

BAB IV

ANALISA DATA DAN INTERPRESTASI

Melihat kondisi perusahaan yang dapat dikatakan dalam keadaan yang sedang berkembang maka perlu diadakan pembenahan untuk menentukan strategi yang dipilih dapat dilihat dari analisa data yang diperoleh dari perusahaan. Analisa ini dipergunakan sebagai alat perencanaan strategi periode berikutnya sehingga tujuan perusahaan untuk merumuskan keseimbangan keuntungan dan memuaskan konsumen dapat dicapai oleh perusahaan.

IV.1 Kondisi Lingkungan Ekstern Perusahaan

Lingkungan ekstern perusahaan atau luar perusahaan yang mempengaruhi keadaan perusahaan¹ diantaranya yaitu :

IV.1.1. Lingkungan Ekonomi

Secara umum dapat dikatakan bahwa perekonomian saat ini adalah kurang stabil dimana :

- a. Perekonomian membaik -4 % menjadi 1 sampai dengan 0 %
- b. Penghapusan monopoli dan oligopoli
- c. Semakin banyak produk pengganti atau pesaing
- d. Kegiatan pariwisata, hiburan dan belanja makin marak
- e. Urbanisasi dari pedesaan terus bertambah
- f. Muncul kota – kota satelit baru

¹ Team Manajemen PT. TIKI, Hasil Rapim VII, hal 4, Ciloto, 1999

- g. Makin banyak middleclass family
- h. Makin banyak profesional baru
- i. Pengangguran meningkat pesat
- j. Mobilitas masyarakat makin tinggi

IV.1 2. Lingkungan Teknologi

- a. Teknologi informatika dan telekomunikasi
 - Internet merata
 - Telpon atau teleconference
 - Elektronik data interchange
- b. Teknologi dan prasarana transportasi
 - Cargo aircraft bertambah, begitu pula dengan bandar udara
 - Lintas Sumatra dan Jawa semakin baik
 - Bandara dan pelabuhan semakin bertambah dan meningkat kapasitasnya.
 - Armada laut dan udara terus meningkat.
 - Dibukanya jalur baru dalam transportasi darat, laut dan udara.
- c. Teknologi perposan
 - Laser Sencoring, scanner, barcoding.
 - Sorting machine dan labeling machine.
 - Wrapping, packing (bungkusan, kemasan)

IV.1 3. Lingkungan sosial dan budaya

- a. Wajib belajar 9 tahun menghapus buta huruf dan semakin banyak masyarakat berpendidikan tinggi
- b. Meningkat pendapatan dan makin tinggi konsumsi.
- c. Perubahan budaya dan selera.
- d. Masyarakat lebih menuntut dan vocal.
- e. Perubahan pola pikir.
- f. Ingin lebih dihormati hak asasinya.
- g. Muncul persamaan hak wanita dan pria.
- h. Banyak wanita bekerja.
- i. Semakin sedikit waktu tersedia.
- j. Banyak muncul e- commerce multilevel dan sebagainya.

IV.1 4. Lingkungan Politik

- a. Bertambahnya anggota ASEAN.
- b. Globalisasi perdagangan.
- c. Suksesi kepemimpinan nasional.
- d. Stabilitas politik yang cenderung membaik.
- e. Regional dan internasional trading blok semakin marak.
- f. Kepastian hukum yang makin baik.
- g. UU no 6 tahun 1994 tentang pos
- h. Keputusan Dirjen 138/1993 tentang tata cara operasi penerbitan bidang postel.

- i. Keputusan Dirjen no. 08/ 91 tentang taa cara pelaksanakan perusahaan jasa titipan.
- j. Keputusan menteri no. 38/PT.102/MPPT – 94 tentang perusahaan titipan.
- k. Peran departemen perhubungan menggantikan Deparpostel

IV.2 Kondisi lingkungan Intern

Lingkungan intern perusahaan merupakan kondisi di sekitar dalam perusahaan yang terlibat langsung dengan kinerja perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan adapun faktor – faktor² tersebut adalah :

IV.2.1. Pemasaran

- a. Periklanan dan adverting yang dilaksanakan sudah dilakukan secara baik.
- b. Pengembangan promosi dilakukan terus – menerus sehingga konsumen dapat mengetahui produk – roduk yang ditawarkan perusahaan.
- c. Pembuatan *TIKI NEW LETTER* yang memungkinkan akan dibaca oleh lingkungan luar perusahaan. Dan komunikasi antar cabang dapat diketahui semua publik yang membutuhkan.
- d. Relationship dimana PT TIKI mempercayai dengan pembinaan hubungan kepada pelanggan yang sudah ada akan 5 kali lebih

² Ibit, hal 7

mudah dibandingkan mendapatkan pelanggan baru, dan pembinaan hubungan kepada pelanggan yang sudah ada adalah 10 kali lebih mudah dari mendapatkan pelanggan yang pernah kita kecewakan.

IV.2.2. Personalia

PT TIKI memiliki banyak pegawai diseluruh Indonesia yang kadang diantaranya dianggap tidak produktif dan bila dipertahankan maka perusahaan akan mengalami kerugian untuk itu maka PT TIKI melakukan beberapa langkah yaitu :

- a. Peningkatan Mutu SDM yang mampu bersaing di era globalisasi melalui :
 - Selektif dalam merekrut karyawan baru
 - Pelatihan dan promosi jabatan.
- b. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan melalui :
 - Pemberian upah / gaji tidak kurang dari UMR.
 - Mengikutsertakan karyawan dalam program ASKES dan Jaminan hari tua.
- c. Melakukan standarisasi dan penyeragaman pelayanan dan penampilan meliputi :
 - Pemakaian Istilah seperti : cabang kirim, cabang tujuan dan lain sebagainya

- Penampilan (pakaian kerja, counter dan lainnya) dimana PT. TIKI untuk setiap cabangnya dapat mengajuykan semua kebutuhan rumah tangganya ke TIKI pusat.
- Penyeragaman pelayanan. Seperti : penerimaan barang, pendaftaran, pemberangkatan.

