



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak tahun 1997 membuat beberapa perusahaan gulung tikar. Namun menjelang tahun 2004, prospek ekonomi mulai memberikan *signal* yang positif. Hal ini tercermin pada pencapaiannya pertumbuhan ekonomi tahun 2003 sebesar 3,8% (Warta Ekonomi 2004) dan diprediksi pertumbuhan ekonomi hingga tahun 2008 sebesar 5% (Kompas 2003). Dalam rangka mencapai target pertumbuhan tersebut diperlukan iklim usaha yang kondusif baik dari segi infrastruktur yang menunjang, jaminan keamanan maupun kondisi politik yang stabil, sehingga akan menarik minat para investor baik dari dalam maupun luar negeri.

Sejalan dengan membaiknya kondisi perekonomian maka banyak perusahaan yang mulai menunjukkan kinerja yang lebih baik. Beberapa perusahaan yang sejenis harus bersaing memperebutkan pasar yang masih terbatas. Perusahaan yang mempunyai kualitas manajemen yang baik tentu akan lebih diuntungkan dibandingkan perusahaan yang kualitas manajemennya kurang baik.

Membaiknya kondisi perekonomian tersebut juga membawa dampak positif kepada bisnis jasa konstruksi khususnya bagi PT TJE. Dampak positif bagi PT TJE tersebut dapat terlihat pada nilai pendapatan yang diperoleh selama 4 tahun terakhir yang mengalami peningkatan. Namun demikian peningkatan nilai pendapatan tersebut kurang didukung



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB

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



oleh kinerja keuangan yang baik, di mana kinerja keuangannya menunjukkan penurunan sejak tahun 2000 sampai dengan 2003. Gambaran kinerja keuangan PT TJE untuk empat tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Gambaran Kondisi Keuangan PT TJE Tahun 2000 – 2003 (dlm juta Rupiah)

Tahun	Pendapatan	Biaya Produksi	Piutang Usaha	Gross Profit Ratio (%)	Arus Kas Operasi	Perputaran Piutang Usaha (hari)
2000	287.849	235.032	121.297	18	96.017	169
2001	285.316	233.280	123.413	18	(17.571)	157
2002	499.276	448.579	181.053	10	(44.232)	111
2003	586.035	531.094	239.302	9	(19.358)	131
Rata-Rata	414.619	361.996	166.266	14	3.691	142

Sumber : PT TJE Tahun 2000, 2001, 2002 dan 2003

Volume kegiatan PT TJE sebenarnya menunjukkan peningkatan dalam tiga tahun terakhir. Hal ini terlihat dari peningkatan pendapatan yang diperoleh perusahaan yang terus meningkat, di mana dalam dua tahun terakhir pendapatannya mencapai di atas rata-rata Rp 414 milyar. Tetapi peningkatan kegiatan tersebut tidak dapat memperbaiki kinerja keuangan perusahaan. Hal ini terlihat dari terus menurunnya laba kotor yang diperoleh perusahaan, di mana laba kotor selama dua tahun terakhir berada di bawah rata-rata 14%. Hal ini juga mengindikasikan beberapa proyek yang dikerjakan menunjukkan kinerja rugi atau kalau pun laba, maka margin yang diperoleh cukup kecil.

Di samping itu arus kas bersih dari hasil operasional perusahaan juga menunjukkan penurunan dalam empat tahun terakhir, di mana

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

kondisi arus kas tersebut dalam tiga tahun terakhir berada di bawah rata-rata Rp 3,7 milyar. Hal ini mengindikasikan adanya *pre-financing* dari beberapa proyek yang dikerjakan. Kondisi tersebut juga didukung oleh jumlah piutang usaha yang terus meningkat dalam periode yang sama, di mana dalam dua tahun terakhir saldonya menunjukkan di atas rata-rata Rp158 milyar. Walaupun dari sisi perputaran piutang menunjukkan adanya perbaikan tetapi secara rata-rata dalam empat tahun terakhir masih menunjukkan jumlah hari perputaran yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan adanya tingkat kesulitan dari beberapa pelanggan dalam melunasi hutang-hutangnya.

