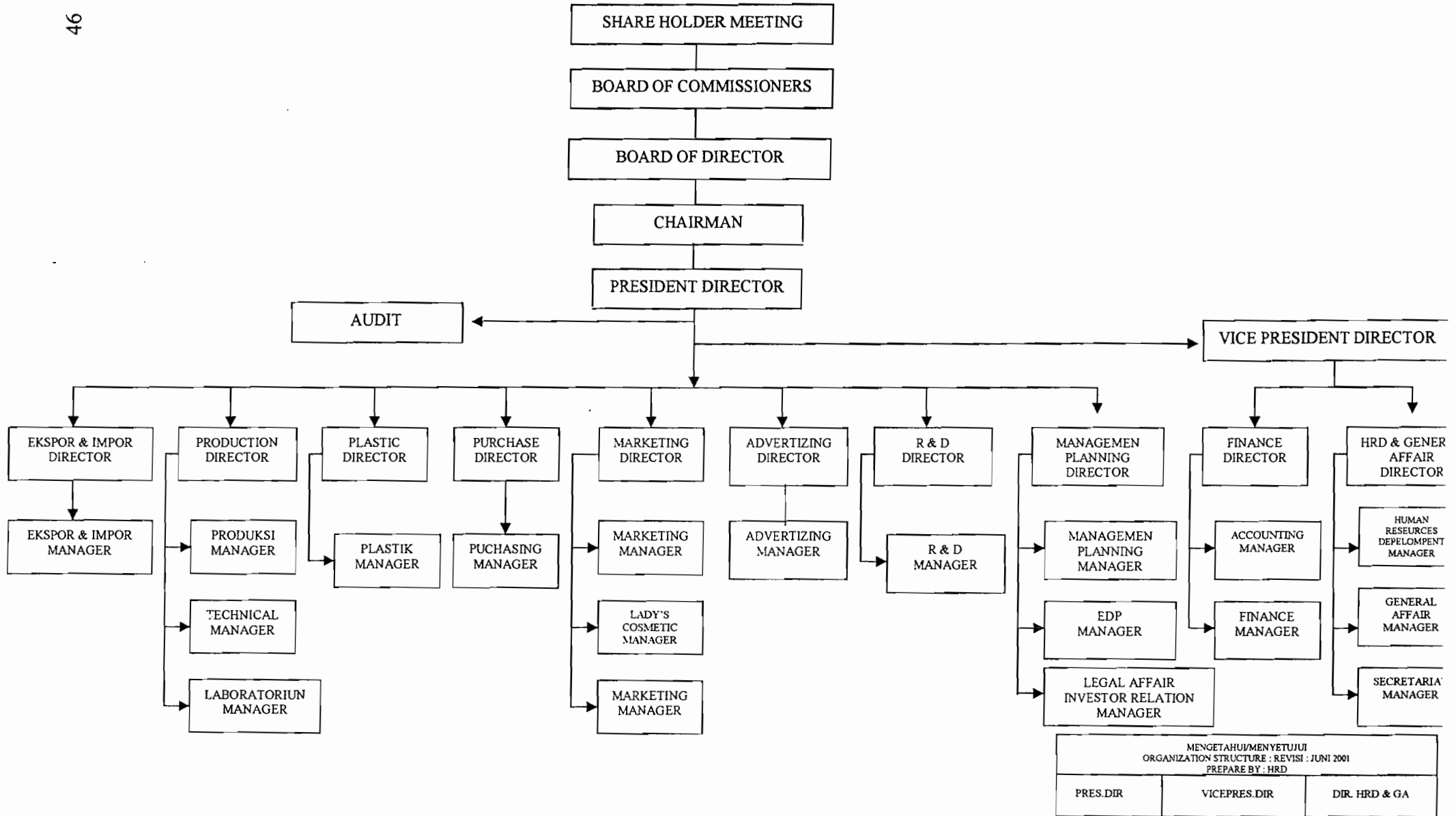
: Ya sugi Maeda

: Yochihiro Tsuchitani

: Katsunori Takeda

Secara skematis struktur organisasi PT.Mandom Tbk adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Maandom Indonesia



4.4. Personalia

Bagi perseroan, karyawan merupakan mitra usaha utama, karena karya dan prestasi dari karyawan yang terampil, terlatih, berdedikasi dan bermotivasi tinggi merupakan sumber daya yang ampuh untuk menunjang kemajuan perseroan. Berbagai usaha terus dilakukan dan fasilitas-fasilitas diberikan untuk motivasi, kesejahteraan bagi karyawan dan menumbuhkan rasa aman bagi karyawan dan keluarganya. Bentuk benefit karyawan /wati adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

BENTUK-BENTUK BENEFIT KARYAWAN / WATI

NO	KETERANGAN	BENEFIT-BENEFIT
1	Pelayanan Kesehatan	<p>→ P2K (program Pelayanan Kesehatan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertanggungjawaban Karyawan Rp. 6.000.000/tahun • Pertanggungjawaban istri Rp. 4.000.000/tahun • Pertanggungjawaban anak Rp. 4.000.000/tahun/anak (maksimal 3 anak) <p>→ Biaya Penggunaan Kaca Mata</p> <p>→ Biaya Pencabutan Gigi</p> <p>→ Fasilitas Dokter & Klinik</p>
2	Sumbangan-sumbangan : <ul style="list-style-type: none"> • Sumbangan Pendidikan • Sumbangan Kematian • Sumbangan Kelahiran / persalinan • Sumbangan Pernikahan 	<p>→ Pendidikan Keluarga Karyawan (SD, SLTP, SLTA, & Universitas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumbangan Masuk SD • Sumbangan Masuk SLTP • Sumbangan Masuk SLTA • Sumbangan Masuk Universitas <p>→ - Sumbangan karyawan meninggal</p> <p>- Istri/suami/anak/orang tua meninggal</p> <p>→ - Biaya persalinan</p> <p>- Biaya persalinan dengan operasi</p> <p>- Maksimum untuk 3 orang anak</p>
3	Tunjangan Hari Raya & Bonus	<p>→ - THR dibayarkan 2 minggu sebelum lebaran sebesar 1 x Gaji sebulan</p> <p>- Besarnya bonus dihitung disesuaikan dengan keuntungan perusahaan & penilaian serta absensi karyawan</p>
4	Pembagian Produk	<p>→ Dalam moment tertentu perusahaan akan membagikan bingkisan berupa produk kepada karyawan setiap tahun</p>
5	Pakaian dan perlengkapan kerja	<p>→ Diberikan 2 stel pakaian kerja setiap 6 bulan sekali</p>

NO	KETERANGAN	BENEFIT-BENEFIT
6	Perlindungan keselamatan & jiwa karyawan	<ul style="list-style-type: none"> → Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK) - Asuransi Kecelakaan kerja → Asuransi BUMIDA (kecelakaan diluar jam kerja)
7	Pelayanan Dana Pensiun	→ Program Dana Pensiun
8	Fasilitas Ibadah	→ Masjid Al-Hikmah
9	Fasilitas Olah Raga & Rekreasi	<ul style="list-style-type: none"> → Sarana Olah Raga Bola Volley & Tenis Lapangan → Kegiatan Aerobik (untuk karyawan) → Kegiatan Rekreasi karyawan berserta keluarga
10	Fasilitas Pinjaman Uang & Bantuan Pembelian Rumah serta Kendaraan Bermotor	<ul style="list-style-type: none"> → Pinjaman Uang dengan bunga rendah (3 % per tahun) → Kredit Kepemilikan Perumahan (bunga 3 % per tahun) → Kredit Kendaraan bermotor untuk karyawan (bunga 3 % per tahun) → Fasilitas Antar Jemput
11	Pendidikan / Training	→ Pendidikan Training ke Jepang & Singapura
12	Tunjangan Tidak Tetap	→ Uang Kerajinan Perbulan = Rp. 17.500/karyawan (tidak ada absen, ijin, mangkir, dll)
13	Tunjangan Tidak tetap (khusus untuk karyawan shift)	<ul style="list-style-type: none"> → Uang tambahan transportasi Rp. 500/hari → Uang kerajinan Rp. 5000/bulan → Mendapat minuman susu → Kelebihan jam kerja 1 jam yang diperhitungkan sebagai lembur
14	Sarana Informasi	<ul style="list-style-type: none"> → Penerbitan media “Warta Mandom” setiap awal bulan → Sarana informasi melalui “ORARI”
15	Standar Operating Procedure Keadaan Darurat	<ul style="list-style-type: none"> → Darurat karena kerusakan/gangguan keamanan → Darurat karena kebakaran → Darurat karena banjir

Karyawan yang bergabung dalam perseroan berjumlah 4.386 orang yang terdiri dari 730 laki-laki dan 3.656 perempuan didalamnya termasuk pimpinan perusahaan .Adapun komposisi personil perseroan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

Komposisi Personil Perseroan

Karyawan	Pria	Wanita	Jumlah
Direksi dan Komisaris	39	4	43
<i>HRD & GA</i>	126	16	142
<i>Accounting</i>	6	7	13
<i>Marketing</i>	30	1.510	1.540
<i>Advent & R&D</i>	8	8	16
<i>Exim</i>	3	4	7
<i>EDP</i>	4	1	5
Tenaga Produksi	295	1.048	5
Percobaan	32	11	43
Plastik Cibitung	187	1.047	1.234
Jumlah Karyawan	730	3.656	4.386

4.5.Akuntansi

Laporan keuangan perseroan dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Laporan keuangan tersebut meliputi Neraca, Laporan Rugi Laba, Laporan Perubahan Ekuitas dan Laporan Arus Kas. Laporan dibuat per 31 Desember tahun yang bersangkutan. Berikut ini adalah kebijakan akuntansi yang diterapkan dalam penyusunan laporan keuangan perseroan, yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.



4.5.1 Dasar penyusunan laporan keuangan

Laporan keuangan disusun berdasarkan konsep harga perolehan kecuali untuk investasi pada efek yang diperdagangkan dan efek yang tersedia untuk dijual yang dinyatakan sebesar nilai wajar dan aktiva tetap tertentu yang dinilai kembali. Laporan keuangan juga disusun berdasarkan konsep akrual kecuali untuk laporan arus kas. Laporan arus kas disusun menggunakan metode langsung dan arus kas dikelompokkan atas dasar aktivitas operasi, investasi dan pendanaan. Penggunaan metode langsung ini merupakan perubahan kebijakan akuntansi yang disebabkan oleh penerapan peraturan No VII.G.7. Pedoman Penyajian Laporan Keuangan, lampiran keputusan ketua Bapepam No.06/PM/2000 tanggal 13 Maret 2000. Sebelumnya laporan arus kas disusun menggunakan metode tidak langsung.

4.5.2 Penjabaran mata uang asing

Pembukuan perseroan dicatat dalam mata uang rupiah. Transaksi-transaksi yang terjadi selama tahun berjalan dalam mata uang asing dikonversikan ke Rupiah berdasarkan kurs yang berlaku pada saat transaksi terjadi. Keuntungan dan kerugian dari selisih kurs yang timbul dari transaksi dalam mata uang asing dan penjabaran aktiva dan kewajiban moneter dalam mata uang asing, diakui pada Laporan Laba Rugi.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan strategi yang dijalankan perusahaan. Laporan keuangan yang digunakan untuk analisis adalah tahun 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, 2000. Laporan keuangan yang dimaksud terdiri atas data : Neraca per 31 Desember tahun yang bersangkutan dan Laporan Rugi-Laba untuk periode yang terakhir 31 Desember tahun yang bersangkutan.

