



RINGKASAN EKSEKUTIF

SURYADI, 2005. Analisis Kinerja Keuangan Segmen Operasional PT TJE. Di bawah bimbingan **HAMDANI M.SYAH** dan **HENY K. DARYANTO**

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, PT TJE mulai berbenah untuk memperbaiki kinerjanya. PT TJE merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi mengalami penurunan kinerja keuangan dalam tahun 2000-2003. Penurunan kinerja keuangan tersebut terlihat pada penurunan *gross profit* dan arus kas dari operasi. Untuk menjalankan aktivitas utamanya perusahaan membentuk empat divisi operasional, yaitu divisi operasional satu, divisi operasional dua, divisi operasional tiga dan divisi operasional empat. Di samping itu perusahaan juga membagi pekerjaan dalam empat katagori yaitu jasa konstruksi, jasa pemeliharaan, jasa *Engineering Procurement* dan *Construction* (EPC) dan jasa fabrikasi.

Berdasarkan kondisi di atas maka dilakukan penelitian untuk melihat bagaimana kinerja keuangan segmen operasional. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian *gross profit*, *Return on Investment* (ROI) dan *Cash Flow Return on Investment* (CFROI) dari masing-masing divisi operasional dan jasa yang dikerjakan. Di samping itu analisis juga dilakukan untuk mengetahui berapa besar *opportunity cost* yang timbul akibat keterlambatan dalam penerimaan piutang usaha. Penelitian tersebut dibatasi pada kinerja keuangan segmen operasional PT TJE yang terbagi kepada empat divisi operasional yaitu divisi operasional satu, divisi operasional dua, divisi operasional tiga dan divisi operasional empat serta jenis jasa yang dikerjakan yaitu jasa konstruksi, jasa pemeliharaan, jasa EPC dan jasa fabrikasi.

Pengumpulan data untuk penelitian dilakukan di kantor pusat PT TJE dalam bulan Agustus sampai dengan September 2004. Penelitian dibatasi untuk kinerja keuangan dalam tahun 2000 sampai dengan 2003. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dalam bentuk studi kasus dan data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Teknik analisis yang digunakan adalah *time series* dan *cross section*, sedangkan alat analisis yang digunakan adalah *gross profit*, ROI dan CFROI.

Hasil analisis kinerja keuangan divisi operasional secara keseluruhan menunjukkan *gross profit* yang dihasilkan oleh divisi operasional satu dan tiga lebih besar sedangkan divisi operasional dua dan empat lebih kecil dibandingkan yang ditargetkan. ROI dan CFROI yang dihasilkan oleh divisi operasional satu dan empat lebih kecil sedangkan divisi operasional dua dan tiga lebih besar dibandingkan biaya modal yang ditargetkan.

Di samping itu hasil analisis kinerja keuangan dari masing-masing jasa yang dikerjakan adalah sebagai berikut:

1. Jasa konstruksi, *gross profit* yang dihasilkan oleh divisi operasional satu dan tiga lebih besar sedangkan divisi operasional dua dan empat

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



lebih rendah dibandingkan yang ditargetkan. ROI dan CFROI yang dihasilkan oleh divisi operasional dua dan tiga lebih besar sedangkan divisi operasional empat lebih kecil dibandingkan biaya modal yang ditargetkan. Di samping itu divisi operasional satu menghasilkan ROI yang lebih besar sedangkan CFROI lebih rendah dibandingkan biaya modal yang ditargetkan.