PT TJE membentuk empat divisi operasional untuk menjalankan bisnis utamanya, yaitu divisi operasional satu (OD1), divisi operasional dua (OD2), divisi operasional tiga (OD3) dan divisi operasional empat (OD4). Perusahaan memperlakukan keempat divisi tersebut sebagai pusat laba. Artinya keempat divisi tersebut diharapkan akan terjadi persaingan yang sehat dan menciptakan motivasi yang kuat bagi setiap pimpinan divisi untuk berkontribusi keuntungan yang sebesar-besarnya kepada korporasi. Selain itu manajemen membagi aktivitas utama dalam empat katagori jasa yaitu jasa konstruksi, jasa *Engineering, Procurement and Construction* (EPC), jasa pemeliharaan dan jasa fabrikasi Jasa yang dikerjakan oleh masing-masing divisi operasional adalah sebagai berikut:

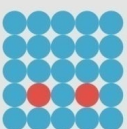
Divisi operasional satu mengerjakan jasa konstruksi, jasa EPC dan jasa pemeliharaan.



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



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

2. Divisi operasional dua mengerjakan jasa konstruksi dan jasa pemeliharaan.
3. Divisi operasional tiga mengerjakan jasa konstruksi, jasa EPC dan jasa pemeliharaan.
4. Divisi operasional empat mengerjakan jasa konstruksi dan jasa fabrikasi.

Sistem pengelolaan dana pada masing-masing divisi operasional adalah desentralisasi. Artinya setiap divisi operasional diberikan wewenang penuh untuk mengelola dana yang setiap bulan didistribusi oleh korporasi.

Gambaran dari kinerja masing-masing divisi selama empat tahun terakhir digambarkan dalam Tabel 2 berikut ini.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2005

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



Tabel 2. Gambaran Kinerja Keuangan Divisi Operasional PT TJE Tahun 2000 – 2003 (dlm juta Rupiah).

Tahun	Pendapatan	Biaya Produksi	Gross Profit Ratio (%)	Piutang Usaha	Perputaran Piutang Usaha (hari)
Divisi Operasional Satu					
2000	20.940	17.293	17	4.978	871
2001	31.362	28.591	9	17.057	199
2002	35.119	29.463	16	4.970	52
2003	66.324	63.858	4	33.161	182
Rata-Rata	38.436	34.801	12	15.042	143
Divisi Operasional Dua					
2000	157.268	111.101	29	37.610	87
2001	123.308	94.076	24	41.645	123
2002	299.447	269.005	10	117.917	144
2003	362.146	323.826	11	167.891	169
Rata-Rata	235.542	199.502	18	91.266	141
Divisi Operasional Tiga					
2000	68.449	58.561	14	15.621	83
2001	81.445	59.169	27	27.372	123
2002	116.685	104.249	11	43.956	137
2003	102.674	89.766	13	60.718	216
Rata-Rata	92.313	77.936	16	36.917	146
Divisi Operasional Empat					
2000	24.018	22.112	8	16.132	245
2001	24.695	21.963	11	7.778	115
2002	53.316	51.705	3	40.549	278
2003	71.588	69.595	3	20.203	103
Rata-Rata	43.404	41.344	6	21.166	178

Sumber : Laporan PT TJE Tahun 2000, 2001, 2002 , 2003 dan diolah

Dari gambaran keuangan divisi operasional terlihat bahwa pendapatan mengalami peningkatan hampir di setiap divisi. Hal ini terlihat pada pendapatan dari divisi operasional satu dalam satu tahun terakhir berada di atas rata Rp 38 milyar, divisi operasional dua selama dua tahun terakhir berada di atas rata-rata Rp 235 milyar, divisi operasional tiga

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

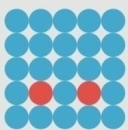


selama dua tahun terakhir berada di atas rata-rata Rp 92 milyar dan divisi operasional empat juga berada di atas rata-rata Rp 43 milyar. Akan tetapi dari sisi laba kotor bahkan terjadi sebaliknya, hampir di setiap divisi operasional mengalami penurunan. Hal ini terlihat laba kotor pada pada divisi operasional satu, dua, tiga dan empat dalam tahun terakhir berada di bawah rata-rata masing-masing sebesar 12%, 18%, 16% dan 6%. Di samping itu perputaran piutang sangat lambat, hal ini terlihat pada setiap divisi operasional masih menunjukkan angka perputaran piutang di atas dua bulan, di mana rata-rata perputaran piutang pada divisi operasional satu, dua, tiga dan empat masing-masing selama 143, 141, 146 dan 178 hari. Semakin besar dana yang tertanam dalam bentuk piutang maka *opportunity cost* yang ditanggung perusahaan juga akan semakin besar. Kalau kondisi ini dibiarkan, maka akan mengganggu bahkan membahayakan likuiditas perusahaan.