5.1. Analisis masalah 1

Untuk menjawab permasalahan pertama, apakah terjadi perbedaan kinerja keuangan perusahaan sebelum krisis dibanding saat krisis, maka akan dilakukan analisis data dengan dua teknik analisis yaitu Analisis Rasio Keuangan, dan Uji Perbedaan mean Berpasangan. Analisis Rasio keuangan dilakukan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu, sedangkan uji perbedaan mean berpasangan untuk menganalisis apakah terjadi perbedaan kinerja keuangan sebelum krisis dan saat krisis.

5.1.1. Analisis perbedaan rasio laporan keuangan dan uji perbedaan mean berpasangan

Adapun analisis rasio terhadap laporan keuangan perusahaan untuk tahun 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, dan 2000 adalah sebagai berikut :

Analisis Rasio laporan keuangan ini dilakukan dengan membandingkan pos-pos dalam neraca atau laporan rugi-laba baik secara individu maupun kombinasi dari kedua laporan tersebut. Setelah diketahui likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas tahun 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, dan 2000, maka langkah selanjutnya rasio-rasio tersebut diuji dengan rumus uji perbedaan mean berpasangan untuk mengetahui apakah terjadi perubahan kinerja keuangan perusahaan sebelum krisis dibanding saat krisis. Rumus uji perbedaan mean berpasangan adalah :

$$t = \frac{Ms - Mk}{\sqrt{\frac{\sum b^2}{N(N-1)}}$$

Dimana :

M_s dan M_k = masing –masing adalah mean dari kelompok sebelum krisis dan mean kelompok ketika krisis

$\sum b^2$ = jumlah deviasi dari mean perbedaan

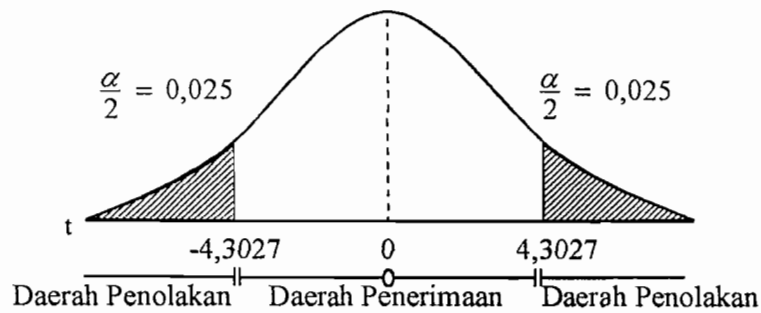
N = jumlah tahun penelitian

$$MB = \frac{\sum B}{N}$$

$$b = B - Mb$$

B = Beda antara sebelum krisis dan saat krisis

Untuk menolak hipotesa atas dasar signifikansi 5 %. Karena menggunakan pengujian dua sisi dan atas dasar signifikansi atau α 5% maka α dibagi dua, $\alpha / 2$ disebelah kiri dan $\alpha / 2$ disebelah kanan.



Untuk menolak hipotesa diperlukan nilai t yang sama atau lebih besar daripada 4,3027.

H_0 = Tidak ada perbedaan kinerja keuangan sebelum krisis dibanding saat krisis.

H_a = Ada perbedaan kinerja keuangan sebelum krisis dibanding saat krisis.

5.1.1.1 Analisis Perbedaan Rasio Likuiditas

Likuiditas merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Penghitungan tingkat likuiditas dilakukan dengan menggunakan *current ratio*. *Current ratio* menunjukkan sejauh mana tagihan kreditur jangka pendek ditutupi oleh aktiva yang dapat berubah dengan cepat menjadi kas.

Rumus *current ratio* adalah sebagai berikut :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$$

Data keuangan yang diperlukan dalam penghitungan *current ratio* adalah aktiva lancar dan hutang lancar.

Tabel 5.1
Daftar Aktiva lancar dan Hutang Lancar
PT Mandom Tbk untuk tahun 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, 2000

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)
1994	55.416.049.983	18.873.781.321
1995	53.335.446.655	24.829.553.636
1996	58.249.146.163	28.646.444.203
1998	111.436.975.206	47.574.629.576
1999	151.641.032.388	86.745.814.045
2000	175.072.530.967	85.051.651.906

Sumber : Laporan keuangan PT. Mandom Tbk

Tahun 1994, 1995, 1996, 1998, 1999, 2000

Tabel 5.2
Current Ratio Sebelum krisis
PT Mandom Tbk

Tahun	Penghitungan	Hasil (%)
1994	$\frac{55.416.049.983}{18.873.781.321} \times 100 \%$	293,61
1995	$\frac{53.335.446.655}{24.829.553.636} \times 100\%$	214,81
1996	$\frac{58.249.146.163}{28.646.444.203} \times 1000 \%$	203,34
	Rata-rata = $Xs = \frac{711,76}{3}$	237,25

Artinya :Rata-rata setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp. 2,3725 aktiva lancar

Tabel 5.3
Current Ratio saat krisis
 PT Mandom Tbk

Tahun	Penghitungan	Hasil (%)
1998	$\frac{111.436.975.206}{47.574.629.576} \times 100\%$	234,24
1999	$\frac{151.641.032.388}{86.745.814.045} \times 100\%$	174,81
2000	$\frac{175.072.530.967}{85.051.651.906} \times 100\%$	205,84
	Rata-rata = $X_k = \frac{641,89}{3}$	204,96

Artinya : Rata-rata setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp. 2,0496 aktiva

lancar

Tabel 5.4
 Uji Perbedaan Berpasangan Untuk Likuiditas
 PT Mandom Tbk

Pasangan Subyek	Sebelum Krisis (%)	Saat Kriris (%)	B	b	b ²
1994 – 2000	293,61	205,84	87,84	71,62	5129,42
1995 – 1999	214,81	174,81	40	23,85	568,82
1996 – 1998	203,34	234,24	-30,9	-47,05	2213,7
Jumlah	711,76	614,89	96,87	48,42	7911,94

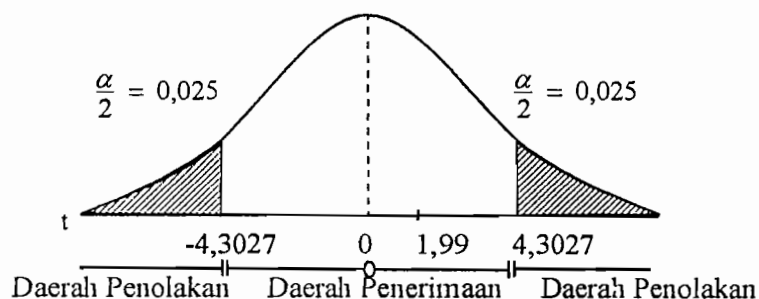
$$t = \frac{Ms - Mk}{\sqrt{\frac{\sum b^2}{N(N-1)}}}$$

$$t = \frac{237,25 - 204,96}{\sqrt{\frac{7911,94}{6(6-1)}}} = \frac{32,29}{263,73} = \frac{32,29}{16,26}$$

$$t = 1,99$$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika nilai t sama atau lebih besar dari 4,3027.



Dari perhitungan diatas diperoleh nilai $t = 1,99$ sehingga H_0 diterima, yang artinya ditinjau dari likuiditas tidak ada perbedaan kinerja keuangan yang signifikan sebelum krisis dibanding saat krisis. Sebelum krisis rata-rata likuiditas perusahaan 237,25% dan saat krisis rata-rata likuiditas perusahaan 204,96% atau turun 32,29%. Sebelum krisis rata-rata setiap Rp.1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp.2,3725 aktiva lancar dan saat krisis terjadi setiap Rp.1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp.2,0496 aktiva lancar. Likuiditas perusahaan dalam kondisi yang aman, karena masih di atas 200%. Jadi perusahaan mampu menjamin hutang lancarnya dengan aktiva lancar yang dimiliki.

5.1.1.2 Analisis Perbedaan Rasio Solvabilitas

Solvabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk menghitung solvabilitas menggunakan rasio total aktiva atas total hutang

Rumus total aktiva atas total hutang adalah sebagai berikut :

$$\text{Total aktiva total hutang} = \frac{\text{Total aktiva}}{\text{Hutang jangka panjang} + \text{hutang jangka pendek}} \times 100 \%$$

Data keuangan yang diperlukan adalah total aktiva, hutang jangka panjang dan hutang jangka pendek.

Tabel 5.5

Daftar total aktiva, hutang jangka panjang, hutang jangka pendek PT. Mandom Tbk. Untuk tahun 1994,1995,1996,1998,1999,2000

Tahun	Aktiva (Rp)	Hutang Jangka panjang (Rp)	Hutang Jangka pendek (Rp)
1994	100.656.955.480	-	18.873.781.321
1995	125.037.156.737	10.839.427.949	24.829.553.636
1996	135.380.926.209	8.340.500.000	28.646.444.203
1998	196.489.996.738	32.100.000.000	47.574.629.576
1999	246.888.288.625	13.378.972.418	86.745.814.045
2000	333.583.184.443	7.065.146.886	85.051.651.906

Sumber : Laporan Keuangan PT. Mandom Tbk.
Tahun 1994, 1995,1996,1998,1999,2000

Tabel 5.6

Total Aktiva Atas Total Hutang sebelum krisis
Pt Mandom Tbk

Tahun	Penghitungan	Hasil (%)
1994	$\frac{100.656.955.480}{18.873.781.321} \times 100\%$	533,32
1995	$\frac{125.037.156.737}{10.839.427.949+24.829.553.636} \times 100\%$	350,55
1996	$\frac{135.380.926.209}{8.340.500.000+28.646.444.203} \times 100\%$	366,02
	Rata-rata = $X_s = \frac{1249,89}{3}$	416.63

Artinya :Rata-rata setiap Rp. 1,00 hutang dijamin aktiva dengan Rp. 4,1663

Tabel 5.7
Total Aktiva Atas Total Hutang Saat Krisis
PT Mandom Tbk

Tahun	Penghitungan	Hasil (%)
1998	$\frac{196.489.996.738}{32.100.000.000+47.574.629.576} \times 100 \%$	246,62
1999	$\frac{246.888.288.625}{13.378.972.418+86.745.814.045} \times 100\%$	246,58
2000	$\frac{333.583.184.443}{7.065.146.886+85.051.651.906} \times 100 \%$	362,13
	Rata-rata = $X_k = \frac{855,33}{3}$	285,11

Artinya :Rata-rata setiap Rp. 1,00 hutang dijamin dengan aktiva Rp. 2,8511

Tabel 5.8
Uji Perbedaan berpasangan Untuk Solvabilitas
PT Mandom Tbk

Pasangan Subyek	Sebelum Krisis (%)	Saat Kriris (%)	B	b	b ²
1994 – 2000	533,32	362,13	171,19	105,43	11115,48
1995 – 1999	350,55	246,58	103,97	38,21	1460
1996 – 1998	366,02	246,62	119,4	53,64	2877,25
Jumlah	1249,89	855,33	394,56	197,28	15452,73

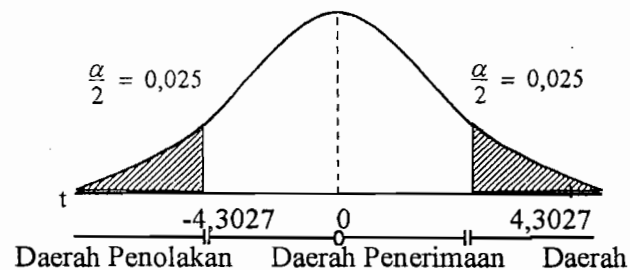
$$t = \frac{Ms - Mk}{\sqrt{\frac{\sum b^2}{N(N-1)}}}$$

$$t = \frac{416,63 - 285,11}{\sqrt{\frac{15452,73}{6(6-1)}}} = \frac{131,52}{515,091} = \frac{131,52}{22,7}$$

$$t = 5,79$$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika nilai t sama atau lebih besar dari 4,3027.