IV.2.3. Operasi

- a. Standar operasional sejak berubahnya badan hukum PT TIKI dari CV menjadi PT maka PT. TIKI seluruh wilayah melakukan kesepakatan yaitu :
 - Cabang utama bertanggung jawab penuh atas pembukaan sub cabang, dan seluruh permasalahan yang timbul pada sub cabang di wilayahnya sam[ai mengakibatkan adanya penutupan pada sub cabang tersebut tersebut. Cabang utama terkait harus mengcover segala permasalahan / pelaksanaan pengantaran ke sub cabang tersebut.
 - Tidak boleh buka - tutup sub cabang dalam kurung waktu yang relatif terlalu pendek.
 - Keseragaman atribut perusahaan seluruh Indonesia.
 - Pengembalian POD (Prof Of Delivery) / konfirmasi status kiriman paling lambat 2 hari setelah kedatangan , kecuali pada cabang tertentu yang melalui pelabuhan transito.
 - Standar pengisian BTTTB (bukti tanda terima titipan barang) dan BTTTU (bukti tanda terima titipan uang)

- Beban pinalti kepada TIKI pusat maupun Cabang apabila tidak melaksanakan standar operasional secara utuh dan menyeluruh atas setiap kerugian yang timbul.
- b. pengembangan wilayah antar
 - Sesuai dengan SPK (kesepakatan Perjanjian Keagenan) bahwa hak otonomi daerah sub cabang dapat dialihkan ke cabang utama yang lain engan persetujuan kantor pusat jakarta
 - Peningkatan sub cabang menjadi cabang utama
 - Biaya transit dan biaya penerus sebesar Rp. 100 diatas SMU (surat muatan udara)
 - Pengembangan wilayah antar tidak berdasarkan letak geografis tertentu
 - Penetapan tarif harus serendah mungkin

IV.3. Analisa Rasio

Untuk melihat kondisi keuangan penulis menggunakan analisa rasio yang diolah berdasarkan neraca dan laporan rugi laba perusahaan pada tiga tahun tarakhir. Anaisa ini digunakan untuk mengetahui keunggulan intern perusahaan dibidang keuangan.

IV.3.1. Rasio likuiditas

$$\text{a. Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} \text{CR Tahun 1997} &= \frac{3.124.303}{2.176.688} \times 100\% \\ &= 115,00\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CR Tahun 1998} &= \frac{4.233.249}{1.593.414} \times 100\% \\ &= 265,67\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CR Tahun 1999} &= \frac{6.741.703}{2.637.135} \times 100\% \\ &= 255,64\% \end{aligned}$$

b. Cash Ratio

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Kas + Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ \text{Cash Ratio Th. 1997} &= \frac{174.600 + 678.200}{2.716.688} \times 100\% \\ &= \frac{852.800}{2.716.688} \times 100\% \\ &= 31,39\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cash Ratio Th. 1998} &= \frac{209.100 + 873.000}{1.593.414} \times 100\% \\ &= \frac{1.082.100}{1.593.414} \times 100\% \\ &= 67,91\% \end{aligned}$$

$$349.578 + 1.544.865$$

$$\begin{aligned} \text{Cash Ratio Th. 1999} &= \frac{\quad}{2.637.135} \times 100 \% \\ &= \frac{1.887.443}{2.636.891} \times 100 \% \\ &= 71,58 \% \end{aligned}$$

c. Working Capital To Total Asset Ratio = $\frac{\text{Akt. Lancar} - \text{Hutang lancar}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100 \%$

$$\begin{aligned} \text{WCTA Tahun 1997} &= \frac{3.124.303 - 2.716.688}{14.077.635} \times 100 \% \\ &= 2,89 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{WCTA Tahun 1998} &= \frac{4.233.249 - 1.593.414}{16.930.850} \times 100 \% \\ &= 15,59 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{WCTA Tahun 1999} &= \frac{6.341.703 - 2.636.891}{21.552.985} \times 100 \% \\ &= 17,18 \% \end{aligned}$$

IV.3.2 Rasio Leverage

a. Total Debt to Equity Ratio = $\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$

$$\text{TDE Tahun 1997} = \frac{3.357.895}{\quad} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned}
 & 6.000.000 \\
 & = 55,97 \% \\
 \text{TDE Tahun 1998} & = \frac{7.010.760}{6.000.000} \times 100 \% \\
 & = 116,85 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{TDE Tahun 1999} & = \frac{5.671.000}{6.000.000} \times 100 \% \\
 & = 94,52 \%
 \end{aligned}$$

b. Total Debt to Total Asset Ratio = $\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

$$\begin{aligned}
 \text{TDTA Tahun 1997} & = \frac{3.357.895}{14.057.635} \times 100 \% \\
 & = 23,88 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{TDTA Tahun 1998} & = \frac{7.010.760}{16.930.850} \times 100 \% \\
 & = 41,41 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{TDTA Tahun 1999} & = \frac{5.671.000}{21.552.985} \times 100 \% \\
 & = 26,31 \%
 \end{aligned}$$

IV.3.3 Rasio Rentabilitas

$$\text{a. Rate Of Return on Total Assets} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

$$\text{ROA Tahun 1997} = \frac{1.870.260,11}{14.057.635} \times 100 \%$$

$$= 13,30 \%$$

$$\text{ROA Tahun 1998} = \frac{2.013.410,95}{16.930.850} \times 100 \%$$

$$= 13,83 \%$$

$$\text{ROA Tahun 1999} = \frac{1.183.760,13}{21.552.985} \times 100 \%$$

$$= 5,49 \%$$

$$\text{b. Rate of Return on Equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

$$\text{ROE Tahun 1997} = \frac{1.870.260,11}{6.000.000} \times 100 \%$$

$$= 31,17 \%$$

$$\text{ROE Tahun 1998} = \frac{2.013.410,95}{6.000.000} \times 100 \%$$

$$= 33,56 \%$$

$$\begin{aligned} \text{ROE Tahun 1999} &= \frac{1.183.760,13}{6.000.000} \times 100 \% \\ &= 19,73 \% \end{aligned}$$

TABEL 2

Hasil Analisa Rasio

Tahun 1997 sampai 1999

KETERANGAN	1997	1998	1999
1. Rasio Likuiditas			
a. Current Ratio	115,0 %	265,7 %	255,6 %
b. Cash Ratio	31,39 %	67,91 %	71,58 %
c. Working Ratio	2,89 %	15,59 %	17,18 %
2. Rasio Leverage			
a. Total Dept to Equity Ratio	55,97 %	116,85 %	94,52 %
b. Total Dept to Assets Ratio	23,88 %	41,41 %	26,31 %
3. Rasio Rentalibilitas			
a. Rate of Return On Total Assets	13,30 %	13,83 %	5,49 %
b. Rate of Return On Total Equity	31,17 %	33,56 %	19,73 %

Dari hasil analisa ratio yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Rasio likuiditas

- Current Ratio

dari tabel tampak Current Ratio perusahaan tahun 1997 : 115, 00% , tahun 1998 : 265, 67 % , tahun 1999 : 254,62 %

hal ini membuktikan bahwa perusahaan tiap tahunnya makin tinggi kemampuannya dalam melunasi hutang jangka pendeknya.

- Cash Ratio

Dari tabel dapat dilihat tahun 1997 : 31,39 %, tahun 1998 : 67,91 %, tahun 1999 : 71,58 %

Dari ini terlihat bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang meningkat untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas yang tersedia dalam perusahaan dan efek yang dapat segera di uangkan

- Working Ratio

Dari tabel terlihat tahun 1997 : 2,89 %, tahun 1998 : 15,59 %, tahun 1999 : 17,18 % .

Hal ini menunjukkan likuiditas perusahaan sudah cukup baik berada diatas rata – rata per tahunnya.

2. Rasio Leverage

- Total Dept to Equity Ratio

Total Debt to Equity Ratio menunjukkan tingkat aktivitas perusahaan sudah baik walaupun terjadi penurunan mulai dari tahun 1997 : 55,97 % ke tahun 1998 : 116,85 %, tetapi pada tahun 1999 terjadi peningkatan kembali menjadi 94,52 %.