2. Jasa pemeliharaan, *gross profit* yang dihasilkan oleh divisi operasional dua dan tiga lebih besar sedangkan divisi operasional satu lebih rendah dibandingkan yang ditargetkan. ROI dan CFROI yang dihasilkan oleh divisi operasional dua dan tiga lebih besar sedangkan divisi operasional satu lebih kecil dibandingkan biaya modal yang ditargetkan.
3. Jasa EPC, *gross profit* yang dihasilkan oleh divisi operasional satu dan tiga lebih besar dibandingkan yang ditargetkan tetapi ROI dan CFROI yang dihasilkan lebih kecil dibandingkan biaya modal yang ditargetkan.
4. Jasa fabrikasi, *gross profit* yang dihasilkan oleh divisi operasional empat lebih besar dibandingkan yang ditargetkan tetapi ROI dan CFROI yang dihasilkan lebih kecil dibandingkan biaya modal yang ditargetkan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa laba yang dihasilkan oleh semua divisi operasional dan jasa yang dikerjakan memiliki kualitas yang kurang riil karena *return* yang dihasilkan berdasarkan CFROI lebih rendah dibandingkan ROI. Keterlambatan dalam penerimaan piutang usaha pada masing-masing divisi operasional sangat merugikan perusahaan karena bila dihitung berdasarkan *opportunitiy cost*, maka akibat kerugian yang ditimbulkan oleh *time value of money* cukup besar, yaitu divisi operasional satu, dua, tiga dan empat masing-masing sebesar Rp 3.086 juta atau rata-rata Rp 844 juta, Rp 17.761 juta atau rata-rata Rp 4.876 juta, Rp 7.745 juta atau rata-rata Rp 2.102 juta dan Rp 5.544 juta atau rata-rata Rp 1.386 juta.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis bahwa divisi operasional satu dan tiga berhasil meningkatkan efisiensi biaya proyek sehingga realisasi *gross profit* lebih besar dibandingkan yang ditargetkan. Divisi operasional dua dan empat tidak dapat merealisasikan *gross profit* sesuai dengan yang ditargetkan karena terjadi inefisiensi dalam pengerjaan proyek sehingga biaya yang terjadi melebihi yang ditargetkan. Divisi operasional dua dan tiga berhasil merealisasikan ROI dan CFROI lebih besar dibandingkan biaya investasinya karena dapat mengoptimalkan nilai investasi dari korporasi dan penerimaan pendapatan. Divisi operasional satu dan empat tidak dapat merealisasikan ROI dan CFROI sesuai dengan yang ditargetkan karena tidak dapat menekan biaya proyek sehingga terjadi inefisiensi dan penggunaan investasi dari korporasi yang tidak optimal.

Jasa konstruksi pada divisi operasional satu dan tiga, jasa pemeliharaan pada divisi operasional dua dan tiga dan jasa EPC pada divisi operasional satu dan tiga menghasilkan *gross profit* yang lebih besar dari yang ditargetkan karena divisi tersebut dapat meningkatkan efisiensi biaya proyek. Jasa konstruksi pada divisi operasional dua dan empat, jasa



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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

pemeliharaan pada divisi operasional satu serta jasa fabrikasi pada divisi operasional empat menghasilkan *gross profit* yang lebih kecil dari yang ditargetkan karena divisi tersebut gagal menekan biaya proyek yang terjadi. Jasa kontruksi pada divisi operasional satu, dua dan tiga; jasa pemeliharaan pada divisi operasional dua dan tiga menghasilkan ROI dan CFROI lebih besar dari biaya modal yang ditargetkan karena dapat mengoptimalkan nilai investasi dari korporasi. Jasa konstruksi pada divisi operasional empat, jasa pemeliharaan pada divisi operasional satu, jasa EPC pada divisi operasional satu dan tiga serta jasa fabrikasi pada divisi operasional empat menghasilkan ROI dan CFROI yang lebih rendah dibandingkan biaya investasinya karena nilai investasi dari korporasi tidak dapat digunakan secara optimal. CFROI yang dihasilkan oleh semua divisi operasional lebih rendah dibandingkan ROI. Hal ini menunjukkan kualitas laba yang dilaporkan tidak riil di samping penerimaan pendapatan proyek mengalami keterlambatan dibandingkan waktu jatuh tempo yang ditargetkan.

Rekomendasi yang dapat diajukan kepada manajemen adalah sebagai berikut:

1. © Mempertahankan divisi opsional tiga.
2. Hak cipta milik IPB, tahun 2005 Mempertahankan divisi operasional satu dengan mengoptimalkan nilai investasi dari korporasi.
3. Mempertahankan divisi operasional dua dengan meningkatkan efisiensi biaya proyek.
4. Reorganisasi manajemen pada divisi operasional empat.
5. Mempertahankan jasa konstruksi pada divisi operasional satu, dua dan tiga.
6. Mempertahankan jasa pemeliharaan pada divisi operasional dua dan tiga.
7. Dalam jangka pendek jasa EPC dapat dipertahankan tetapi harus mempertimbangkan faktor risiko yang seminimal mungkin. Proyek EPC yang dikerjakan dimulai dari yang skalanya relatif kecil sehingga risiko yang ditanggung tidak terlalu besar.
8. Jasa fabrikasi secara khusus tidak perlu dipertahankan mengingat harga bahan utama jasa tersebut sulit diprediksi sehingga risikonya terlalu besar. Kecuali jasa fabrikasi yang melekat pada jasa konstruksi tetap dipertahankan dengan memberikan pekerjaan tersebut kepada subkontraktor untuk meminimalkan risiko.
9. Mengingat besarnya *opportunity cost* yang timbul akibat keterlambatan penerimaan dari pendapatan proyek, maka manajemen korporasi perlu mengeluarkan kebijakan untuk memberikan potongan pembayaran kepada para *customer*.

Kata Kunci: Kinerja Keuangan, *Gross Profit*, *Return on Investment* (ROI), *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), Kualitas Laba, *Opportunity Cost*, *Time Value of Money*.