Dari perhitungan diatas diperoleh nilai $t = 5,79$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya ditinjau dari solvabilitas ada perbedaan kinerja keuangan yang signifikan sebelum krisis dibanding saat krisis yaitu 5,79 lebih besar daripada 4,3027. Solvabilitas perusahaan saat krisis lebih rendah daripada sebelum krisis. Sebelum krisis nilai solvabilitas 416,63%, tetapi saat krisis terjadi solvabilitas turun menjadi 285,11% atau turun 131,52%. Sebelum krisis terjadi rata-rata setiap Rp.1,00 hutang dijamin dengan aktiva Rp.4,1663, tetapi setelah krisis rata-rata setiap Rp.1,00 dijamin dengan aktiva Rp.2,8511. Walaupun nilai solvabilitas menurun, tetapi kondisi perusahaan tetap aman .Jika terjadi likuidasi, perusahaan tetap mampu untuk membayar seluruh hutangnya dengan total aktiva yang dimiliki.

5.1.1.3 Analisis Perbedaan Rasio Rentabilitas

Analisis rentabilitas dipakai untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan selama periode tertentu. Analisis yang akan digunakan adalah rentabilitas ekonomi. Rentabilitas ekonomi digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba dari operasi perusahaan rumus rentabilitas ekonomi adalah sebagai berikut :

$$RE = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Aktiva Usaha}} \times 100 \%$$

Data keuangan yang diperlukan dalam penghitungan rentabilitas adalah laba usaha dan aktiva usaha.

Tabel 5.9
Daftar laba usaha dan aktiva usaha
PT Mandom Tbk
Tahun 1994,1995,1996,1998,1999,2000

Tahun	Laba Usaha (Rp)	Aktiva Usaha (Rp)
1994	14.724.515	79.155.675
1995	17.671.711	114.922.975
1996	22.596.446	128.997.975
1998	41.101.283	192.328.153
1999	62.491.100	240.423.037
2000	84.661.656	324.059.748

Sumber : Keuangan PT. Mandom Tbk
Tahun 1994,1995,1996,1998,1999,2000

Tabel 5.10
Rentabilitas Ekonomi Sebelum Krisis
PT Mandom Tbk

Tahun	Penghitungan	Hasil (%)
1994	$\frac{14.724.515}{79.155.675} \times 100\%$	18,6
1995	$\frac{17.671.711}{144.922.975} \times 100\%$	15,4
1996	$\frac{22.596.446}{128.997.656} \times 100\%$	17,5
	Rata - rata = $Xs = \frac{51,5}{3}$	71,17

Tabel 5.11
Rentabilitas Ekonomi Saat Krisis
PT Mandom Tbk

Tahun	Penghitungan	Hasil (%)
1998	$\frac{41.101.283}{192.328.153} \times 100 \%$	21,4
1999	$\frac{62.491.100}{240.423.037} \times 100\%$	25,9
2000	$\frac{84.661.656}{324.049.748} \times 100 \%$	26,1
	Rata-rata = $X_k = \frac{73,4}{3}$	24,47

Tabel 5.12
Uji Perbedaan berpasangan Untuk Rentabilitas
PT Mandom Tbk

Pasangan Subyek	Sebelum Krisis (%)	Saat Krisis (%)	B	b	b ²
1994 – 2000	18,6	26,1	-7,5	-3,85	14,82
1995 – 1999	15,4	25,9	-10,5	-6,85	46,92
1996 – 1998	17,5	21,4	-3,9	-0,25	0,06
Jumlah	51,5	73,4	-21,9	-10,95	61,80

$$t = \frac{M_s - M_k}{\sqrt{\frac{\sum b^2}{N(N-1)}}}$$

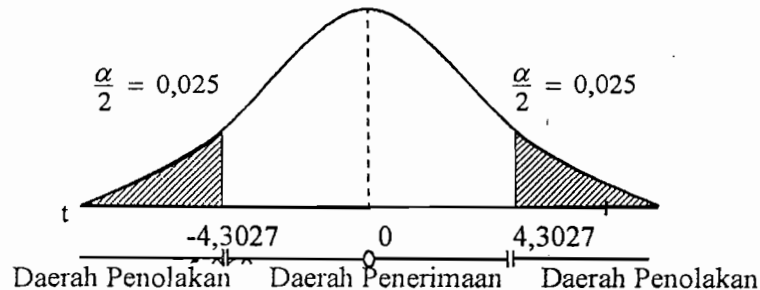
$t = 5,069$

$$t = \frac{17,17 - 24,47}{\sqrt{\frac{61,80}{6(6-1)}}} = \frac{-7,3}{-1,44} = 5,069$$

$$t = 5,069$$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika nilai t sama atau lebih besar dari 4,3027.



Dari perhitungan diatas diperoleh nilai $t = 5,069$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya ditinjau dari rentabilitas ada perbedaan kinerja keuangan yang signifikan sebelum krisis dibanding saat krisis. Rentabilitas perusahaan saat krisis lebih tinggi dari pada sebelum krisis. Sebelum krisis rata-rata rentabilitas ekonomi 17,17% dan saat krisis rata-rata rentabilitas ekonomi 24,47% atau terjadi kenaikan 42,5%. Hal ini membuktikan bahwa dalam menghadapi krisis rentabilitas ekonomi semakin baik karena besarnya kemampuan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba dari operasi perusahaan justru meningkat sebesar 42,5%.

5.2. Analisis Masalah 2

Untuk menjawab masalah 2, yaitu apakah ada perubahan strategi yang dijalankan perusahaan untuk menghadapi masa krisis, maka penulis akan membandingkan strategi generik yang dijalankan perusahaan pada saat krisis dan sebelum krisis. Jika jawaban yang diperoleh adalah sama yaitu strategi yang dijalankan pada masa krisis dan masa sebelum krisis sama, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada perubahan strategi yang dijalankan

perusahaan untuk menghadapi masa krisis. Jika jawaban yang diperoleh adalah berbeda yaitu strategi yang dijalankan perusahaan pada masa krisis dan sebelum krisis berbeda, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada perubahan strategi yang dijalankan perusahaan untuk menghadapi masa krisis.

Dari pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan berupa butir-butir strategi generik yaitu keunggulan biaya menyeluruh, terdiri 14 butir pertanyaan strategi ,diferensiasi terdiri 15 butir pertanyaan strategi dan fokus terdiri 2 butir pertanyaan strategi; maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

5.2.1. Sebelum krisis terjadi, perusahaan melaksanakan bauran strategi generik, karena perusahaan telah melaksanakan butir-butir dalam strategi generik tersebut. Adapun persentase pelaksanaan bauran strategi generik ini adalah sebagai berikut :

- Keunggulan biaya menyeluruh yang dilaksanakan 100 % ada 10 butir, yang dilaksanakan 70 % ada 2 butir dan yang dilaksanakan 50 % ada 2 butir.
- Diferensiasi, yang dilaksanakan 100 % ada 11 butir, dan yang dilaksanakan 0 % (tidak dilaksanakan) ada 4 butir
- Fokus, yang dilaksanakan 100 % ada 2 butir

5.2.2. Saat krisis terjadi perusahaan masih tetap melaksanakan bauran strategi generik, adapun persentase pelaksanaan strategi generik adalah sebagai berikut :

- Keunggulan biaya menyeluruh, yang dilaksanakan 100 % ada 14 butir
- Diferensiasi yang dilaksanakan 100 % ada 11 butir, sedangkan yang dilaksanakan 0 %(tidak dilaksanakan) ada 4 butir
- Fokus, yang dilaksanakan 100 % ada 2 butir

5.2.3 Dari hasil identifikasi dari perbandingan strategi generik yang dilaksanakan perusahaan sebelum krisis dan saat krisis terjadi, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perusahaan tetap melaksanakan bauran strategi generik yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus, tetapi dalam menghadapi masa krisis ini perusahaan semakin mantap dalam menjalankan strategi generik. Perubahan strategi ini terlihat pada keunggulan biaya menyeluruh yaitu butir ketiga dan keempat, sebelum krisis hanya dilaksanakan 50 %, tetapi saat krisis terjadi dilaksanakan 100 %. Butir keenam dan kedelapan, sebelum krisis dilaksanakan 70 %, tetapi saat krisis terjadi dilaksanakan 100 %.

Perubahan pada butir ketiga dan keempat keunggulan biaya menyeluruh yaitu meminimalkan biaya-biaya yang terjadi. Langkah konkret yang dilaksanakan perusahaan adalah :

1. Pengurangan jumlah voltase listrik
2. Penghematan air
3. Pembatasan jumlah iklan
4. Fotokopi dengan menggunakan kertas bekas

5. Peniadaan alat tulis kantor
6. Penggantian oli mobil dilakukan 6 bulan sekali yang semula 4 bulan sekali
7. Penggantian seragam karyawan, yang semula 6 bulan sekali tetapi sekarang setelah seragam tersebut rusak baru diganti.
8. Penggantian bahan baku, semula menggunakan kelas 1, tetapi sekarang dengan menggunakan bahan baku lokal yang mendekati kelas 1 tetapi kualitas tetap sama.
9. Kemasan yang dulu menggunakan kardus, tetapi sekarang menggunakan plastik.
10. Pembatasan pemakaian telepon dengan cara dimonitor.

Pada butir keenam dari keunggulan biaya menyeluruh, langkah konkret perubahan yang dilakukan adalah rate ratio penjualan saham.

Pada butir kedelapan dari keunggulan biaya menyeluruh, langkah konkret perubahan yang dilaksanakan perusahaan adalah pengurangan karyawan yang tidak kualitatif.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

6.1. Kesimpulan

Dalam penelitian ini, penulis memperoleh kesimpulan tentang daya tahan perusahaan dalam menghadapi masa krisis dilihat dari laporan keuangan perusahaan.