- Total Dept to Asset Ratio

Angka – angka ini menunjukkan jumlah modal perusahaan masih berada diatas jumlah hutang, sehingga kegiatan perusahaan dapat dikatakan dalam taraf yang aman yaitu tahun 1997 : 23,88 %, tahun 1998 : 41,41 %, tahun 1999 : 26,31 %

3. Rasio rentabilitas

- Rate of Return on Total Assets

Dilihat dari tingkat rentabilitas, perusahaan sudah cukup baik, dimana terjadi peningkatan pada tahun 1997 : 13,30 % dari tahun 1998 : 13,83 % meskipun tahun 1999 sebesar 5,49 %.

- Rate of Return on Equity

angka – angka ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atas modal kerja yang digunakan yaitu pada tahun 1997 : 31,17 %, tahun 1998 : 33,56 %, tahun 1999 : 19,73 %.

IV.4. Analisa Dengan Menggunakan SWOT

Berdasarkan kondisi lingkungan ekstern dan lingkungan intern perusahaan maka analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat untuk mengantisipasi posisi perusahaan ditengah persaingan adalah :

IV.4.1. Strength / kekuatan / daya jual yang dimiliki TIKI

- a. Kepercayaan
- b. Kebiasaan / tradisi turun menurun
- c. Jaringan dan pelayanan
- d. Berpengalaman 30 tahun
- e. Tidak bertele – tele dalam penanganan klaim
- f. Hubungan baik dengan pelanggan
- g. Tepat waktu
- h. Aman

- i. Diskon yang tinggi
- j. Reputasi
- k. Ragam layanan
- l. Nama besar TIKI
- m. Sering muncul Di Teve
- n. TIKI perusahaan pribumi
- o. Harga terjangkau
- p. Promosi
- q. Salah satu pioner dalam industri jasa titipan

IV.4.2. Weaknesses / kelemahan perusahaan

- a. Belum tercapai keseragamam di seluruh Indonesia
- b. POD (prof of delivery) masih sering terlambat
- c. Sumber daya manusia yang tidak terlatih
- d. Hubungan komunikasi Via telepon di TIKI kantor pusat sering sangat sulit
- e. Kiriman sering nyasar
- f. Sering salah antar karena nama kota yang sama
- g. Berat kiriman sering kurang khususnya untuk tujuan Jayapura
- h. Kantor pusat tidak bisa mengerjakan kiriman – kiriman besar

- i. Merasa dirugikan nama TIKI dipakai TIKI JNE (jalur Nugraha Eka kurir)
- j. Kiriman kediri nyasar ke kendari
- k. Pembungkus tidak standar dengan penerbangan
- l. Packing peti tidak baik
- m. Kiriman regular sring terlambat
- n. Pelaksanaan penepelan label tidak konsisten
- o. Kiriman antara jakarta ke palangkaraya tidak bisa langsung
- p. Balik papan bontang tidak bisa satu hari dalam kiriman ONS (over night service)
- q. Kemacetan pelabuhan transito
- r. Keberadanan TIKI daerah pelososk tidak di ketahui
- s. Sering buka tutup sub cabang
- t. Penentuan biaya penerus (BP) yang tidak ada dasarnya
- u. Seringnya catama (cabang utama) melakukan poengiriman melalui ekpedisi lain
- v. Informasi yang diterima oleh cabang dari kantor pusat sering salah khususnya bagian – bagian operasi
- w. Penulisan alamat tujuan kurang lengkap

IV.4.3. Opportunity / peluang yang dapat diambil

- a. Penjualan langsung kepada wakil – wakil PEMDA
- b. Adanya otonomi daerah

- c. Pengiriman uang bisa dilakukan dengan cepat dengan adanya internet
- d. kerja sama timbal balik antara pusat dengan cabang dalam hal penjualan
- e. TIKI melakukan pengantaran Via darat khususnya untuk tujuan pulau Jawa
- f. TIKI Wisata sebagai salah satu sumber alternatif untuk penunjang perkembangan TIKI

IV.4.4. Threat / ancaman yang dihadapi perusahaan

- a. Keadaan dan kondisi keamanan di tanah air seperti :Banda Aceh, Ambon, dll
- b. Keamanan di bandara yang masih banyak tikus
- c. Banyak bermunculan kurir asing yang masuk indonesia
- d. Ancaman dari TIKI JNE (Jalur nugraha Eka Kurir)
- e. Kemunduran dalam pelayanan ONS (Over Night Service)
- f. persaingan tarif yang semakin tajam
- g. PT. Pos menjual harga lebih murah
- h. EMKU (Ekspedisi Muatan Kapal Udara)
- i. Perusahaan Travel kerana menjual paket sesuai dengan SMU (Surat Muatan Udara) begitu pula perusahaan bis
- j. Perkembangan ekspedisi darat³

³ Ibit, hal 11

IV.5. Analisis Faktor Eksternal

Untuk mengetahui bahwa perusahaan memiliki peluang serta menanggapi ancaman maka disusun berdasarkan seberapa besar tingkat pengaruhnya terhadap perusahaan yaitu :

TABEL 3
MATRIK EFAS

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	RATING	SKOR
EKSTERNAL			
PELUANG :			
❖ Kemajuan teknologi pengiriman	0,15	4	0,6
❖ Kemajuan kebudayaan dan pola pikir masyarakat	0,2	4	0,8
❖ Jalur tranfortasi yang lancar	0,1	3	0,3
❖ Otonomi daerah	0,15	3	0,45
❖ Pembentukan wilayah wilayah baru di tanah air	0,03	3	0,09
ANCAMAN :			
❖ Keadaan daerah yang kurang aman	0,05	2	0,1
❖ Penjagaan Bandara yang kurang	0,02	2	0,04
❖ Muncul pesaing baru dari perusahaan luar dan dalam negeri	0,1	1	0,1
❖ Persaingan harga yang ketat	0,1	1	0,1
❖ Peraturan pemerintah terutama tentang PT. POS Indonesia	0,05	2	0,1
❖ Angkutan penumpang menambah layanan titipan paket	0,05	2	0,1
TOTAL	1,0		2,78

Keterangan :

- Pemberian bobot mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- Rating diberikan berdasarkan tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan yaitu :

4 = sangat baik

3 = diatas rata – rata

2 = rata – rata

1 = dibawah rata – rata

keadaan diatas diambil berdasarkan analisa lingkungan eksternal yang diurutkan berdasarkan keadaan yaitu :

a. Faktor Ekonomi

Peluang = Bobot (0,1), Ranking 4 dikarenakan :

- Kenaikan pendapatan masyarakat
- Daya beli masyarakat meningkat

Ancaman = Bobot (0,15), Rangkaing 1,2dikarenakan:

- Semakin banyak pilihan dari jasa pengganti yang menawarkan fasilitas yang lebih dari perusahaan pesaing.
- Armada angkutan menambah fasilitas layanan kepada konsumen tidak hanya penumpang melainkan barang atau paket

b. Faktor Teknologi

Peluang = Bobot (0,3), Rangkaing 4,3 dikarenakan

- Kemajuan teknologi secara langsung mempengaruhi sektor kehidupan manusia untuk melakukan hal rumit menjadi sederhana.
- Teknologi dan prasarana tranfortasi yang semakin baik.