Pengukuran kinerja selama ini hanya didasarkan pada pencapaian laba kotor dibandingkan yang ditargetkan. Untuk memberikan gambaran kinerja atas penggunaan modal kerja korporasi, maka idealnya digunakan juga pengukuran kinerja dengan menggunakan *Return on Investment* (ROI). Hal ini penting karena masing-masing divisi diberi kewenangan penuh untuk mengelola modal kerja yang merupakan investasi dari korporasi. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan pada laba kotor membuat kurangnya usaha dari masing-masing divisi operasional untuk menekan perputaran piutang serendah mungkin. Padahal piutang usaha yang besar juga merupakan investasi yang mengandung biaya. Semakin



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.



besar dana yang tertanam dalam piutang usaha semakin besar pula *opportunity cost* yang hilang. Oleh karena itu pengukuran kinerja juga sebaiknya juga didasarkan pada *Cash Flow Return on Investment (CFROI)*. Penggunaan metode CFROI sangat penting karena metode ini disamping menggunakan pendekatan arus kas juga mempertimbangkan *time value of money*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan kondisi-kondisi di atas, maka rumusan permasalahan dalam penulisan tesis adalah melakukan pengukuran kinerja keuangan segmen operasional untuk mengetahui:

1. Bagaimana pencapaian *gross profit* atas target yang telah ditetapkan. Pencapaian *gross profit* tersebut akan dikaitkan dengan tingkat efisiensi dalam pengeluaran biaya proyek.
2. Berapa *Return on Investment (ROI)* dan *Cash Flow Return on Investment (CFROI)* yang dihasilkan oleh segmen operasional. Hal ini untuk memberikan pengukuran atas *return* yang dihasilkan masing-masing divisi operasional dibandingkan biaya investasi yang ditetapkan oleh manajemen dan menilai kualitas laba dengan menggunakan metode CFROI. Kemudian bagaimana dampak yang ditimbulkan dari lamanya investasi yang tertanam dalam piutang usaha dikaitkan dengan *opportunity cost*.



1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian atas kinerja keuangan segmen operasional pada PT TJE adalah untuk mengidentifikasi kinerja keuangan masing-masing divisi operasional setelah dilakukan perbandingan antara kondisi aktual dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

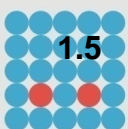
1. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian *gross profit*, ROI dan CFROI masing-masing divisi operasional.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian *gross profit*, ROI dan CFROI dari setiap jenis jasa yang dikerjakan oleh masing-masing divisi operasional.
3. Menganalisis akibat keterlambatan penerimaan piutang usaha dikaitkan dengan *opportunity cost*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah memberikan informasi tentang kinerja keuangan segmen operasional perusahaan untuk segera diambil tindakan sebelum kinerja perusahaan sampai pada kondisi yang lebih parah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja keuangan perusahaan di masa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada analisis kinerja keuangan segmen operasional PT. TJE yang terbagi dalam empat divisi, yaitu divisi operasional satu, divisi operasional dua, divisi operasional tiga dan divisi

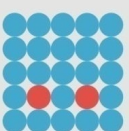


operasional empat. Penelitian juga diarahkan untuk menganalisis kinerja keuangan pada masing-masing divisi tersebut berdasarkan jenis jasa yang dikerjakan, di mana jasa tersebut terdiri atas jasa konstruksi, jasa EPC, jasa pemeliharaan dan jasa fabrikasi. Analisis kinerja keuangan dilakukan dengan membandingkan kinerja keuangan dalam tahun 2000, 2001, 2002, dan 2003. Perbandingan dimaksudkan untuk melihat kecenderungan positif atau sebaliknya atas kinerja keuangan masing-masing divisi operasional.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2005



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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