6.1.1 Dari permasalahan pertama, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa ditinjau dari likuiditas tidak ada perbedaan kinerja keuangan yang signifikan sebelum krisis dibanding saat krisis. Sebelum krisis rata-rata likuiditas perusahaan 237,25% dan saat krisis rata-rata likuiditas perusahaan 204,96%. Sebelum krisis rata-rata setiap Rp.1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp.2,3725 aktiva lancar dan saat krisis terjadi setiap Rp.1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp.2,0496 aktiva lancar. Likuiditas perusahaan dalam kondisi yang aman karena masih di atas 200%. Jadi perusahaan mampu menjamin hutang lancarnya dengan aktiva lancar yang dimiliki. Solvabilitas perusahaan saat krisis lebih rendah daripada sebelum krisis. Sebelum krisis nilai rata-rata solvabilitas 416,63% tetapi setelah krisis terjadi, rata-rata solvabilitas turun menjadi 285,11% atau turun 131,52%. Sebelum krisis terjadi rata-rata setiap Rp.1,00 hutang dijamin dengan aktiva Rp.4,1663, tetapi setelah krisis terjadi rata-rata setiap Rp.1,00 dijamin dengan aktiva Rp.2,8511. Walaupun nilai solvabilitas menurun, tetapi kondisi

perusahaan tetap aman. Jika terjadi likuidasi, perusahaan tetap mampu untuk membayar seluruh hutangnya dengan total aktiva yang dimiliki. Rentabilitas perusahaan saat krisis lebih tinggi daripada sebelum krisis. Sebelum krisis rata-rata rentabilitas ekonomi 17,17% dan saat krisis rata-rata rentabilitas ekonomi 24,47% atau terjadi kenaikan 42,5%. Hal ini membuktikan bahwa dalam menghadapi masa krisis rentabilitas ekonomi justru semakin baik, karena besarnya kemampuan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba dari operasi perusahaan justru meningkat sebesar 42,5%.

- 6.1.2 Dari permasalahan kedua, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perubahan kinerja keuangan dilihat dari sisi solvabilitas dan rentabilitas perusahaan tidak dapat lepas dari perubahan strategi yang dijalankan perusahaan. Perubahan strategi ini terjadi pada keunggulan biaya menyeluruh perusahaan. Dalam menghadapi masa krisis ini perusahaan semakin mantap dalam menjalankan strategi generik. Hal ini dilakukan sebagai strategi agar perusahaan dapat bertahan dalam kondisi yang tidak menentu seperti sekarang ini. Bentuk konkret perubahan keunggulan biaya menyeluruh tersebut adalah pengurangan jumlah voltase listrik, penghematan air, pembatasan jumlah iklan, foto kopi dengan menggunakan kertas bekas, peniadaan Alat tulis kantor, penggantian oli mobil dilakukan 6 bulan sekali yang semula 4 bulan sekali, penggantian seragam karyawan yang semula 6 bulan sekali sekarang setelah rusak baru diganti, penggantian bahan baku semula

menggunakan kelas 1 tetapi sekarang menggunakan bahan baku lokal yang mendekati kelas 1 tetapi kualitas tetap sama, kemasan yang dulu menggunakan kardus tetapi sekarang menggunakan plastik, pembatasan penggunaan telepon dengan cara dimonitor, penjualan saham dan pengurangan karyawan yang tidak kualitatif.

6.2.Saran

Dari analisis yang telah dilakukan penulis disimpulkan bahwa solvabilitas perusahaan mengalami penurunan dalam menghadapi saat krisis, tetapi solvabilitas saat ini masih aman karena perusahaan mampu menjamin seluruh hutangnya dengan seluruh aktiva. Walaupun solvabilitas perusahaan masih aman tetapi jika turun terus menerus maka ini akan sangat rawan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu penulis menyarankan agar perusahaan menurunkan jumlah hutang baik hutang jangka panjang maupun hutang jangka pendek, yaitu dengan cara menaikkan jumlah ekuitas perusahaan. Ekuitas perusahaan dapat ditambah jumlahnya dengan dua cara yaitu dengan menambah jumlah saham yang beredar dan menambah laba yang ditahan perusahaan.

Kebijakan yang diambil perusahaan dalam menghadapi masa krisis ini berupa peningkatan pelaksanaan strategi generik pada keunggulan biaya menyeluruh yaitu meminimalkan biaya-biaya yang terjadi pada perusahaan merupakan strategi yang sangat tepat, karena dengan peningkatan pelaksanaan keunggulan biaya menyeluruh ternyata perusahaan dapat terus

bertahan dalam kondisi yang tidak menentu seperti sekarang ini dan bahkan rentabilitas ekonomi juga meningkat 42,5%. Oleh karena itu penulis menyarankan agar perusahaan tetap mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan pelaksanaan strategi generik sebagai strategi yang paling tepat dalam mensiasati saat krisis ini.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian :

- a. Dalam analisis rasio penulis hanya menggunakan beberapa rasio, di antara semua rasio yang ada.
- b. Pada masa sebelum krisis, penulis hanya menggunakan 3 tahun terakhir untuk mewakili masa lebih dari 3 tahun.
- c. Untuk menganalisis strategi perubahan penulis hanya menggunakan metode wawancara dan tidak berdasarkan data perusahaan sehingga kemungkinan terdapat adanya kesalahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Analisis CSIS tahun XXVII, No.4 Okt – Des 1998, Jan-Mar 1998.
- Benjamin B. Tregoe, John W. Zimmerman. 1980. *Strategi Manajemen, Apakah itu dan Bagaimana caranya agar dapat berjalan semestinya*, Penerjemah R. A. Rivai, Jakarta: Erlangga.
- Colin Barrow, 1993. *The Essence of Small Business*, British : Printice Hall York.
- Fred Weston and Thomas E. Copeland. 1993. *Manajemen Keuangan*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Justin G.L. 1994. *Small Business Management An Anetreprenuerial Emphasis*, United States of America: South Western College Publishing.
- Michael E. Porter. 1980. *Competitive Strategi Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press.
- Munawir, 1983. *Analisa Laporan Keuangan*, Yogyakarta: Liberty
- Robert MC. Glashan and Timothy Singelton, 1987. *Strategi Management*, United States of America: Merrill Publishing Company.
- Sukanto R. T. Hani Handoko, 1984. *Sumber Kebijakan Perusahaan (Business Policy) Konsep Dasar dan Studi Kasus*, Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno Hadi, 1984. *Statistik 2*, Yogyakarta: Psikologi UGM.

LAMPIRAN



SURAT KETERANGAN
077/MHS/UT/IX/2001

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : **Endang Muryani**
NPK : **972114092**
Sekolah : **“Universitas Sanata Dharma” – Yogyakarta**
Fakultas : **Ekonomi**
Jurusan : **Akuntansi**
Judul Skripsi : **“Analisis Daya Tahan Perusahaan dalam Menghadapi Masa Krisis, Suatu Pendekatan Analisis Laporan Keuangan pada PT MANDOM INDONESIA Tbk”**

Telah mengadakan Riset di Perusahaan kami, Riset tersebut dilaksanakan untuk memenuhi Tugas Akhir dalam menempuh ujian skripsi. Pelaksanaan riset dimulai sejak : tanggal **7 Mei 2001 s/d 31 Agustus 2001**.

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan seperlunya.

Jakarta, 3 September 2001

U T O M O
Manager HRD

PEDOMAN WAWANCARA

I. Sejarah Perusahaan

A. Pendirian perusahaan

1. Didirikan tahun berapa dan dimana?
2. Apakah ada perubahan nama perusahaan dari waktu berdiri sampai sekarang?
3. Dengan akte notaris siapa, nomor berapa?
4. Mendapatkan izin resmi dari siapa?
5. Siapa direktur perusahaan saat ini?
6. Tahun berapa dimulainya pembuatan pabrik?
7. Tahun berapa dimulainya beroperasi?
8. Apakah perusahaan sudah mencatat sahamnya ke BEJ?
9. Jika sudah dengan surat keputusan nomor berapa?
10. Bagaimana komposisi pemegang saham perusahaan?
11. Siapa pemegang saham terbesar?
12. Sebutkan data gedung perusahaan?
13. Apa filosofi yang dianut perusahaan?

B. Letak Perusahaan

1. Dimulainya lokasi pabrik?
2. Apa alasan perusahaan memilih tempat itu?
3. Berapa luas tanah yang dipakai perusahaan?

C. Bentuk Perusahaan

1. Perusahaan berbentuk apa?
2. Siapa yang bertanggungjawab atas perusahaan?
3. Bagaimana susunan pimpinan pada waktu berdiri sampai sekarang?
4. Pimpinan dibagi berapa kepala bagian dan bagian apa saja?

II. Bagian Produksi

1. Apa saja bahan baku yang digunakan?
2. Apa saja produk yang dihasilkan?
3. Saat ini berapa jumlah produk yang dihasilkan?
4. Produk utama apa yang dihasilkan perusahaan?
5. Adakah bahan baku yang diimpor?
6. Jika ada dari negara mana?
7. Berapa macam mesin yang digunakan untuk berproduksi?
8. Berapa jumlah mesin yang dimiliki perusahaan?
9. Sebutkan nama mesin tersebut!

III. Akuntansi

1. Bagaimana sistem pembukuan yang dipakai perusahaan?
2. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang dibuat perusahaan?
3. Apakah ada perubahan kebijakan akuntansi dalam menghadapi masa krisis ini?

IV. Personalia

1. Berapa jumlah karyawan?
2. Bagaimana status karyawan?
3. Bagaimana pengaturan jam kerja karyawan?
4. Bagaimana balas jasa terhadap karyawan?
5. Bagaimana prosedur pemerolehan tenaga kerja?

V. Struktur Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasinya?
2. Bagaimana organisasi formal dan informalnya?

VI. Inventaris/Aktiva tetap

1. Berapa luas tanah dan gedung
2. Berapa jumlah mesin dan jenis mesinnya?
3. Apakah ada kekayaan lain diluar pabrik?

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Berilah tanda (V) pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat pada kolom yang telah disediakan. Kriteria jawaban tersebut adalah sbb:

5 = 100% dilaksanakan/dilaksanakan sepenuhnya

4 = 70% dilaksanakan

3 = 50% dilaksanakan

2 = 30% dilaksanakan

1 = 0% dilaksanakan/tidak dilaksanakan

I. Sebelum Krisis (sebelum tahun 1997)

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

- a. Perusahaan memiliki pengalaman yang cukup, sehingga dengan pengalaman yang dimiliki tersebut mampu digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan usaha-usaha guna menurunkan biaya.
- b. Perusahaan telah melaksanakan pengendalian biaya dan overhead yang ketat.
- c. Perusahaan telah meminimalkan biaya-biaya dalam bidang Litbang, pelayanan armada penjualan dan periklanan.