Ancaman = Bobot (0,07), Rangkaing 1 dan 2 karena

- Teknologi meningkat dengan pesat sehingga jasa dan fasilitas yang ditawarkan perusahaan akan cepat sekali usang.
- Bandara dan pelabuhan semakin meningkat kapasitasnya sehingga kontrol keamanan kurang terjamin.

c. Faktor Sosial dan Budaya

Peluang = Bobot (0,1), Rangkaing 4 dikarenakan

- meningkatnya pola pikir masyarakat
- perubahan kebudayaan masyarakat yang menuntut sedikit waktu dengan hasil yang maksimal.

Ancaman = Bobot (0,05), Rangkaing 1 dikarenakan

- masyarakat berpikir kritis dan menuntut jasa atau produk yang murah akan tetapi dengan fasilitas yang lebih

d. Faktor Politik

Peluang = Bobot (0,13), Rangkaing 3 dikarenakan

- Kepastian hukum yang makin baik ditengah air terutama delegasi wewenang ke daerah

- kemungkinan pembentukan wilayah baru oleh pemerintah sehingga perusahaan dapat menambah wilayah operasi perusahaan.

Ancaman = Bobot (0,1), Rangking 2 dikarenakan

- pemerintah mengeluarkan peraturan untuk proteksi PT. Pos Indonesia dan merupakan salah satu Monopoli pemerintah dalam bidang jasa pengantaran.
- Stabilitas politik yang kurang baik sehingga keamanan daerah kurang terjamin.

Dari hasil analisa diatas maka hasil perhitungan Bobot dikalikan dengan Rangking sebesar 2,78 dimana perusahaan berada pada posisi rata – rata. Keadaan eksternal sangat mempengaruhi kebijakan perusahaan sehingga dengan analisa diatas dapat dikatakan bahwa perusahaan mempunyai peluang yang sangat besar dimasa yang akan datang. Untuk menjamin terselenggaranya kegiatan perusahaan maka perusahaan tetap mengikuti perkembangan dan keadaan saat ini terutama perlu mengatasi perubahan – perubahan yang terjadi di luar perusahaan hal ini akan menentukan keberhasilan PT.TIKI Yogyakarta.

IV.6. Analisis Faktor Internal

Untuk mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan perusahaan maka perlu dianalisa berdasarkan tingkat pentingnya yaitu :

TABEL 4
MATRIK IFAS

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN :			
❖ Reputasi yang baik	0,2	4	0,8
❖ Harga terjangkau	0,05	3	0,15
❖ Pengendalian baik	0,1	3	0,3
❖ Iklan dan promosi	0,05	2	0,1
❖ Ragam dan pilihan layanan	0,2	4	0,8
KELEMAHAN :			
❖ Keseragaman kurang	0,1	2	0,2
❖ Sumber daya manusia yang kurang terlatih	0,05	3	0,15
❖ Arus informasi tidak lancar	0,15	1	0,15
❖ Penetapan standar operasional a	0,1	1	0,1
TOTAL	1,0		2,75

Keterangan :

Analisa faktor - faktor diatas dilakukan dengan cara yang sama terhadap analisa faktor eksternal akan tetapi berdasarkan analisa lingkungan internal perusahaan yaitu :

a. Faktor Pemasaran

Kekuatan = Bobot (0,25), Rangkaing 4,2 , hal disebabkan oleh

- Perusahaan mendapatkan kepercayaan yang baik dari kalangan masyarakat dan pemerintah.
- Iklan dan promosi yang dilakukan perusahaan sangat mendukung keberhasilan perusahaan.

Kelemahan (0,1) , Rangkaing 2 disebabkan

- Perlu peningkatan Advertaising terutama di daerah – daerah atau cabang dan sub cabang.

b. Faktor Personalia

Kekuatan = Bobot (0,1), Rangkaing 4

- Penyeragaman layanan terhadap konsumen merupakan hasil dari pembinaan dan pelatihan terhadap karyawan dan staff di perusahaan.

Kelemahan = Bobot (0,5), Rangkaing 3 karena

- Perusahaan terutama didaerah tidak memiliki sumber daya yang terlatih terutama dibidang peningkatan teknologi perposan.

c. Faktor Operasi

Kekuatan = Bobot (0,15) , Rangkaing 4,3

- Perusahaan dalam memberikan fasilitas dan layanan kepada konsumen menetapkan beberapa pilihan sesuai dengan jenis kepentingan barang tersebut.
- Pilihan layanan disesuaikan dengan taffif yang berlaku pula

Kelemahan = Bobot (0,1), Rangkaing 1 karena

- Penetapan kebijaksanaan disetiap cabang terutama cabang utama di daerah berbeda – beda sehingga sering konsumen merasa kecewa dikarenakan peraturan yang berbeda tersebut.

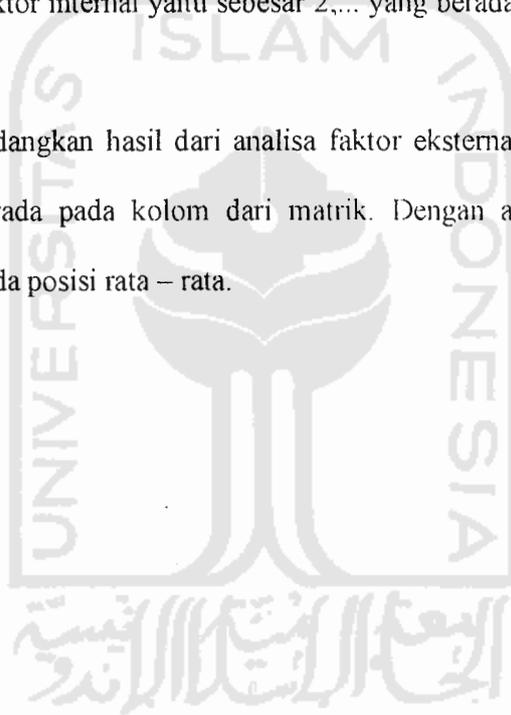
Dari analisa internal faktor tersebut maka hasil dari penjumlahan antara bobot dikalikan dengan ranting adalah : 2,75

Perusahaan PT.TIKI dilihat dari analisa diatas memiliki kekuatan terutama dalam bidang pemasaran. Konsumen tetap mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan walaupun banyak timbul perusahaan pesaing yang menawarkan jasa yang lebih. Kekuatan pemasaran ini ditambah lagi dengan nama “ Titipaan Kilat “ maka orang mengerti bahwa perusahaan ini menawarkan jasa titipan secara cepat. Untuk itu perusahaan harus menjaga image tersebut dengan pelayanan yang maksimal sesuai dengan arti nama tersebut.

Dalam bidang operasional kekuatan perusahaan dalam mengembangkan teknologi dan sumberdaya masih dalam keadaan baik dengan adanya keinginan perusahaan untuk memanfaatkan fasilitas yang sesuai dengan jaman.

Dengan hasil analisa kedua faktor diatas maka dapat diketahui faktor eksternal lebih berpengaruh terhadap posisi perusahaan pada saat ini dengan cara memasukakan keadaan diatas kedalam matrik analisa interna dan eksternal faktor yaitu :

- Baris dari matrik merupakan hasil perhitungan dari angka – angka analisa faktor internal yaitu sebesar 2,00 yang berada pada posisi rata – rata.
- Sedangkan hasil dari analisa faktor eksternal atau tabel EFAS berada pada kolom dari matrik. Dengan angka 2,58 berada pada posisi rata – rata.



TABEL 5
INTERNAL DAN EKSTERNAL MATRIK

TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL

		TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL		
		KLIAT 4,0	RATA - RATA 3,0	LEMAH 2,0
TOTAL SKOR STRATEGI EKSTERNAL	TINGGI 3.0	I PERTUMBUHAN	II PERTUMBUHAN	III PENCIUTAN
	MENENGAH 2.0	IV STABILITAS	V PERTUMBUHAN STABILITAS	VI PENCIUTAN
	RENDAH 1.0	VII PERTUMBUHAN	VIII PERTUMBUHAN	IX LIKUIDASI

Dari tabel terlihat perusahaan berada pada posisi pertumbuhan dimana Strategi yang tepat untuk pertumbuhan yaitu **konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas**. Perusahaan dengan kekuatan yang ada seharusnya dapat mengubah strategi bisnisnya dari fokussing ke peningkatan, efisiensi, dan pengembangan perusahaan.

TABEL 6
MATRIK SWOT

	<p>KEKUATAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reputasi yang baik ❖ Ragam dan pilihan layanan ❖ Pengendalian baik ❖ Harga terjangkau ❖ Iklan dan promosi 	<p>KELEMAHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Keseragaman kurang ❖ Arus informasi tidak lancar ❖ Penetapan standar operasional ❖ Sumber daya manusia yang kurang terlatih
<p>PELUANG</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemajuan kebudayaan dan pola pikir masyarakat ❖ Kemajuan teknologi pengiriman ❖ Jalur transportasi yang lancar ❖ Otonomi daerah ❖ Pembentukan wilayah wilayah baru di tanah air 	<p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Meningkatkan pelayanan yang lebih profesional ❖ Pembinaan hubungan yang baik / kerja sama dengan pihak penerbangan. 	<p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Peningkatan kualitas SDM ❖ Modifikasi memanfaatkan stransito ❖ Pemanfaatan teknologi
<p>ANCAMAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Persaingan harga yang ketat ❖ Muncul pesaing baru dari perusahaan luar dab dalam negeri ❖ Angkutan penumpang menambah layanan titipan paket ❖ Penjagaan Bandara yang kurang ❖ Keadaan daerah yang kurang aman ❖ Peraturan pemerintah terutama tentang PT. POS Indonesia 	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Penyesuai tarif ❖ Perluasan daerah antar ❖ Peningkatan ragam layanan. ❖ Penetapan suster Company 	<p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ kebijakan daerah untuk penentapan standar operasi yang tepat ❖ Kualitas dan mutu pelayanan yang lebih di tingkatkan

Dengan kondisi perusahaan yang terdapat pada matrik SWOT maka perusahaan pada saat ini :

a. Kesempatan Perusahaan

Perusahaan berdasarkan analisa SWOT menunjukkan adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang dimasa yang akan datang. Secara ekstern meskipun tidak semuanya menguntungkan perusahaan namun ada beberapa faktor yang dapat membantu perusahaan untuk berkembang. Kemampuan konsumen yang meningkat dari tahun ke tahun yang terjadi akibat adanya perkembangan penduduk yang meningkat disertai dengan peningkatan pendapatan penduduk

b. Kemampuan Perusahaan

Perusahaan dalam analisa SWOT menunjukkan kemampuan untuk bertahan dan mengikuti arah perkembangan jaman. Perusahaan dapat memanfaatkan perubahan kondisi ekstern untuk tumbuh dan berkembang pada masa yang akan datang.

Dalam menentukan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang baik maka harus ada analisa kekuatan internal yang lain yaitu guna memungkinkan tindakan perusahaan kearah yang baik. Hal ini dapat dilakukan melalui matrik space analisis.

TABEL 7
MATRIK SPACE ANALISIS

POSISI FAKTOR STRATEGI INTERNAL	RATING	POSISI FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	RATING
KEKUATAN KEUANGAN (KU) : ❖ Likuiditas ❖ Leverage ❖ ROA ❖ ROE ❖ Pertumbuhan penjualan	3 2 3 3 4	STABILITAS LINGKUNGAN BISNIS (SL) ❖ Perubahan kebudayaan ❖ Nama besar ❖ Persaingan tinggi ❖ Kemajuan teknologi ❖ Ragam layanan	-2 -1 -2 -2 -3
	15		-10
KEUNGGULAN KOMPETITIF (KK) : ❖ Pelayanan memuaskan ❖ Reputasi baik ❖ Pengendalian baik ❖ Tarif mahal ❖ Kepercayaan konsumen	-2 -3 -3 -3 -3	KEKUATAN INDUSTRI (KI) ❖ Pemanfaatan teknologi ❖ Prospek laba tinggi ❖ Peningkatan SDM ❖ Potensi pertumbuhan ❖ Peningkatan pasar	2 3 4 3 4
	-14		16
KU : $15 / 5 = 3$ KK : $-14 / 5 = -2,8$		SL : $-10 / 5 = -2$ KI : $16 / 5 = 3,2$	

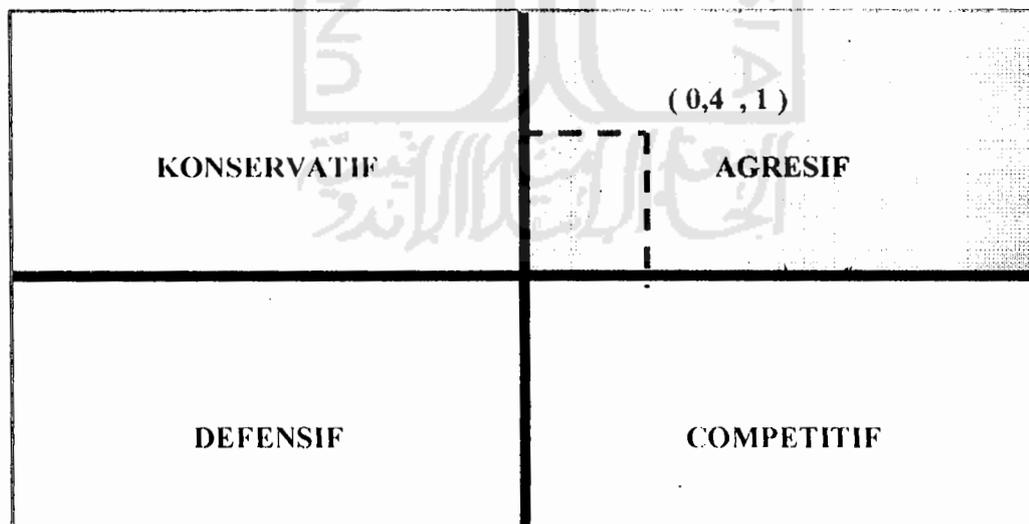
Keterangan

Pemberian rangking berdasarkan tingkat pengaruhnya dimana untuk kekuatan keuangan diberi nilai positif sedangkan keunggulan bersaing bersifat negatif. Kekuatan industri diberi nilai positif dan stabilitas lingkungan diberi nilai negatif dalam urutan rangkingnya.