5	4	3	2	1
V				
		V		
		V		

	5	4	3	2	1
d. Perusahaan memiliki biaya yang rendah relatif terhadap pesaing dengan tetap memperhatikan mutu dan pelayanan yang baik.	V				
e. Perusahaan telah melakukan investasi modal secara terus menerus.	V				
f. Perusahaan mempunyai cara yang mudah untuk mendapatkan modal.		V			
g. Perusahaan mempunyai ketrampilan rekayasa proses	V				
h. Perusahaan melakukan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja		V			
i. Perusahaan merancang produk agar mudah dibuat	V				
j. Perusahaan sudah menjalankan sistem distribusi biaya rendah					
k. Organisasi telah melakukan pengendalian yang ketat	V				
l. Organisasi telah membuat laporan pengendalian yang terima' dan sering	V				

- m. Telah dibuat organisasi dan tanggungjawab yang terstruktur.
- n. Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat

5	4	3	2	1
V				

2. Diferensiasi

- a. Perusahaan menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan unik oleh keseluruhan industri
- b. Perusahaan mempunyai cita rancangan atau merek tertentu
- c. Perusahaan menggunakan teknologi tertentu yang membuat beda dengan industri lain.
- d. Ada karakteristik khusus dalam produknya
- e. Perusahaan mempunyai pelayanan pelanggan yang berbeda dengan perusahaan lain
- f. Perusahaan mempunyai dimensi-dimensi lain yang membuat beda dengan industri lain misalnya produknya tahan lama.
- g. Perusahaan mempunyai kemampuan pemasaran yang kuat

V				
V				
V				
V				
				V
V				

- h. Perusahaan mempunyai dalam rekayasa produk
- i. Perusahaan mempunyai kemampuan yang kuat dalam riset dasar.
- j. Perusahaan mempunyai reputasi yang baik dalam hal kepeloporan mutu dan teknologi.
- k. Perusahaan mempunyai kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.
- l. Perusahaan telah menjalin kerjasama yang erat dengan saluran distribusi.
- m. Organisasi telah melakukan koordinasi, baik diantara fungsi-fungsi penelitian dan pengembangan-pengembangan produk dan pemasaran.
- n. Organisasi mempunyai cara pengukuran dan insentif subyek sebagai ganti pengukuran kuantitas

	5	4	3	2	1
h. Perusahaan mempunyai dalam rekayasa produk	V				
i. Perusahaan mempunyai kemampuan yang kuat dalam riset dasar.	V				
j. Perusahaan mempunyai reputasi yang baik dalam hal kepeloporan mutu dan teknologi.	V				
k. Perusahaan mempunyai kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.					V
l. Perusahaan telah menjalin kerjasama yang erat dengan saluran distribusi.	V				
m. Organisasi telah melakukan koordinasi, baik diantara fungsi-fungsi penelitian dan pengembangan-pengembangan produk dan pemasaran.	V				
n. Organisasi mempunyai cara pengukuran dan insentif subyek sebagai ganti pengukuran kuantitas	V				

- o. Organisasi mempunyai fasilitas yang digunakan untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan atau orang yang kreatif.

5	4	3	2	1
V				

3. Fokus

- a. Perusahaan memusatkan perhatian pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.
- b. Perusahaan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien

V				
V				

II. Saat Krisis (setelah tahun 1997)

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

- a. Perusahaan memiliki pengalaman yang cukup, sehingga dengan pengalaman yang dimiliki tersebut mampu digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan usaha-usaha guna menurunkan biaya

5	4	3	2	1
V				

- b. Perusahaan telah melaksanakan pengendalian biaya dan overhead yang ketat
- c. Perusahaan telah meminimalkan biaya-biaya dalam bidang litbang, pelayanan armada penjualan dan periklanan
- d. Perusahaan memiliki biaya yang rendah relatif terhadap pesaing dengan tetap memperhatikan mutu dan pelayanan yang baik.
- e. Perusahaan telah melakukan investasi modal secara terus menerus.
- f. Perusahaan mempunyai cara yang mudah untuk mendapatkan modal.
- g. Perusahaan mempunyai ketrampilan rekayasa proses
- h. Perusahaan melakukan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja
- i. Perusahaan merancang produk agar mudah dibuat

	5	4	3	2	1
b. Perusahaan telah melaksanakan pengendalian biaya dan overhead yang ketat	V				
c. Perusahaan telah meminimalkan biaya-biaya dalam bidang litbang, pelayanan armada penjualan dan periklanan	V				
d. Perusahaan memiliki biaya yang rendah relatif terhadap pesaing dengan tetap memperhatikan mutu dan pelayanan yang baik.	V				
e. Perusahaan telah melakukan investasi modal secara terus menerus.	V				
f. Perusahaan mempunyai cara yang mudah untuk mendapatkan modal.	V				
g. Perusahaan mempunyai ketrampilan rekayasa proses	V				
h. Perusahaan melakukan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja	V				
i. Perusahaan merancang produk agar mudah dibuat	V				

- j. Perusahaan sudah menjalankan sistem distribusi biaya rendah
- k. Organisasi telah melakukan pengendalian yang ketat
- l. Organisasi telah membuat laporan pengendalian yang terima' dan sering
- m. Telah dibuat organisasi dan tanggungjawab yang terstruktur.
- n. Telah dibuat organisasi dan tanggungjawab yang terstructur.
- o. Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat

	5	4	3	2	1
V					
V					
V					
V					

2. Deferensiasi

- a. Perusahaan menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan unik oleh keseluruhan industri
- b. Perusahaan mempunyai cita rancangan atau merek tertentu
- c. Perusahaan menggunakan teknologi tertentu yang membuat beda dengan industri lain.

V				
V				
V				

- d. Ada karakteristik khusus dalam produknya
- e. Perusahaan mempunyai pelayanan pelanggan yang berbeda dengan perusahaan lain
- f. Perusahaan mempunyai dimensi-dimensi lain yang membuat beda dengan industri lain misalnya produknya tahan lama.
- g. Perusahaan mempunyai kemampuan pemasaran yang kuat
- h. Perusahaan mempunyai dalam rekayasa produk
- i. Perusahaan mempunyai kemampuan yang kuat dalam riset dasar.
- j. Perusahaan mempunyai reputasi yang baik dalam hal kepeloporan mutu dan teknologi.
- k. Perusahaan mempunyai kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.
- l. Perusahaan telah menjalin kerjasama yang erat dengan saluran distribusi.

	5	4	3	2	1
d. Ada karakteristik khusus dalam produknya	V				
e. Perusahaan mempunyai pelayanan pelanggan yang berbeda dengan perusahaan lain					
f. Perusahaan mempunyai dimensi-dimensi lain yang membuat beda dengan industri lain misalnya produknya tahan lama.					V
g. Perusahaan mempunyai kemampuan pemasaran yang kuat	V				
h. Perusahaan mempunyai dalam rekayasa produk	V				
i. Perusahaan mempunyai kemampuan yang kuat dalam riset dasar.	V				
j. Perusahaan mempunyai reputasi yang baik dalam hal kepeloporan mutu dan teknologi.	V				
k. Perusahaan mempunyai kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.					V
l. Perusahaan telah menjalin kerjasama yang erat dengan saluran distribusi.	V				

- m. Organisasi telah melakukan koordinasi, baik diantara fungsi-fungsi penelitian dan pengembangan-pengembangan produk dan pemasaran.
- n. Organisasi mempunyai cara pengukuran dan insentif subyek sebagai ganti pengukuran kuantitas
- o. Organisasi mempunyai fasilitas yang digunakan untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan atau orang yang kreatif.

	5	4	3	2	1
V					
V					
V					

3. Fokus

- a. Perusahaan memusatkan perhatian pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.
- b. Perusahaan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien

V				
V				

PT TANCHO INDONESIA

NERACA
31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

AKTIVA

	1995	Catatan/ Notes	1994	
AKTIVA LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan bank	252.983.799		1.254.785.350	Cash and bank
Deposito berjangka	500.000.000	3	700.000.000	Time deposits
Surat berharga			500.000.000	Marketable securities
Piutang usaha :				Trade receivable :
- Afiliasi	24.168.544.964	2.c, 2.m, 4	25.075.574.545	- Affiliates
- Pihak ketiga	3.410.293.117	2.c, 4	3.610.116.896	- Third parties
Piutang lain-lain :				Other receivables :
- Afiliasi	510.607.640	2.m,5	726.004.578	- Affiliates
- Pihak ketiga	25.491.270	5	22.970.404	- Third parties
Persediaan	22.857.707.956	2.d, 6	22.550.506.321	Inventories
Pajak dibayar dimuka	675.674.970	13.d	-	Prepaid taxes
Uang muka	164.500.943		112.110.667	Advances
Biaya dibayar dimuka	769.641.996	7	863.981.222	Prepaid expenses
Total aktiva lancar	53.335.446.655		55.416.049.983	Total current assets
PENYERTAAN	926.021.531	2.g, 8	907.221.531	INVESTMENTS
AKTIVA TETAP		2.e, 9		FIXED ASSETS
Harga perolehan	75.746.428.913		33.993.636.704	At cost
Akumulasi penyusutan	(15.084.922.669)		(11.161.232.579)	Accumulated depreciation
Nilai buku	60.661.506.244		22.832.404.125	Net book value
AKTIVA LAIN-LAIN				OTHER ASSETS
Aktiva dalam penyelesaian	7.195.188.619	2.f	18.034.944.282	Construction in progress
Piutang lain-lain :				Other receivables :
- Afiliasi	1.473.642.619	10	1.525.760.373	- Affiliates
Uang jaminan	383.074.030		372.501.306	Deposits
Biaya dibayar dimuka	346.648.636		443.514.961	Prepaid expenses
Biaya yang ditangguhkan	715.628.403	2.k	1.124.558.919	Deferred charges
Total aktiva lain-lain	10.114.182.307		21.501.279.841	Total other assets
TOTAL AKTIVA	125.037.156.737		100.656.955.480	TOTAL ASSETS

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

PT TANCHO INDONESIA

NERACA
31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

KEWAJIBAN DAN EKUITAS

	1995	Catatan/ Notes	1994	
KEWAJIBAN LANCAR				CURRENT LIABILITIES
Hutang usaha :				Trade payable :
- Afiliasi	-	11	9.443.932.630	- Affiliates
- Pihak ketiga	3.692.021.850	11	2.533.684.832	- Third parties
Hutang lain-lain dan biaya yang masih harus dibayar :				Other payables and accruals :
- Afiliasi	1.940.879.936	12	1.768.030.070	- Affiliates
- Pihak ketiga	1.974.943.609	12	1.637.288.690	- Third parties
Hutang pajak	2.776.996.190	13.a	3.490.845.189	Taxes payable
Pinjaman jangka pendek :				Short term loan :
- Afiliasi	1.750.712.051	14	-	- Affiliates
- Pihak ketiga	12.694.000.000	14	-	- Third parties
Total kewajiban lancar	24.829.553.636		18.873.781.321	Total current liabilities
PINJAMAN JANGKA PANJANG				LONG TERM LIABILITIES
- Afiliasi	10.839.427.949	14	-	- Affiliates
EKUITAS				SHAREHOLDERS' EQUITY
Modal Dasar				Authorized capital
100.000.000 (1994:				100.000.000 (1994:
25.000.000) saham biasa				25.000.000) ordinary
@ Rp 1.000 per lembar				shares @ Rp 1.000 each
Modal ditempatkan dan disetor penuh :				Issued and paid up capital
26.000.000 (1994:				26.000.000 (1994:
13.000.000) saham biasa	26.000.000.000	15	13.000.000.000	13.000.000) ordinary
Agio saham	20.557.236.000	16	33.557.236.000	shares
Saldo laba	42.810.939.152		35.225.938.159	Share premium reserve
				Retained earnings
Total ekuitas	89.368.175.152		81.783.174.159	Total shareholders' equity
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	125.037.156.737		100.656.955.480	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