$$Y = (\text{sumbu vertikal}) = KU + SL = \frac{15}{5} + \frac{-10}{5} = 3 + -2 = 1$$

$$X = (\text{sumbu Horizontal}) = KK + KI = \frac{-14}{5} + \frac{16}{5} = -2,8 + 3,2 = 0,4$$

jadi , titik potong kedua sumbu yaitu : (0,4 , 1)



Dari tabel terlihat bahwa arah perusahaan untuk selanjutnya dimana perusahaan memiliki kekuatan yang sangat baik yaitu dari kekuatan keuangan perusahaan. Perusahaan dapat bersaing dengan baik sehingga keuntungan dapat dioptimalkan. Tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar perlu dilakukan. Karena perusahaan yang selama ini hanya mengandalkan produk dengan fasilitas yang sudah ada maka untuk selanjutnya perusahaan dapat melakukan peningkatan dan perubahan kearah yang lebih baik dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan pada saat ini. mengadakan perubahan terutama dalam kebijakan bisnisnya yang menyangkut peraturan dan layanan disegala bidang.

Sesuai dengan tujuan utama perusahaan yaitu membedakan diri terhadap perusahaan pesaing, hal ini juga dalam rangka meningkatkan keuntungan dan pengembangan perusahaan. Strategi yang selama ini diterapkan oleh perusahaan yaitu focussing dengan konsentrasi terhadap layanan jasa titipan berupa paket kurang optimal dalam mencapai tujuan tersebut.

Dengan melihat posisi perusahaan yang sebenarnya dimana perusahaan berada pada posisi pertumbuhan dengan kekuatan internalnya maka strategi lama dapat berubah yaitu konsentrasi melalui integrasi horizontal dengan tindakan agresif dimana lebih di tingkatkan kegiatan pengembangan jenis layanan dan penambahan wilayah antar.

Selain itu perusahaan juga harus melakukan perombakan disegi internal dengan perubahan sistem operasi dan peningkatan mutu sumber daya manusia. Peningkatan internal perusahaan harus dibarengi dengan kebijaksanaan

menyeluruh terutama didaerah yang nantinya penyeragaman dan ciri khas PT.TIKI akan terlihat dibandingkan dengan yang lain.

IV.7. Alternatif strategi

Alternatif strategi yang dapat diambil oleh PT TIKI yang akan dilaksanakan sebagai usaha mempertimbangan kondisi perusahaan tersebut dari kondisi ekstern dan kondisi intern perusahaan adalah :

IV.4.1. Customer

- Di dalam melayani konsumen PT. TIKI berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya sehingga konsumen merasa puas atas layanan yang diberikan oleh perusahaan.
- Di dalam peningkatan pelayanan perusahaan juga mengembangkan beberapa bidang yang masih erat hubungannya dengan paket kiriman seperti layanan packing dan juga travel yaitu PT TIKI WISATA.
- Dalam hal kemajuan teknologi internet khususnya E – Commerce perusahaan mengembangkan beberapa cara pembayaran atau dikenal dengan radio klik dengan cara kartu kredit dan membuat TIKI *PAYMENT* (pengembangan dari layanan kiriman uang).

IV.4.2. Competition (persaingan)

- Perusahaan dalam penentuan tarif akan lebih bersaing terutama pada perusahaan yang sejenis untuk masa yang akan datang.
- Dalam hal pengantaran dan penyampaian barang dan uang perusahaan mengembangkan daerah jangkauan kedaerah menjadi lebih luas sehingga akan secepat mungkin dengan cara apa pun sesuai dengan janji kepada konsumen.
- Sering terjadinya kehilangan atas barang maka perusahaan meningkatkan pengawasan dan pengamanan yang lebih baik.

IV.4.3. Corporation (perusahaan)

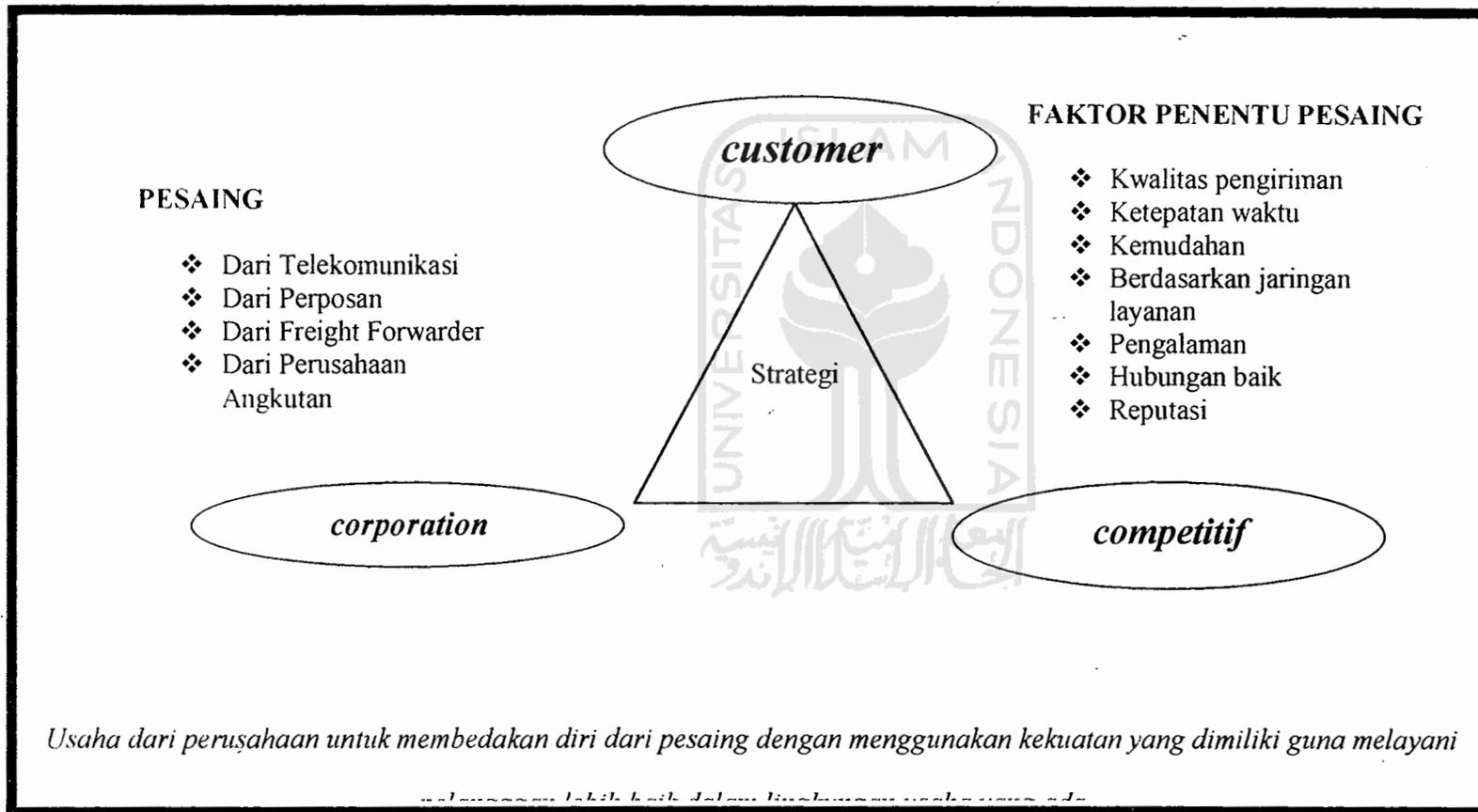
- Perusahaan dalam usaha penyeragaman pelayan menetapkan beberapa peraturan yang tertulis dalam standar operasional.
- Kebijaksanaan perusahaan terutama pusat untuk menginformasikan suatu keadaan atau wilayah ke seluruh catama akan lebih cepat.
- Keputusan atas masalah ganti rugi atas barang hilang antar catama dan pusat akan lebih cepat dan baik
- Perusahaan akan melakukan meyeleksian tenaga kerja untuk merekrut karyawan yang sesuai dengan bidang yang akan diisi.
- Peningkatan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan maka untuk karyawan

perusahaan melakukan training dan pelatihan untuk pusat dan daerah.

Alternatif ini tidak lepas dari alasan – alasan yang memperkuat strategi tersebut berupa :

- ❖ kekuatan keuangan (Analisa Rasio)
- ❖ Dari analisa SWOT, IFAS, dan EFAS bahwa perusahaan memiliki peluang (teknologi dan ekonomi) dan kekuatan (adanya Keleluasaan dalam melakukan ekspansi atau perluasan perusahaan.
- ❖ Keinginan perusahaan untuk melakukan pembenahan fasilitas yang ada terutama pengembangan karyawan dan struktur organisasi

GAMBAR 6
Formulasi Strategi Yang Digunakan



IV.8. Implementasi Strategi

Implementasi yang digunakan perusahaan meliputi beberapa kebijaksanaan yaitu :

1. Kebijaksanaan pemasaran dengan tetap mempertahankan kepercayaan yang diberikan oleh konsumen. Tetap menjaga hubungan kerja sama dengan pihak luar.
2. Kebijaksanaan sumber daya manusia perusahaan hendaknya meningkatkan mutu pendidikan karyawan dengan pelatihan.
3. Kebijaksanaan operasional perusahaan tetap berpegang pada standar operasional perusahaan. Sehingga pelanggan merasa semua pelayanan di semua daerah akan sama dan seragam begitu juga bagi catama mempunyai pedoman operasional yang sama.
4. Kebijaksanaan keuangan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang yaitu laba perlu di tingkatkan.

IV.9. Proyeksi keuangan

Untuk meramalkan kondisi keuangan pada tahun – tahun mendatang yang mengacu pada hasil evaluasi tahun lalu. Untuk proyeksi keuangan ini di gunakan data keuangan tahun 1997 sampai dengan tahun 1999 antara lain :

IV.5.1. Laba kotor

$$Y = a + b \cdot x$$

Keterangan :

Y = Laba kotor pada tahun tertentu

a = laba kotor tahun dasar

X = periode waktu⁴

Metode ini didasarkan pada laporan Rugi / Laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 1999 sebagai berikut :

TABEL 8

Laba Kotor

TAHUN	Y (Rp)	X	X ²	X.Y
1997	2.869.180	0	0	0
1998	3.232.755	1	1	3.232.755
1999	4.310.271	2	4	8.620.542
N = 3	10.412.206	3	5	11.853.297

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 10.412.206 = 3a + 3B$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 = 11.853.297 = \frac{3a + 5b}{1.441.026 = 2b}$$

$$b = 720.574$$

$$a = 2.750.189,83$$

$$Y = 2.750.189,83 + 720.574 (X)$$

$$2000 = 2.750.189,83 + 720.574 (3)$$

Jadi perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 adalah 4.911.826,33, dengan cara tersebut maka perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebagai berikut :

⁴ Anto Dajan, Pengantar Metode Statistik jilid I, LP3ES, Jakarta, 1982, hal 305

Y = Laba kotor pada tahun tertentu

a = laba kotor tahun dasar

X = periode waktu⁴

Metode ini didasarkan pada laporan Rugi / Laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 1999 sebagai berikut :

TABEL 8

Laba Kotor

TAHUN	Y (Rp)	X	X ²	X.Y
1997	2.869.180	0	0	0
1998	3.232.755	1	1	3.232.755
1999	4.310.271	2	4	8.620.542
N = 3	10.412.206	3	5	11.853.297

$$\Sigma Y = na + b\Sigma X = 10.412.206 = 3a + 3B$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 = 11.853.297 = 3a + 5b$$

$$b = 720.574$$

$$a = 2.750.189,83$$

$$Y = 2.750.189,83 + 720.574 (X)$$

$$2000 = 2.750.189,83 + 720.574 (3)$$

Jadi perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 adalah 4.911.826,33, dengan cara tersebut maka perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebagai berikut :

⁴ Anto Dajan, Pengantar Metode Statistik jilid I, LP3ES, Jakarta, 1982, hal 305

TABEL 8.1
PERKIRAAN LABA KOTOR
TAHUN 2000 – 2002

TAHUN	LABA KOTOR (Dalam ribuan)
2000	4.911.826,33
2001	5.632.371,83
2002	6.352.917,33

Dengan melihat keadaan diatas maka kenaikan laba kotor setiap tahun tidak begitu besar sehingga dapat dipastikan bahwa penerimaan perusahaan tidak cukup berarti.