PT TANCHO INDONESIA

PT TANCHIO INDONESIA

LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

STATEMENTS OF INCOME
FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

	1995	Catatan/ Notes	1994	
PENJUALAN BERSIH	122,962,382,709	17	101,208,656,659	<i>NET SALES</i>
HARGA POKOK PENJUALAN	(74,332,516,801)		(61,013,750,168)	<i>COST OF SALES</i>
LABA BRUTO	48,629,865,908		40,194,906,491	<i>GROSS PROFIT</i>
BEBAN USAHA				<i>OPERATING EXPENSES</i>
Penjualan dan Pemasaran	16,872,389,903	18	13,250,709,631	<i>Selling & Marketing</i>
Umum dan Administrasi	14,085,764,560	18	12,219,682,182	<i>General and administration</i>
	30,958,154,463		25,470,391,813	
LABA USAHA	17,671,711,445		14,724,514,678	<i>OPERATING PROFIT</i>
PENDAPATAN/(BEBAN) LAIN-LAIN				<i>OTHER INCOME/ (EXPENSES)</i>
Pendapatan bunga	295,752,983		1,531,664,390	<i>Interest income</i>
Biaya bunga	(655,301,792)			<i>Interest expenses</i>
Keuntungan/(kerugian) atas penjualan aktiva tetap	(142,043,604)		3,961,292	<i>Gain/(loss) on sale of fixed assets</i>
Kerugian kurs	(846,694,281)		(86,287,098)	<i>Foreign exchange losses</i>
Pendapatan lain - bersih	746,909,842	19	(159,211,160)	<i>Other income - net</i>
	(601,376,852)		1,290,127,424	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	17,070,334,593		16,014,642,102	<i>PROFIT BEFORE TAX CORPORATE INCOME TAX</i>
PAJAK PENGHASILAN	4,285,333,600	13.b	5,365,197,650	
LABA BERSIH SETELAH PAJAK PENGHASILAN	12,785,000,993		10,649,444,452	<i>NET PROFIT AFTER TAX</i>

LABA USAHA PER SAHAM	680	2.i	1.133	<i>OPERATING PROFIT PER SHARE</i>
LABA BERSIH PER SAHAM	492	2.i	819	<i>NET PROFIT PER SHARE</i>

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

PT TANCHO INDONESIA

**LAPORAN SALDO LABA
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)**

PT TANCHO INDONESIA

**STATEMENTS OF RETAINED EARNINGS
FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)**

	1995	Catatan/ Notes	1994	
SALDO LABA - AWAL TAHUN	35.225.938.159		28.476.493.707	RETAINED EARNINGS AT BEGINNING OF YEAR
LABA BERSIH	12.785.000.993		10.649.444.452	NET PROFIT
PEMBAGIAN LABA	(5.200.000.000)	20	(3.900.000.000)	PROFIT DISTRIBUTION
SALDO LABA - AKHIR TAHUN	42.810.939.152		35.225.938.159	RETAINED EARNINGS AT END OF YEAR

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

PT TANCHE INDONESIA

Lampiran 1 Schedule

NERACA
31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

BALANCE SHEETS
AS AT 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

AKTIVA

ASSETS

	1996	Catatan/ Notes	1995	
AKTIVA LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan bank	157,936,315		252,983,799	Cash and bank
Surat berharga	500,000,000	3	500,000,000	Marketable securities
Piutang usaha :				Trade receivables :
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	23,418,016,362	2c,2m,4	24,168,544,964	Affiliates - Third parties - Other receivables :
- Pihak ketiga	6,640,443,922	2c,4	3,410,293,117	
Piutang lain-lain :				Affiliates - Third parties - Inventories
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	107,732,520	2m,5	234,765,776	Prepaid taxes
- Pihak ketiga	2,799,471,770	5	301,333,134	Advances
Persediaan	22,243,055,631	2d,6	22,857,707,956	Prepaid expenses
Pajak dibayar dimuka	675,674,970	15d	675,674,970	
Uang muka	95,526,136		164,500,943	
Biaya dibayar dimuka	1,611,288,537	7	769,641,996	
Total aktiva lancar	58,249,146,163		53,335,446,655	Total current assets
PENYERTAAN	1,314,287,755	2, e. 8	926,021,531	INVESTMENTS
AKTIVA TETAP		2, e. 9		FIXED ASSETS
Harga perolehan	89,349,372,050		75,746,428,913	At cost
Akumulasi penyusutan	(19,915,150,086)		(15,084,922,669)	Accumulated depreciation
Nilai buku	69,434,221,964		60,661,506,244	Net book value
AKTIVA LAIN-LAIN				OTHER ASSETS
Aktiva dalam penyelesaian	3,147,240,302	2, f, 10	7,195,188,619	Construction in progress
Piutang lain-lain :		11		Other receivables :
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	187,541,490		881,071,182	Affiliates
- Pihak ketiga	1,132,234,958		1,173,571,417	Third parties
Uang jaminan	587,545,550		383,074,030	Deposits
Biaya di bayar dimuka	1,022,010,140	7	346,648,636	Prepaid expenses
Biaya yang ditangguhkan	886,697,887	2, a, 12	715,628,403	Deferred charges
Total aktiva lain-lain	6,383,270,327		10,114,182,307	Total other assets
TOTAL AKTIVA	135,380,926,209		125,037,156,737	TOTAL ASSETS

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHE INDONESIA

Lampiran 2 Schedule

NERACA
31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

BALANCE SHEETS
AS AT 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

KEWAJIBAN DAN EKUITAS

LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

	1996	Catatan/ Notes	1995	
KEWAJIBAN LANCAR				CURRENT LIABILITIES
Hutang usaha :		13		Trade payables :
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	147,518,533	2m	-	Affiliates - Third parties - Other payables and accruals :
- Pihak ketiga	2,836,541,856		3,692,021,850	Affiliates - Third parties - Taxes payable
Hutang lain-lain dan biaya yang masih harus dibayar :		14		Short term loans :
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	6,253,327,427		1,809,387,605	Affiliates - Third parties -
- Pihak ketiga	2,825,265,373	15, a	2,106,435,940	
Hutang pajak	5,264,541,014	16	2,776,996,190	
Pinjaman jangka pendek :				
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2,383,000,000		1,750,712,051	
- Pihak ketiga	8,936,250,000		12,694,000,000	
Total kewajiban lancar	28,646,444,203		24,829,553,636	Total current liabilities
PINJAMAN JANGKA PANJANG				LONG TERM LIABILITIES
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	8,340,500,000	16	10,839,427,949	Affiliates -
EKUITAS				SHAREHOLDERS' EQUITY
Modal Dasar				Authorized capital
100,000,000 saham biasa @ Rp 1,000 per lembar				100,000,000 ordinary shares @ Rp 1,000 each
Modal ditempatkan dan disetor penuh :				Issued and paid up capital :
26,000,000 saham biasa	26,000,000,000	17	26,000,000,000	26,000,000 ordinary shares
Agio saham	20,557,236,000	18	20,557,236,000	Share premium reserve
Saldo laba	51,836,746,006		42,810,939,152	Retained earnings
Total ekuitas	98,393,982,006		89,368,175,152	Total shareholders' equity
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	135,380,926,209		125,037,156,737	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHO INDONESIA

Lampiran 3 Schedule

LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

STATEMENTS OF INCOME
FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

	1996	Catatan/ Notes	1995	
PENJUALAN BERSIH	140,535,714,694	20	122,962,382,709	NET SALES
HARGA POKOK PENJUALAN	(80,105,919,062)		(74,332,516,801)	COST OF SALES
LABA BRUTO	60,429,795,632		48,629,865,908	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA				OPERATING EXPENSES
Penjualan dan pemasaran	20,064,384,415	21	16,872,389,903	<i>Selling & marketing</i>
Umum dan administrasi	17,768,965,238	21	14,085,764,560	<i>General and administration</i>
	37,833,349,653		30,958,154,463	
LABA USAHA	22,596,445,979		17,671,711,445	OPERATING PROFIT
PENDAPATAN/(BEBAN) LAIN-LAIN				OTHER INCOME/ (EXPENSES)
Pendapatan bunga	238,788,705		295,752,983	<i>Interest income</i>
Biaya bunga	(1,135,481,957)		(655,301,792)	<i>Interest expense</i>
Kerugian atas penjualan aktiva tetap	(673,572,057)		(142,043,604)	<i>Loss on sale of fixed assets</i>
Keuntungan/(kerugian) kurs	84,436,369		(846,694,281)	<i>Foreign exchange gains/(losses)</i>
Pendapatan lain - bersih	598,456,615	22	746,909,842	<i>Other income - net</i>
	(887,372,325)		(601,376,852)	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	21,709,073,654		17,070,334,593	PROFIT BEFORE INCOME TAX
PAJAK PENGHASILAN	6,183,266,800	15.b	4,285,333,600	INCOME TAX
LABA BERSIH SETELAH PAJAK PENGHASILAN	15,525,806,854		12,785,000,993	NET PROFIT AFTER INCOME TAX
LABA USAHA PER SAHAM	869	2.i	680	OPERATING PROFIT PER SHARE
LABA BERSIH PER SAHAM	597	2.i	492	NET PROFIT PER SHARE

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHO INDONESIA

Lampiran 4 Schedule

LAPORAN SALDO LABA
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

STATEMENT OF RETAINED EARNINGS
FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

	1996	Catatan/ Notes	1995	
SALDO LABA - AWAL TAHUN	42,810,939,152		35,225,938,159	RETAINED EARNINGS AT THE BEGINNING OF THE YEAR
LABA BERSIH SETELAH PAJAK PENGHASILAN	15,525,806,854		12,785,000,993	NET PROFIT AFTER INCOME TAX
DIVIDEN	(6,500,000,000)	23	(5,200,000,000)	DIVIDEND
SALDO LABA - AKHIR TAHUN	51,836,746,006		42,810,939,152	RETAINED EARNINGS AT THE END OF THE YEAR

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

PT TANCHO INDONESIA Tbk

Lampiran 1 Schedule

NERACA
31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

BALANCE SHEETS
AS AT 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

ASSETS

	1998	Catatan/ Notes	1997	
AKTIVA LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan bank	3,396,287,819		351,746,912	Cash and bank
Piutang usaha :				Trade receivables :
- setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar Nihil pada tahun 1998 dan 1997				net of provision for doubtful - accounts of Nil in 1998 and 1997
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	4,173,102,965	2.c.2,1,3	31,549,607,830	Related parties - Third parties -
- Pihak ketiga	41,138,707,137	2.c.3	16,815,548,744	Other receivables :
Piutang lain-lain :				Related parties - Third parties -
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	68,704,131	2.1,4	64,934,936	Inventories
- Pihak ketiga	304,282,702	4	1,174,336,535	Prepaid taxes
Persediaan	56,016,397,847	2.d.5	26,695,803,758	Advances
Pajak dibayar dimuka	1,918,494,689	13.d	3,612,517,589	Prepaid expenses
Uang muka	557,947,088		190,428,943	
Biaya dibayar dimuka	3,863,050,828	6	2,344,389,132	
Total aktiva lancar	111,436,975,206		82,799,314,379	Total current assets
PENYERTAAN	776,868,024	2.g. 7	2,684,721,755	INVESTMENTS
AKTIVA TETAP		2.c. 8		FIXED ASSETS
Harga perolehan	115,139,030,217		108,544,048,253	At cost
Akumulasi penyusutan	(35,024,720,669)		(26,881,393,709)	Accumulated depreciation
Nilai buku	80,114,309,548		81,662,654,544	Net book value
AKTIVA LAIN-LAIN				OTHER ASSETS
Aktiva dalam penyelesaian	1,355,885,000	2.f,9	1,245,654,464	Construction in progress
Piutang lain-lain :		10		Other receivables :
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	148,592,103	2.1	181,305,026	Related parties - Third parties -
- Pihak ketiga	846,368,718		1,164,089,865	Deposits
Uang jaminan	1,696,301,000		1,334,693,500	Prepaid expenses
Biaya dibayar dimuka	114,697,139	6	980,670,341	
Total aktiva lain-lain	4,161,843,960		4,906,413,196	Total other assets
TOTAL AKTIVA	196,489,996,738		172,053,103,874	TOTAL ASSETS

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHO INDONESIA Tbk

Lampiran 2 Schedule

NERACA
31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

BALANCE SHEETS
AS AT 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

KEWAJIBAN DAN EKUITAS

LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

	1998	Catatan/ Notes	1997	
KEWAJIBAN LANCAR				CURRENT LIABILITIES
Hutang usaha :		11		Trade payables :
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	4,228,778,014	2.1	9,434,154,720	Related parties - Third parties -
- Pihak ketiga	2,015,602,199		6,761,454,003	Other payables and accruals :
Hutang lain-lain dan biaya yang masih harus dibayar :		12		Related parties - Third parties -
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	681,922,847	2.1	6,974,892,319	Taxes payable
- Pihak ketiga	2,074,332,088	13.a	5,736,139,039	Short term loans :
Hutang pajak	5,733,994,428	14	4,491,246,868	Related parties - Third parties -
Pinjaman jangka pendek :				
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	12,840,000,000	2.1	8,960,000,000	
- Pihak ketiga	20,000,000,000		5,000,000,000	
Total kewajiban lancar	47,574,629,576		47,357,886,949	Total current liabilities
PINJAMAN JANGKA PANJANG				LONG TERM LIABILITIES
- Pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa	32,100,000,000	14	27,440,000,000	Related parties -
EKUITAS				SHAREHOLDERS' EQUITY
Modal Dasar				Authorized capital
312,000,000 saham biasa @ Rp 500 per lembar				312,000,000 ordinary shares @ Rp 500 each
Modal ditempatkan dan disetor penuh :				Issued and paid up capital :
78,000,000 saham biasa	39,000,000,000	15	39,000,000,000	78,000,000 ordinary shares
Agio saham	7,557,236,000	16	7,557,236,000	Share premium reserve
Penyisihan untuk dana cadangan	7,800,000,000	17	5,200,000,000	Transfer to reserve fund
Saldo laba	62,458,131,162		45,497,980,925	Retained earnings
Total ekuitas	116,815,367,162		97,255,216,925	Total shareholders' equity
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	196,489,996,738		172,053,103,874	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHIO INDONESIA Tbk

Lampiran 3 Schedule

LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER
(Dalam Rupiah)

STATEMENTS OF INCOME
FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER
(Expressed in Rupiah)

	1998	Catatan/ Notes	1997	
PENJUALAN BERSIH	261,263,811,467	19	172,828,210,828	NET SALES
HARGA POKOK PENJUALAN	(173,991,220,213)		(93,189,004,481)	COST OF SALES
LABA BRUTO	87,272,591,254		79,639,206,347	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA				OPERATING EXPENSES
Penjualan dan pemasaran	21,394,125,085	20	21,449,708,958	<i>Selling and marketing</i>
Umum dan administrasi	24,777,183,360	20	21,698,717,697	<i>General and administration</i>
	46,171,308,445		43,148,426,655	
LABA USAHA	41,101,282,809		36,490,779,692	OPERATING PROFIT
PENDAPATAN/(BEBAN) LAIN-LAIN				OTHER INCOME/ (EXPENSES)
Pendapatan bunga	693,840,435		312,249,437	<i>Interest income</i>
Biaya bunga	(5,001,055,938)		(1,856,206,805)	<i>Interest expense</i>
Kerugian atas penjualan aktiva tetap	(27,032,708)		(307,242,294)	<i>Loss on sale of fixed assets</i>
Keuntungan/(kerugian) kurs	(10,280,509,778)		(25,733,411,897)	<i>Foreign exchange gains/(losses)</i>
Pendapatan lain - bersih	6,750,021,017	21	851,466,786	<i>Other income - net</i>
	(7,864,736,972)		(26,733,144,773)	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	33,236,545,837		9,757,634,919	PROFIT BEFORE INCOME TAX
PAJAK PENGHASILAN		13.b		INCOME TAX
- Tahun berjalan	8,082,372,700		3,021,091,600	<i>Current year -</i>
- Tahun lalu	1,694,022,900		75,308,400	<i>Previous year -</i>
LABA BERSIH SETELAH PAJAK PENGHASILAN	23,460,150,237		6,661,234,919	NET PROFIT AFTER INCOME TAX

LABA USAHA PER SAHAM	527	2.i	468	OPERATING PROFIT PER SHARE
LABA BERSIH PER SAHAM	301	2.i	35	NET PROFIT PER SHARE

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHO INDONESIA Tbk

Lampiran 1/1 Schedule

NERACA

31 DESEMBER 1999, 1998 DAN 1997
(Dinyatakan dalam ribuan Rupiah)

Catatan/ Notes	1999	1998	1997
AKTIVA LANCAR			
Kas dan bank	2,863,219	3,396,288	351,747
Surat berharga	2d, 5 4	290,291	480,465 ^{*)}
Piutang usaha (setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar Nihil pada tahun 1999, 1998 dan 1997)			
- Pihak ketiga	67,576,322	36,558,432	5,663,052
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2,289,248	8,753,378	42,702,105
Piutang lain-lain	6		
- Pihak ketiga	329,742	304,262	1,174,336
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa			
Persediaan	2c, 7	51,646	68,704
Pajak dibayar dimuka	14c	74,518,939	56,016,398
Uang muka		-	1,918,494
Biaya dibayar dimuka	8	795,510	557,947
		2,926,115	3,863,051
			2,344,389
Jumlah aktiva lancar	151,641,032	111,917,439 ^{*)}	83,374,260 ^{*)}
AKTIVA TETAP	2f, 10		
Harga perolehan atau penilaian kembali			
Akumulasi penyusutan			
		137,786,094	115,139,031
		(47,310,239)	(35,024,721)
			108,544,049
Nilai buku		90,475,855	80,114,310
			81,662,655
AKTIVA TIDAK LANCAR			
Investasi	2h, 9	-	360,954
Aktiva dalam penyelesaian	2g, 11	2,100,044	1,355,885
Piutang lain-lain	6		
- Pihak ketiga		609,395	846,369
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa		78,352	148,592
Uang jaminan		1,518,794	1,696,301
Biaya dibayar dimuka	8	464,817	114,697
			980,670
Jumlah aktiva tidak lancar		4,771,402	4,522,798
			7,199,927
		246,888,289	196,554,547 ^{*)}
			172,236,842 ^{*)}

*) Disajikan kembali - lihat Catatan No. 3

*) As Restated - Refer to Note No. 3

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHO INDONESIA Tbk

Lampiran 1/2 Schedule

NERACA

31 DESEMBER 1999, 1998 DAN 1997
(Dinyatakan dalam ribuan Rupiah)

Catatan/ Notes	1999	1998	1997
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Hutang usaha	12		
- Pihak ketiga		16,959,566	2,015,602
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa		8,428,064	4,228,778
Hutang lain-lain dan biaya yang masih harus dibayar	13		
- Pihak ketiga		5,983,776	2,074,332
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa		1,002,478	681,923
Hutang pajak	14c	21,596,951	5,733,995
Pinjaman yang akan jatuh tempo dalam satu tahun	15		
- Pihak ketiga		31,000,000	20,000,000
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa		1,775,000	12,840,000
Jumlah kewajiban jangka pendek		86,745,815	47,574,630
			47,357,887
KEWAJIBAN PAJAK TANGGUHAN	14d	2,728,972	3,637,597 ^{*)}
			3,585,525 ^{*)}
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Pinjaman, setelah dikurangi jumlah yang jatuh tempo dalam satu tahun			
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	15	10,650,000	32,100,000
			27,440,000
EKUITAS			
Modal dasar			
312.000.000 saham biasa @ Rp 500 per lembar			
Modal ditempatkan dan disetor penuh :			
78.000.000 saham biasa	16	39,000,000	39,000,000
Agio saham	17	7,557,236	7,557,236
Cadangan umum	18	7,800,000	7,800,000
Saldo laba		92,406,266	58,885,084 ^{*)}
			42,096,194 ^{*)}
Jumlah ekuitas		146,763,502	113,242,320 ^{*)}
			93,853,430 ^{*)}
		246,888,289	196,554,547 ^{*)}
			172,236,842 ^{*)}

*) Disajikan kembali - lihat Catatan No. 3

*) As Restated - Refer to Note No. 3

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT TANCHO INDONESIA Tbk

Lampiran 2 Schedule

**LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 1999, 1998 DAN 1997**
(Dinyatakan dalam ribuan Rupiah)

**STATEMENTS OF INCOME
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 1999, 1998 AND 1997**
(Expressed in thousand Rupiah)

	Catatan/ Notes	1999	1998	1997	
PENJUALAN BERSIH	20	372,238,358	261,263,811	172,828,211	NET SALES
HARGA POKOK PENJUALAN	22	(235,110,795)	(173,991,220)	(93,189,004)	COST OF SALES
LABA KOTOR		<u>137,127,563</u>	<u>87,272,591</u>	<u>79,639,207</u>	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA	23				OPERATING EXPENSES
Penjualan dan pemasaran Umum dan administrasi		40,376,192 <u>34,260,271</u>	21,394,125 <u>24,777,183</u>	21,449,709 <u>21,698,718</u>	Selling and marketing General and administration
		<u>74,636,463</u>	<u>46,171,308</u>	<u>43,148,427</u>	
LABA USAHA		<u>62,491,100</u>	<u>41,101,283</u>	<u>36,490,780</u>	OPERATING INCOME
PENDAPATAN/(BEBAN) LAIN-LAIN					OTHER INCOME/ (EXPENSES)
Pendapatan bunga		1,088,220	693,841	312,249	Interest income
Biaya bunga		(5,214,163)	(5,001,056)	(1,856,207)	Interest expense
Kerugian atas penjualan aktiva tetap		(383,035)	(27,033)	(307,242)	Loss on sale of fixed assets
Keuntungan/(kerugian) selisih kurs - bersih		1,367,863	(10,280,510)	(25,733,412)	Foreign exchange gains/(losses) - net
Pendapatan lain - bersih	24	<u>5,169,739</u>	<u>6,630,833^{*)}</u>	<u>974,389^{*)}</u>	Other income - net
		<u>2,028,624</u>	<u>(7,983,925^{*)}</u>	<u>(26,610,223^{*)}</u>	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		64,519,724	33,117,358 ^{*)}	9,880,557 ^{*)}	PROFIT BEFORE INCOME TAX
PAJAK PENGHASILAN	14a	<u>19,298,542</u>	<u>9,828,468^{*)}</u>	<u>3,441,939^{*)}</u>	INCOME TAX
LABA BERSIH		<u>45,221,182</u>	<u>23,288,890^{*)}</u>	<u>6,438,618^{*)}</u>	NET INCOME
LABA USAHA PER SAHAM (Rupiah penuh)	2k	<u>801</u>	<u>527</u>	<u>468</u>	OPERATING INCOME PER SHARE (full Rupiah)
LABA BERSIH PER SAHAM (Rupiah penuh)	2k	<u>580</u>	<u>299^{*)}</u>	<u>83^{*)}</u>	NET INCOME PER SHARE (full Rupiah)