IV.5.2. Penghasilan

$$Y = a + b.x$$

Keterangan :

Y = Total penghasilan pada tahun tertentu

a = Rata – rata penghasilan

b = Trent per periode

x = periode waktu

metode ini di dasarkan pada laporan Rugi / laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu 1997 sampai dengan 1999 sebagai berikut :

TABEL 9
Penghasilan

TAHUN	Y	X	X ²	X.Y
1997	6.615.585	0	0	0
1998	7.433.328	1	1	7.433.328
1999	9.714.380	2	4	19.428.760
N = 3	23.763.293	3	5	26.862.088

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 23.763.293 = 3a + 3b$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 = 26.862.008 = 3a + 5b$$

$$2b$$

$$b = 1.549.397.5$$

$$a = 6.371.700,167$$

$$Y = 637.700,167 + 1.549.397.5 (X)$$

$$2000 = 6.371.700,167 + 1.549.397.5(3)$$

Peramalan untuk penghasilan tahun 2000 adalah 11.019.892,67. dengan cara tersebut maka untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah :

TABEL 9.1
PERKIRAAN PENGHASILAN
TAHUN 2000 - 2002

TAHUN	PENGHASILAN
2000	11.019.892,67
2001	9.470.495,17
2002	11.019.892,67

IV.5.3. Biaya - biaya

$$Y = a + b.x$$

Keterangan :

Y = Total biaya pada tahun tertentu

a = Biaya penghasilan

b = Trend per periode

x = Periode waktu

Metode ini di dasarkan pada laporan Rugi / laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu 1997 sampai dengan 1999 sebagai berikut :

A. Biaya Tetap

TABEL 10

Biaya Tetap

TAHUN	Y (BIAYA)	X	Y ²	X.Y
1997	813.023	0	0	0
1998	668.637	1	1	668.637
1999	1.225.547	2	4	2.451.094
N = 3	2.707.207	0	5	3.119.731

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 2.707.207 = 3a + 3b$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma Y = 3.119.731 = 3a + 5b$$

$$2b$$

$$b = 206.262$$

$$a = 696.140,33$$

$$Y = 696.140,33 + 696.140,33 (X)$$

$$2000 = 696.140,33 + 696.140,33 (3)$$

$$= 1.314.920,33$$

Jadi ramalan biaya tahun 2000 adalah 1.314.920,33, dengan cara tersebut maka untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah:

TABEL 10.1
PERKIRAAN BIAYA TETAP
TAHUN 2000 – 2002

TAHUN	BIAYA TETAP
2000	1.314.926,33
2001	1.521.188,33
2002	1.727.450,33

B. Biaya variabel

TAHUN	Y (BIAYA VARIABEL)	X	Y ²	X.Y
1997	2.683.909	0	0	0
1998	2.682.747	1	1	2.682.747
1999	2.410.263	2	4	4.820.526
n = 3	7.776.919	3	5	7.503.273

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 7.776.919 = 3a + 3b$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma Y = 7.503.273 = 3a + 5b$$

$$b = -136.823$$

$$a = 2.729.129,33$$

$$Y = 2.729.129,33 - 136.823 (X)$$

$$2000 = 2.729.129,33 - 136.823 (3)$$

$$= 2.318.660,33$$

Jadi perkiraan biaya variabel untuk tahun 2000 adalah 2.318.660,33 dengan cara demikian maka untuk tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 adalah sebagai berikut :

TABEL 11.1
PERKIRAAN BIAYA VARIABEL
TAHUN 2000 – 2002

TAHUN	BIAYA VARIABEL
2000	2.318.660,33
2001	2.181.837,33
2002	2.045.041,33

IV.5.4. Perkiraan Rugi / Laba

Perkiraan penghasilan dan total biaya kemudian dapat di tentukan perkiraan rugi / laba . sebelum perhitungan rugi laba maka terlebih dahulu harus ditentukan besarnya beban pajak terutama pajak penghasilan.

Berikut perhitungan besarnya beban pajak yang akan di kenakan untuk tahun 2000 :

Penghasilan TH.2000		11.019.892,67
Biaya – biaya		
Biaya tetap :	1.314.926,33	
Biaya variabel :	2.318.660,33	
	<u> </u> +	
 Total biaya		 <u>3.633.586,66</u>
 Penghasilan kena pajak		 7.386.306,01
10 % x 10.000	=	1000
15% x 40.000	=	7500
30 % x 7.386.306,01	=	2.215.891,803
		<u> </u> +
		<u>2.224.391,803</u>
 Laba setelah pajak		 5.161.914,207

TABEL 12
PERKIRAAN RUGI / LABA
PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT
TAHUN 2000 – 2002

KETERANGAN	2000	2001	2002
Penghasilan	11.019.892,67	12.569.290,33	14.118.687,67
Biaya – biaya			
Bia. Tetap	1.314.926,33	1.521.188,33	1.727.450,33
Bia. Variabel	2.318.660,33	2.181.037,33	2.045.014,33
Total biaya	3.633.586,66	3.703.025,66	3.772.464,66
Penghasilan kena pajak	7.386.306,01	8.866.264,51	10.346.223,01
Pajak	2.224.391,803	2.668.379,35	3.112.366,903
Laba setelah pajak	5.161.914,207	6.197.805,153	7.233.856,107

Melihat keadaan diatas maka perusahaan pada tiga tahun yang akan datang tidak memiliki peningkatan keuntungan yang begitu berarti. Keadaan ini perlu diantisipasi dengan cara perubahan – perubahan di segala sisi.

IV.6. Analisa Break Event Point

$$\begin{aligned}
 \text{BEP Total} &= \frac{\text{Biaya Tetap} + \text{Biaya Variabel}}{1 - \text{penjualan}} \\
 \text{BEP 1997} &= \frac{813.023.000,00 + 2.683.909.000,00}{1 - 0,406} \\
 &= \frac{3.496.932.000,00}{0,594} \\
 &= 5.887.089.208,75
 \end{aligned}$$

$$= \frac{813.023.000,00}{0,594}$$

$$= 1.368.725.589,23$$

$$\text{BEP 1998} = \frac{66.637.000,00}{2.682.747.000,00}$$

$$= \frac{1}{7.433.328.000,00}$$

$$= \frac{668.637.000,00}{1 - 0,361}$$

$$= \frac{668.637.000,00}{0,639}$$

$$= 1.046.380.281,69$$

$$\text{BEP 1999} = \frac{1.225.547.000,00}{2.410.263.000,00}$$

$$= \frac{1}{9.714.380.000,00}$$

$$= \frac{1.225.547.000,00}{1 - 0,248}$$

$$= \frac{1.225.547.000,00}{0,752}$$

$$= 1.629.716.755,32$$

Dari analisa diatas maka menunjukkan bahwa laba yang diterima tahun 1997 sebesar Rp. 1.368.725.589,23, tahun 1998 sebesar Rp. 1.046.380.281,69, tahun 1999 sebesar Rp. 1.629.716.755,32 tidak begitu begitu besar perubahannya. Dengan demikian bila perusahaan merencanakan untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi maka perusahaan harus mampu meningkatkan penjualan melebihi nilai tersebut

Proyeksi keuangan perusahaan merupakan gambaran keadaan perusahaan untuk masa yang akan datang. Setelah dilihat dari keunggulan perhitungan yang digunakan untuk meramalkan keadaan keuangan pada masa yang akan datang maka perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dan tidak sesuai dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut terutama dari segi internal perusahaan. Hal ini merupakan hasil dari penetapan dan usaha perusahaan pada saat ini berdampak pada masa yang akan datang, dengan demikian perlu adanya penggantian / perubahan dalam menjalankan perusahaan untuk didapat hasil yang lebih besar dibandingkan dengan keadaan proyeksi perusahaan pada saat ini (kebijaksanaan sekarang).