*) Disajikan kembali – lihat Catatan No. 3

*) As Restated – Refer to Note No. 3

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian
yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

The accompanying notes form an
integral part of these financial statements

PT MANDOM INDONESIA Tbk
(dahulu/formerly PT TANCHO INDONESIA Tbk)
Lampiran 1/2 Schedule

NERACA
31 DESEMBER 2000 DAN 1999
(Dinyatakan dalam Rupiah)

	2000	Catatan/ Notes	1999
AKTIVA LANCAR			
Kas dan setara kas	8,479,205,832	3	2,863,219,220
Surat berharga	732,684,000	2d. 5	290,290,500
Piutang usaha (setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar Rp nihil pada tahun 2000 dan 1999)			
- Pihak ketiga	65,139,663,559	2c. 4	67,576,522,949
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	3,108,557,301	4	2,289,247,535
Piutang lain-lain	460,070,028	6	381,388,364
Persediaan	93,470,271,149	2c. 7	74,518,939,251
Uang muka	591,605,623		795,509,597
Biaya dibayar dimuka	3,090,473,475	8	2,926,114,972
Jumlah aktiva lancar	<u>175,072,530,967</u>		<u>151,641,032,388</u>
AKTIVA TIDAK LANCAR			
Aktiva tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan masing-masing sebesar Rp 61.202.405.895 dan Rp 46.581.609.403 pada tahun 2000 dan 1999)	148,987,217,093	9	88,782,005,366
Biaya tangguhan (setelah dikurangi akumulasi amortisasi masing-masing sebesar Rp 1.030.130.203 dan Rp 728.628.679 pada tahun 2000 dan 1999)	3,492,392,597	2h, 10	3,793,894,121
Piutang lain-lain	1,990,183,534	6	687,746,649
Uang jaminan	3,928,550,055	11	1,518,793,500
Biaya dibayar dimuka	111,310,197	8	464,816,601
Jumlah aktiva tidak lancar	<u>158,509,653,476</u>		<u>95,247,256,237</u>
JUMLAH AKTIVA	<u>333,582,184,443</u>		<u>246,888,288,625</u>

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

BALANCE SHEETS
31 DECEMBER 2000 AND 1999
(Expressed in Rupiah)

CURRENT ASSETS
Cash and cash equivalents
Marketable securities
Trade receivables (net of provision for doubtful accounts of Rp nil in 2000 and 1999)
Third parties -
Related parties -
Other receivables
Inventories
Advances
Prepaid expenses
Total current assets

NON-CURRENT ASSETS
Fixed assets
(net of accumulated depreciation of Rp 61,202,405,895 and Rp 46,581,609,403 in 2000 and 1999 respectively)
Deferred expenses
(net of accumulated amortisation of Rp 1,030,130,203 and Rp 728,628,679 in 2000 and 1999 respectively)
Other receivables
Deposits
Prepaid expenses
Total non-current assets

TOTAL ASSETS

PT MANDOM INDONESIA Tbk
(dahulu/formerly PT TANCHO INDONESIA Tbk)
Lampiran 1/2 Schedule

NERACA
31 DESEMBER 2000 DAN 1999
(Dinyatakan dalam Rupiah)

	2000	Catatan/ Notes	1999
KEWAJIBAN LANCAR			
Pinjaman jangka pendek	36.250.000.000	15	31.000.000.000
Hutang usaha			
- Pihak ketiga	10.370.635.520	12	10.517.436.435
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	12.571.341.494	12	8.428.064.066
Hutang lain-lain dan biaya yang masih harus dibayar			
- Pihak ketiga	10.482.415.858	13	12.425.904.193
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2.886.963.279	13	1.002.458.241
Hutang pajak	12.490.295.755	14c	21.396.951.110
Pinjaman dari pihak yang mempunyai hubungan istimewa	-	15	1.775.000.000
Jumlah kewajiban lancar	<u>85.051.651.906</u>		<u>86.745.814.045</u>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Pinjaman dari pihak yang mempunyai hubungan istimewa	-	15	10.650.000.000
Kewajiban pajak tangguhan	2.942.048.908	14d	2.728.972.418
Penyisihan uang jasa karyawan	4.123.097.958	2n	-
Jumlah kewajiban tidak lancar	<u>7.065.146.866</u>		<u>13.378.972.418</u>
EKUITAS			
Modal dasar			
624.000.000 saham biasa (1999: 312.000.000 saham biasa) @ Rp 500 per saham			
Modal ditempatkan dan disetor penuh			
156.000.000 saham biasa (1999: 78.000.000 saham biasa)	78.000.000.000	16	59.000.000.000
Agio saham	44.777.725.617	17	7.557.236.000
Saldo laba yang dicadangkan	15.600.000.000	18	7.800.000.000
Saldo laba yang belum dicadangkan	103.087.660.054		92.406.266.162
Jumlah ekuitas	<u>241.465.385.671</u>		<u>146.763.502.162</u>
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	<u>333,582,184,443</u>		<u>246,888,288,625</u>

BALANCE SHEETS
31 DECEMBER 2000 AND 1999
(Expressed in Rupiah)

CURRENT LIABILITIES
Short term loans
Trade payables
Third parties -
Related parties -
Other payables and accruals
Third parties -
Related parties -
Taxes payable
Related party loan
Total current liabilities

NON-CURRENT LIABILITIES
Related party loan
Deferred tax liabilities
Provision for employee benefits
Total non-current liabilities

EQUITY
Authorized capital
624,000,000 ordinary shares (1999: 312,000,000 ordinary shares) @ Rp 500 per share
Issued and paid up capital
156,000,000 ordinary shares (1999: 78,000,000 ordinary shares)
Share premium
Appropriated retained earnings
Unappropriated retained earnings
Total equity

TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT MANDOM INDONESIA Tbk
(dahulu/formerly PT TANCHO INDONESIA Tbk)
Lampiran 2 Schedule

LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2000 DAN 1999
(Dinyatakan dalam Rupiah)

STATEMENTS OF INCOME
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2000 AND 1999
(Expressed in Rupiah)

	2000	Catatan/ Notes	1999	
PENJUALAN BERSIH	465.547.526.049	21	372.238.357.882	NET SALES
HARGA POKOK PENJUALAN	(294.746.593.821)	22	(235.110.794.440)	COST OF SALES
LABA KOTOR	170.800.932.228		137.127.563.442	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA				OPERATING EXPENSES
Penjualan dan pemasaran	51.700.027.621	23	40.376.192.090	Selling and marketing
Umum dan administrasi	34.439.049.003	25	34.260.271.443	General and administration
	86.139.076.624		74.636.463.533	
LABA USAHA	84.661.655.604		62.491.099.909	OPERATING INCOME
PENDAPATAN/(BEBAN) LAIN-LAIN				OTHER INCOME/ (EXPENSES)
Pendapatan bunga	2.610.412.147		1.088.219.840	Interest income
Biaya bunga	(4.115.129.254)		(5.214.163.197)	Interest expense
Kerugian atas penjualan aktiva tetap	(124.154.327)	9	(383.035.256)	Loss on sale of fixed assets
(Kerugian)/keuntungan seisiis kurs - bersih	(6.191.682.207)		1.367.863.436	Foreign exchange (losses)/gains - net
(Beban)/pendapatan lain - bersih	(834.462.068)	25	5.169.738.586	Other (expenses)/income - net
	(8.655.015.709)		2.028.623.409	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	76.006.639.895		64.519.723.318	PROFIT BEFORE INCOME TAX
PAJAK PENGHASILAN	22.981.144.590	14a	19.298.541.634	INCOME TAX
LABA BERSIH	53.025.495.305		45.221.181.684	NET INCOME
LABA USAHA PER SAHAM	637		621 *)	OPERATING INCOME PER SHARE
LABA BERSIH PER SAHAM	399	26	449 *)	NET INCOME PER SHARE

*) Disajikan kembali - lihat Catatan 2m

*) As restated - see Notes 2m

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT MANDOM INDONESIA Tbk
(dahulu/formerly PT TANCHO INDONESIA Tbk)
Lampiran 3 Schedule

LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2000 DAN 1999
(Dinyatakan dalam Rupiah)

STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2000 AND 1999
(Expressed in Rupiah)

	Catatan	Modal saham	Aksi saham	Saldo laba yang dicadangkan	Saldo laba yang belum dicadangkan	Jumlah
Saldo 1 Januari 1999		39.000.000.000	7.557.236.000	7.800.000.000	58.885.084.478	113.242.320.478
Laba bersih tahun berjalan		-	-	-	45.221.181.684	45.221.181.684
Dividen tunai	19	-	-	-	(11.700.000.000)	(11.700.000.000)
Saldo 31 Desember 1999		39.000.000.000	7.557.236.000	7.800.000.000	92.406.266.162	146.763.502.162
Penyesuaian sehubungan dengan penyisihan uang jasa karyawan	2n	-	-	-	(3.344.101.413)	(3.344.101.413)
Saldo 1 January 2000 setelah penyesuaian		39.000.000.000	7.557.236.000	7.800.000.000	89.062.164.749	143.419.400.749
Laba bersih tahun berjalan		-	-	-	53.025.495.305	53.025.495.305
Kenaikan modal saham	16,17	39.000.000.000	37.220.489.617	-	-	76.220.489.617
Penyisihan untuk cadangan umum	18	-	-	7.800.000.000	(7.800.000.000)	-
Dividen tunai	19	-	-	-	(31.200.000.000)	(31.200.000.000)
Saldo 31 Desember 2000		78.000.000.000	44.777.725.617	15.600.000.000	103.087.660.054	241.465.385.671
		Share capital	Share premium	Appropriated retained earnings	Unappropriated retained earnings	Total
Balance at 1 January 1999		39.000.000.000	7.557.236.000	7.800.000.000	58.885.084.478	113.242.320.478
Net income for the year		-	-	-	45.221.181.684	45.221.181.684
Cash dividend	19	-	-	-	(11.700.000.000)	(11.700.000.000)
Balance at 31 December 1999		39.000.000.000	7.557.236.000	7.800.000.000	92.406.266.162	146.763.502.162
Adjustment relating to provision for employee benefits	2n	-	-	-	(3.344.101.413)	(3.344.101.413)
Balance at 1 January 2000 after adjustment		39.000.000.000	7.557.236.000	7.800.000.000	89.062.164.749	143.419.400.749
Net income for the year		-	-	-	53.025.495.305	53.025.495.305
Increase in share capital	16,17	39.000.000.000	37.220.489.617	-	-	76.220.489.617
Appropriation for general reserve	18	-	-	7.800.000.000	(7.800.000.000)	-
Cash dividend	19	-	-	-	(31.200.000.000)	(31.200.000.000)
Balance at 31 December 2000		78.000.000.000	44.777.725.617	15.600.000.000	103.087.660.054	241.465.385.671

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements